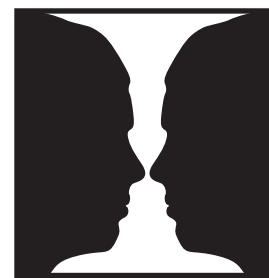


# Coaching psykologi

[www.coachingpsykologi.org](http://www.coachingpsykologi.org)



## I begyndelsen var problemet

Af Allan Holmgren

### Abstract

*Denne artikel belyser coaching fra et narrativt og poststrukturalistisk perspektiv. Artiklen argumenterer for, at problemer er udgangspunkt for ethvert begreb - at hvert begreb starter med et problem. Problemer og begivenheder skal navngives og sættes ind i en fortælling, før de kan håndteres. Artiklen argumenterer mod, at der i coaching og ledelse tales om håb, drømme og visioner i den blå luft uden et fundament i det levede livs foretrukne erfaringer og i de problemer og deres effekter, man ønsker at bekæmpe eller at håndtere.*

*Problemer er noget, som hovedpersonen, protagonisten, i en fortælling møder på sin vej og bøvler med. Når et problem dukker op, sker der et brud på det forventede. Dette er fundamental narrativitetsteori. I narrativ coaching kommer hovedpersonen tættere på sine værdier og færdigheder gennem fortællinger om foretrukne erfaringer. Personens glæde og handlekraft bliver styrket gennem at tætte kontakten til foretrukne erfaringer, værdier og færdigheder. Dermed opløses problemets magt over personen.*

*Det er coachens opgave i samarbejde med den coachede at lade de foretrukne erfaringer og værdier guide coachingen. Det giver ikke mening at tale om "løsninger" i narrativ coaching førend der er fortalt "tykkere" historier om det foretrukne liv. Selve løsningsmetaforen er problematisk, da den relaterer sig til matematikken. Planlægning og "løsninger" kræver en meget høj grad af begrebsdannelse og sofistikeret fortælling. Der eksisterer ingen løsninger - kun eksperimenter. Artiklen indeholder en række anonymiserede eksempler og vignetter, som skal illustrere nogle af de teoretiske og metodiske pointer.*

**Nøgleord:** *Problem, begrebsdannelse, bekræftelse, bevidsthed, bevidning, poetisering, bevægelse, konflikтуale, moderne magt, intensitet og narrativitet.*

### Problem

Coaching, supervision og vejledning tager udgangspunkt i et problem. Begrebsdannelse tager altid udgangspunkt i et problem, skriver den franske filosof Gilles Deleuze (2006; Deleuze & Guattari,

1996). Livet er fyldt med vanskeligheder, men det er de færreste, der bliver til problemer. Jeg definerer et problem som en vanskelighed, der er blevet mishandlet, altså en vanskelighed hvor de handlinger, man har foretaget ikke har hjulpet, men

The Danish Journal of Coaching Psychology is a joint project of the Coaching Psychology research Unit, Dept. of Communication and Psychology at Aalborg University and the Coaching Psychology Unit, Dept. of Exercise and Sports Science, University of Copenhagen. This document is subject to copyright and may not be reproduced in whole or part in any medium without written permission from the publishers.

har misset problemet, så at sige. Handlingen har været en misser, en forbier. Problemet er stadig i live og på spil. Problemer bliver først og fremmest afgrænsede gennem navngivningen af dem, gennem det begreb, vi grunder dem med. Navngivning og begrebsdannelse er derfor alfa og omega i præciseringen af et problems natur og karakter - det kan f.eks. være "dårlig samvittighed", "nedtrykthed", "stress", at stå over for en stor organisatorisk opgave som strategiudvikling, fusioner, afskedigelser, ændring af arbejdstidsaftaler og kontrakter; som oftest er der negative følelser, følelser af resentment, og følelser af at man ikke ved, hvad man skal gøre, at man har stået i denne situation mange gange, knyttet til et problem. Man har som regel ikke et overblik over de mange kræfter, der er på spil, når man står med følelsen af, at her er et problem.

De sidste 10-15 år har der skyllet en bølge af coaching-popularitet og selvhjælpslitteratur ind over landet særlig inspireret af tendenser i USA. Der er private og offentligt støttede udbydere (DOL; diplomlederuddannelserne) af coaching, leder- og konsulentuddannelser, der markedsfører sig med en såkaldt systemisk, anerkendende, løsningsorienteret og *appreciative inquiry* tilgang, som absolut ikke ønsker, at man skal tale om problemer (Dalsgaard et al., 2002). Man skal inden for disse retninger kun tale om håb, om drømme og om det, der virker (Espedal et al., 2008). Problemer bliver negligeret og fejlet ind under gulvtæppet, hører jeg fra deltagere på sådanne leder-, konsulent- og coachinguddannelser. Når der er en afvisning af at tale om problemer, og når man kun må tale om "håb og drømme og om løsninger" (ibid.) hænger det sammen med, at man i disse retninger ikke har noget begreb for problemer. Der er desværre en teorifattigdom i disse retninger og skoler. Man har i disse retninger kun håbet om frelse i det hinsidige - som i religionen. Man har kun håbet og drømmene. Og dermed får man mennesker til at bevæge sig væk fra det, der er, fordi "det nok bliver bedre i fremtiden". Denne ny-religiøse (som jeg vil tillade mig at benævne retningerne med et samlebegreb) tilgang til ledelse, coaching og konsulentarbejde skaber endnu mere forvirring for mennesker end de i forvejen er overvældet af. Som den franske filosof Gilles Deleuze skriver om filosofen fra det 17. århundrede Baruch Spinoza, der var en af de første virkeligt radikale filosoffer, som undsagde Gud, teologien og illusionsmageriet, og som

kæmpede for et ægte liberalt demokrati med frihed til at tænke: "Spinoza troede ikke på håb og end ikke på mod; han troede kun på glæde, og på vision" (Deleuze, 1988, p. 14).

Hvor religion og smarte konsulenter vil have mennesker til at se væk fra deres problemer og drømme sig ind i det hinsidige og har smarte opskrifter, skemaer og "løsninger" på alting, oplever almindelige mennesker problemer på deres vej, som de støder ind i og som blokerer deres vej og vandring i livets landskaber. Dette viser sig alle steder i litteraturen - både i den seriøse og i den kulørte litteratur:

*"Stor fortælling er en invitation til at finde problemer, ikke en undervisning i problemløsning."*

som Jerome Bruner (2004, p. 28) skriver. For "livet er problematisk og kan ikke lækkes til konventionelle genrer (ibid, p. 91). Vi må altså nødvendigvis - og særlig i coaching og vejledning - forholde os til menneskers *fortællinger* om de *problemer*, de har mødt og møder på deres vej, og tage udgangspunkt i disse fortællinger - på samme måde som når man læser fortællingen om Odysseus, Pelle Erobreren, Hans Kirks Fiskerne eller de islandske sagaer. Hvis man ikke tager almindelige menneskers sprog, fortællinger og oplevelser alvorligt, medvirker man til, at de problemer mennesker oplever, får yderligere magt over dem. Man medvirker til at skabe yderligere undertrykkelse af disse mennesker og forværrer dermed effekter af deres problemer. Jo mere man taler om håb og drømme, jo mere frustration og nedtur risikerer man at skabe for disse mennesker, fordi de risikerer at komme længere væk fra det liv, de aktuelt står i. Og opskriften bliver blot mere coaching og flere nye koncepter. Jeg siger hermed ikke, at der er noget galt som sådan i at tale om håb og drømme. Men jeg fremhæver det betænkelige ved for hurtigt at komme til at tale om håb og drømme og om, hvad man kan og skal gøre, der ligger for langt væk fra det aktuelle problemlandskab mennesker lever i. Jeg har oplevet flere personer som efter at have talt med en coach om deres håb og drømme har følt sig endnu mere frustrerede over deres aktuelle liv. Når mennesker er faldet i en flod, tager man dem hurtigst muligt på land. Man taler med dem om noget godt og glædesfyldt i deres liv, noget foretrukket. Man spørger dem ikke om, hvordan det er at være i floden. Det kan man

gøre, når de er kommet sikkert i land. Der skal være et fundament af fortællinger relateret til allerede levet foretrukket liv, der kan fungere som ballast for opbygningen af begreber og fortællinger om intentioner, værdier, håb og principper. Dette kan fungere som en tømmerflåde og måske endda som et skib lastet med ballast, så de igen kan sejle videre på deres færd. Først når mennesker har fornemmelsen af sig selv (Meares, 2000) og af det, der er vigtigt for dem i deres liv, kan de bevæge sig og handle med kraft og styrke. Det er min klare overbevisning, at den narrative metafor og narrativ teori i det hele taget leverer et plausibelt grundlag for både en coaching og for ledelse, for samtaler med mennesker om deres problemer, der kan begrebsliggøre og håndtere menneskers fortællinger om deres problemer. Kirkeby (1998, p. 251) skriver: "At lede er slet og ret at lytte. Ikke til stemmer i tiden. Ikke til Trends. Ikke primært til andres tanker: Men lytte til sin egen indre stemme... Den indre stemme er stille. Næsten stum.. Den indre stemme bæres af .. det ord, der samler sindet. Det er selvets ord: **Intet at ville, intet at vide, intet at have.**" Kirkeby mener, at der i selvets ord er en vilje til "at gennemleve et nej hinsides alle omkostninger" (ibid.). Man skal have viljen, styrken og "mod til at fastholde bruddet; til at modstå kravet om forsoning. Han afviser den store helings strategiske fristelse" (ibid., p. 252). Denne styrke får man kun, når man kommer i tanker om, som det hedder på almindeligt dansk, hvad det er, der er værd at leve for - og at dø for. Coachingens opgave er derfor at få mennesker til at tænke. Ikke over moralnormerne og alle "burderne", men over, hvad der er vigtigt i livet: "Kun tænkeren har et potent liv, fri for skyld og had; og det er kun livet som kan forklare tænkeren [*only life explains the thinker*]," skriver Deleuze en smule kryptisk om Spinozas filosofi (Deleuze, 1988, p. 14) Og videre: "Den sande by [organisation, A] tilbyder borgerne [medarbejderne, A] kærligheden til frihed i stedet for håbet om belønninger eller endda sikkerheden ved at eje ting" (ibid., s. 26). Deleuze citerer Spinoza for at sige, at "det er slaver, ikke frie mænd, som man giver belønninger for dyder" (ibid.).

Interessen for coaching og coaching-bølgen i det hele taget forekommer samtidigt med fremkomsten af begrebet erhvervspsykologi, der umærkeligt har listet sig med til festen og ind i vores "almindelige" diskurs, og som enkelte har taget på sig som

en identitet. Særligt psykologer (og andre), der vil lefle for det private erhvervsliv, har markedsført sig med denne betegnelse. Måske vil de signalere, at den supervisionstradition, som hidtil og traditionelt har tilhørt behandlingssektoren og det psykoterapeutiske felt, ikke har noget med coaching at gøre. Coachingmetaforen, der kommer fra sportens verden, signalerer kamp, strategi, mål og sejre (se Holmgren, 2006). Det signalerer ikke ligefrem menneskelighed og mangfoldighed.

Der har i årevis været tradition på universiteterne for fagområdet arbejds- og organisationspsykologi. Der er (heldigvis) endnu ikke indført et fagområde, som hedder erhvervspsykologi på universiteterne. Begrebet *erhvervspsykologi* har en snert af neoliberalisme over sig, og smager af penge og profit. Det antyder, at erhvervslivet er et andet liv end det liv, der finder sted på andre arbejdspladser og i andre organisationer med ikke-private ejersformer. Tager erhvervspsykologer og coaches parti for erhvervslivet, for arbejdsgiverne? Hvis det er således, har de mistet deres mødom til dem - og dermed deres berettigelse. Der er intet galt i også at have fokus på budgetter, penge og profit som en del af det organisatoriske liv. Men pengene kan og bør ikke være målet for vores virke i samfundet. Dette er en normativ vurdering, jeg vedkender mig. Alt er normativt - også enhver coachingretning og erhvervspsykologis grundlag. Økonomi er *et* af midlerne til at skabe og opnå det, man gerne vil i bestræbelsen på at skabe *det gode liv* - hvad det så end er. Coaching tager parti for fortællingernes *sameksisterende mangfoldigheder* (Deleuze & Parrott, 2006, p. 11)

Noget af den coaching, der har været fremme både i litteraturen og i medierne, er en coaching, der prædiker, at man skal fokusere på *mål* og *redskaber*. Metaforen *løsning* har flittigt været anvendt i den sammenhæng - man vil have *løsninger* (Espedal et al., 2008; Willert og Stegeager, 2012). Som om livet er en matematisk ligning, der skal gå op. Det gør det sjældent. Når der i almindelig jargon er blevet talt om *problemer* er der næsten i samme åndedrag blevet talt om *løsninger*, som om livet er et matematisk problem, der skal løses. Det er det ikke. Det er ikke nemt at sige, hvad livet så er, men måske kan livet med først og fremmest filosofen Friederich Nietzsche og samtidsdiagnostikeren Michelle Foucault beskrives som en række viljernes kampe om magt, om at bestemme, om dramaer, disharmonier, ulykker, skuffelser og kraftfelter, der skal overvin-

des, fortælles og inddæmmes; konventionaliseres af fortællinger, som Bruner (2004) siger.

Hvis man følger den franske filosof Gilles Deleuzes tanker, er det snarere metaforerne nomade, ørkener og landskaber, der presser sig på som begreber og metaforer for livets kompleksitet. Livet som rejser, som bevægelser, som passager med færer undervejs. Man kan netop som allerede nævnt med Deleuze sige, at livet handler om eller består af *coexisting multiplicities* - sameksisterende mangfoldigheder (2006, p. 11). Der altid en hel masse folder - meget kan forstås som foldet ind i hinanden på kryds og tværs og fortjener ind i mellem at blive foldet ud.

### Sprog og fortællinger - autonomiens illusion

Der er ingen kultur, som ikke har defineret sig selv gennem fortællinger, myter, illusioner, riter og ritualer. Man kan ikke forestille sig menneskelivet uden fortællinger. Der er de gamle græske myter, de nordiske gudefortællinger om Odin, Thor, Valhalla etc. Der er de forskellige kristne myter og fortællinger. Der er de moderne fortællinger om coaching og ledelse og alle de hermed forbundne løfter om frelse og lykke. Fortællinger er derfor det mest fundamentale i menneskelivet. Det er gennem fortællinger, vi definerer os selv og hinanden. Fortællinger er ikke uskyldige. De er altid normative; indeholder altid et konjunktivistisk vink med en vognstang om, hvordan livet bør leves, og hvad man bør gøre og ikke bør gøre. Eventyr og fortællinger er magtfulde størrelser, der på næsten magisk vis styrer fortælleren mere, end fortælleren styrer sin fortællen. Sprog, ord, begreber, normer og moral indgår som både væv og tråde i fortællinger og er deres centrale elementer. Eller som Ole Fogh Kirkeby skriver:

”Mennesket er underordnet sin egen kommunikation, fordi det er underordnet sproget” (1998, p. 199). Sproget er altid styret af *sprogspil*, som er den engelsk-østrigske filosof Ludwig Wittgensteins metafor for sprogets måde at fungere på, og som den franske psykolog og filosof Michel Foucault også anvender, når han skal beskrive sprogets og diskursernes måder at fungere på. Men sprogets og fortællingernes egentlige opgave er at skabe mening. ”Det sprogspil, vi spiller, forudsætter mening, således at vi er spillet af dette spil... Subjektet er selv disse spils skabning. Vores autonomi og tilsyneladende magtfuldhed hvad angår tænkning,

overvejelse, begrundelse og beslutning er en illusion” (ibid., s. 193-194). Mennesker kan måske bedst beskrives gennem deres fortællinger om affekter, viljer, passioner og handlinger. Deleuze skriver herom, at der er et omvendt proportionalt forhold mellem handlekraft og modtageligheden for andre følelser (1988, p. 27) og at der er en stor variation i dette. Glæde, skriver Deleuze, er her den vigtigste affekt, der styrker handlekraften: ”Etisk glæde hænger sammen med den eftertænksomme bekræftelse” (ibid., p. 29) Et fantastisk begreb for enhver coaching praksis’ mål: etisk glæde, som handler om ikke at lade sit liv inficere af had, sorgfuldhed, konkurrence, misundelse, skam, skyldfølelse, dårlig samvittighed, medlidenhed, selvkritik, ondskabsfuldhed, indignation, fortrydelse - ”slavers følelser” (ibid., p. 26)

Den radikale opfattelse af sprog og fortællinger, som både Kirkeby, Bruner, Foucault og Deleuze står for, må være rystende for mennesker og teoretikere, der abonnerer på en rationel og modernistisk teori om livet med fokus på mål, strategier, løsninger og vrøvlet om ”det hele menneske” - den naturalistiske illusion. Den må ryste enhver forestilling om, at livet kan kontrolleres og styres. Den må være rystende for hele det administrative apparat, der er ledende i både kommuner, regioner og regeringskontorer, og som med tiden og nok ikke uberettiget har fået skældsordet DJØF’isering klistret på sig. Skældsordet burde måske blot være *bureaukratisering*. Der er sjældent røg, uden der har været ild. Man *må* sige, at der i et meget stort antal virksomheder - både offentlige og private - er et alt for stort fokus på økonomi, målinger, skemaer, tests og styresystemer og et alt for lille fokus på den faglighed, som frontlinjemedarbejderne udøver, og som økonomien skal muliggøre. Store administrative enheder synes at være tidens løsen. Det går helt galt, er jeg sikker på. Det har intet med demokrati og menneskelighed at gøre. Eksempelvis er der i Århus kommune syv ledelsesniveauer over institutionslederne på børneområdet, inden man når det politiske niveau, og de taler alle kun om økonomi, struktur og strategi. Sprogspillet og de fortællinger, der fortælles i en sådan organisation kommer til at dreje sig om kampen om pengene og om magten. Det er magtkampe og strategiske og dermed utroværdige og hule fortællinger, som bliver dominerende på sådanne arbejdspladser. Man ser det f.eks. i Helsingør Kommune og i en lang række andre kom-

muner i begrundelsen for at etablere skoledistrikter med flere skoler samlet under én skoleledelse i stedet for at hver skole har sin egen inspektør. Selvom flertallet af forældre, lærere og skolebestyrelser er imod en sådan ændring og selvom der hverken kan leveres overbevisende økonomiske beregninger eller fornuftige begrundelser for ændringerne, vedtager et flertal i det politiske udvalg kommunaldirektørens oplæg med en retorik om "at sikre fleksibilitet i fremtiden på grund af det faldende børnetal." Både sproget, retorikken og fortællingerne forhekser, som Wittgenstein sagde, så det bliver svært at orientere sig i denne fortællingernes jungle. Hvis man er ansat i en sådan organisation er ens dage talte, hvis man taler imod den dominerende fortælling, imod kommunaldirektørens og bureaukratiets magtfulde diskurs. Og i regionerne farer konsulenter rundt og laver (u)tilfredshedsundersøgelser, hvor medarbejderne skal sætte krydser diverse steder. Man gør kun noget sådant, hvor der er utilfredshed, og i al fald lægger denne måde at arbejde på op til en forøget utilfredshed dels på grund af den tid, der spildes på sådanne "undersøgelser", og dels fordi de som regel aldrig fører til noget - andet end at ledere og konsulenter kan legitimere deres egen eksistens. Der bliver ikke skabt nye fortællinger ved at cementere det eksisterende.

Der er brug for et helt nyt begreb om velfærdsledelse, som ikke bevidstløst overfører strategier og tænkemåder fra produktion af biler og elektroniske komponenter til demokratiet og det gode liv. Kirkeby (2011) skriver på linje med de her fremførte tanker, om nødvendigheden af "at velfærdsledelse bliver normativ, eksperimenterende og nyskabende" (Kirkeby, 2001, p. 237) og refererer til professor Niels Åkerstrøm Andersen og hans kolleger fra CBS's banebrydende arbejder, som enhver teori om coaching, ledelse og organisering bør forholde sig til. Den omsiggribende tendens til centralisering er som allerede nævnt skadelig som generelt princip og skaber opgiveness, uoverskuelighed og fremmedgørelse fra egne værdier. Som alternativ skriver Kirkeby: "Staten skal sikre, at de nye, decentrale enheder har optimale muligheder for at være uafhængige af de klassiske finansieringsformer," (ibid., p. 246). En sådan praksis vil kunne gøre det muligt at skabe selvrespekt: "At forpligte sig på værdierne i sit liv er en kilde til selvrespekt" og at "arbejdet med kærligheden, især uden at forvente gengældelse, er kongevejen til det

gode" (ibid., p.156). Narrativ coaching ønsker, at mennesker får mulighed for at komme tættere på det, der er vigtigt for dem, deres værdier.

## Bekræftelse

Der er brug for helt andre mere radikale, enkle metoder end problemløsning, håb og drømme. Der er brug for den almindelige lytten til det, de implicerede mennesker har at fortælle om det almindelige livs almindelige problemer, der stiller sig i vejen for løsninger af deres faglige opgaver, så de kan blive bekræftet i deres oplevelser. Det vigtige og centrale begreb og den praksis, det implicerer, er netop *bekræftelse*, affirmation - ikke anerkendelse (se bl.a. Kirkeby 2008, p. 27). Grundbegrebet for alt liv er bekræftelse, skriver Nietzsche og med ham Deleuze (1996, 2006). Det store problem i de fleste organisationer er, at *lederne ikke lytter*. Dette har katastrofale konsekvenser. Og hvis de lytter, gør de det kun strategisk, fordi "man bør lytte". Mens alt er planlagt på forhånd. De tror, de skal informere, derfor taler de. Information er som regel ikke andet end camoufleret magtudøvelse. Men det er kun den, der taler, der bliver klogere. Man kan ikke stole på "at informere", man kan dybest set kun invitere til meningsdannelse. Hvis ikke der bliver lyttet, opstår meningskabelsen som regel først bagefter, når medarbejderne snakker sammen i krogene, væk fra ledernes hørevidde.

Vi er alle underlagt de fortællinger og de kulturelle kategorier, som ligger indlejret, indspundet i kulturens fortællingers magt. En fortælling er ikke en neutral historie. Den har altid en morale og en indbygget forventning til, hvordan livet bør være. Fortællinger er på én gang fortolkninger og evalueringer. Fortællinger er således kulturens mest magtfulde redskaber og er fyldt med påbud og forventninger gemt i selvfølgelighedernes påståede naturlighed. Denne moderne diskursive magt, som Foucault (se f.eks. Heede, 2004, særligt kapitel 1, 4 og 9; og Jensen, 2005) har skrevet så grundigt om, har ikke noget centrum og kan ikke udpeges konkret. Den er alle vegne som forventninger og moral - se bare i litteraturen om coaching og alle dens opskrifter. Se hele bølgen af selvhjælpslitteratur. Man kan kun se magtens effekter på mennesker, på alle de normer og selvfølgeligheder der strømmer igennem os i forhold til hvordan livet bør leves, i forhold til hvad man kan tillade sig etc. Man kan også se den moderne magts konkrete indflydelse på antallet af psykiske lidelser og på hvor mange

mennesker f.eks. mellem 20 og 39 år der tager antidepressiv medicin i 2010 sammenlignet med i 1995. Der er over 100.000 flere personer i denne aldersgruppe. Mennesker er blevet trætte af at leve og derfor dukker depressionen frem som den moderne psykiske lidelse, som den franske sociolog Alain Ehrenberg har dokumenteret (2010). Psykiske lidelser, ændrer sig fra kultur til kultur og fra tidsalder til tidsalder. Selv psykiaternes diagnose-manualer ændrer sig fra udgave til udgave, alt efter hvad en gruppe amerikanske psykiatere kan blive enige om - læs f.eks. den oplysende artikel om de psykiatriske diagnosers historie og omskiftelighed i Weekendavisen fredag den 17. september, 2011.

## Translokutionaritet

Når fortællinger er så vigtige i menneskers liv, er det fordi verden så at sige kommer til syne, får mening og liv gennem fortællinger. Kirkeby skriver, at ”begrebet **translokutionaritet** begrundede narrativiteten som det eneste mulige, **gyldige** forhold mellem teori og empiri, på grundlag af vilkår for vor brug af sproget, og for forholdet mellem sprog og tanke” (1999, p. 205). Translokutionaritet er Kirkebys geniale begreb for, hvordan mening overhovedet opstår. *Trans* betyder igennem og *locutio* er det latinske udtryk for den handling at tale. Begrebet translokutionaritet indebærer, at meningen produceres *gennem den handling at tale eller at skrive*, det vil sige gennem at formulere sig med de ord, hvorigennem fortællingen folder sig ud. Meningen ligger der ikke på forhånd, før ordene og sproget har undfanget den. Der ligger kun sansning og fornemmelse før meningskabelse. I en vis forstand er bevidstheden altid en effekt, en effekt man ikke kan have bevidsthed om.

Translokutionaritet er i grunden baseret på en enkel og simpel tanke: Ordene er de byggestene, hvormed meningens hus rejses. Som Heidegger siger: Sproget er det hus, vi bor i. Men ikke bare talen indeholder mening - selve handlingen indeholder mening. F.eks. kan barnet pege på mælken, førend det kan sige ordet mælk og bede om den. Eller som Kirkeby et andet sted skriver: Egypterne kunne bygge pyramiderne længe førend de havde en teori om geometri.

## Fortælling og begrebsdannelse

Vores teorier, mening og forståelse fremkommer som en begrebsdannelse af praksis. Vi forstår for så vidt ikke noget *derude* - vi forstår vores egen

forståelse, fordi den etablerer mening for os. Forståelse er et praktisk spørgsmål og må altid tage udgangspunkt i handlingen, i at noget sker, at noget bliver gjort. Det er gennem begrebsdannelsen, gennem navngivningen af den praksis, af den ting, der skal benævnes, at meningen skabes. Ordet skaber, hvad det nævner, som Grundtvig siger i en af sine salmer. Når vi skaber mening igennem navngivningen og igennem fortællingen, bringer vi handlingen og begivenhederne ind som del af et plot. Det er plottet i en fortælling, nødvendigheden og sandsynligheden af de handlinger som finder sted, der driver fortællingen fremad. Når det, som sker, bliver for usandsynligt, for ubegribeligt, stopper meningsdannelsen.

## Case 1

En mellemlider i en coachingsession, hvor tilhørerne - publikum - var andre ledere, kunne ikke forstå, hvorfor hendes personale, sygeplejersker på et hospice, ikke kunne sige til en kollega, når denne ikke havde udført de rutiner, der var blevet aftalt. Hun mente, at når de kunne sige alt til de døende og deres pårørende uden at få røde mærker på halsen, hvorfor kunne de så ikke bare overføre disse færdigheder og bruge dem over for deres kolleger? Hun havde talt med dem, og de havde øvet sig ved at gennemspille situationen sammen med hende, men lige lidt havde det hjulpet. Det var en gåde for hende. Hun blev spurgt, hvad hun ville kalde det (begrebsdannelsen, navngivningen), hun selv kunne, og som hun mente, at hendes medarbejdere burde kunne. Hun svarede, at hun da altid havde kunnet gøre det, der skulle gøres. Hun blev spurgt, hvad historien var om denne færdighed og om denne moral, denne selvfølgelighed. Hun fortalte nu om en matematiklærer, Søren Hansen, der i 8.-9.klasse i folkeskolen havde set et stort lys i hende, og hun havde altid haft let ved matematik. Han havde endda givet hende den opgave at undervise elever i andre klasser, som havde problemer i deres liv. Der havde også været en leder, Steen, på et fritidshjem, hvor hun havde arbejdet efter gymnasiet, som havde sagt til hende, at enten arbejder man med de problemer der er, det vil sige gør det så godt som muligt i arbejdstiden og giver børnene en god oplevelse, selvom man ved, at børnene har det svært hjemme - eller også finder man et andet job. Disse to oplevelser havde virkelig styrket hende, og var blevet en værdi, et ledende princip, hun havde fulgt lige siden. Hun

smilede, da hun havde fortalt disse historier, fordi hun pludselig kunne se, at hun regnede med, at de samme principper også gjaldt for hendes medarbejdere, og at hun derigennem centrerede sig selv og sine egne normer i stedet for at lytte til den kompleksitet og de problemer, hendes medarbejdere oplevede.

## Bevidning i forhold til case 1

Det er et centralt element i narrativ coaching, at der så vidt muligt skal være bevidning fra et publikum, fra nogle som lytter til samtalen (se her White 2008, kap 4 om definerende ceremonier og bevidning). Et af vidnerne til den ovenstående historie fortalte om sin søn, som ikke så særlig meget til sine venner for tiden, selvom han egentlig var god til social kontakt. Hun fortalte om sin egen og faderens bekymring for, at drengen på 14 år spillede for meget computer og ikke så sine venner så meget, som de syntes, han burde. Hun nævnte også den metafor om mellemlederens situation i forhold til sine sygeplejersker, at nogle tennisspillere kan slå slagene til træning, men ikke kan overføre og bruge de samme slag i kamp.

Efter at lyttet til to vidner kom mellemlederen pludselig i tanke om, hvor svært det var for hende at hjælpe sin egen søn med matematik: "Er det mine normer, der står i vejen for hans læring?" spurgte hun. Og hun fortsatte: "Er jeg ikke rummelig nok i forhold til mine medarbejdere? Har jeg ikke øje for, hvor dyrebare deres relation til deres kolleger er, og at det er en helt anden relation end til patienter og pårørende?"

## Poetisering

Da coachingen var færdig, blev de fleste af hendes egne ord læst op for hende - jeg har navngivet denne praksis *poetisering* - man gør epikken, fortællingen, til poesi. Her er et uddrag af denne poetisering, som blev skrevet og læst op af en af de øvrige vidner:

*Sygeplejerskerne. Konstruktiv kritik.  
Omsorgen kvæler  
Jeg prøver at forstå det svære i at sige det  
Hvorfor kan man ikke forholde sig kritisk.  
Det er så svært at overføre en faglig relation til en  
kollegial relation  
"Tage sig sammen!"  
Noget af det svære har jeg mødt med: "Det bliver  
jeg nød til."*

*En folkeskolelærer, Søren  
Han kunne skabe en tillidsfuld relation  
Man skulle passe sin skole og være dygtig  
Jeg var nok bedre til at snakke med folk end min  
bror  
Mandlig pædagog, Steen  
Han lærte mig det der med at møde mennesker  
Enten holde op med at blive ked - eller stoppe  
med at være her.  
Jeg kan ikke forstå, at når nu de kan over for  
patienter og pårørende, så hvorfor ikke  
kolleger.  
Hvad er det værste der kan ske?  
Dyrebare på en anden måde  
Det kunne være en måde at forstå det på.  
Meget på spil for dem.  
Deres frygt fylder.  
Frygt for at ødelægge deres relation til kollegerne.  
Min søn, matematik.  
Jeg står i vejen for hans indlæring.  
Jeg står i vejen: "De skal kunne klare det!"  
Rumme dem. Møder dem måske ikke som jeg  
burde.  
Stille nogle andre spørgsmål.  
Alvorligt alvorligt.  
Det er jo altid rart det med at blive hørt.  
Den følelse, at jeg godt kan være alene.  
Det betyder meget, at andre har det på samme  
måde.  
Jeg må ikke simplificere det for meget.  
Måske vil de føle sig mere mødt.  
Min leder. Vi har det på samme måde.  
En undertrykkende generende dommer:  
"Noget banalt pjat."  
"Luk da af for den stemme!" siger jeg til mig selv.*

Mellemlederen, personen i centrum for denne ceremoni, fældede en tåre af bevægelse, da ordene, udelukkende nogle af hendes egne ord, var blevet læst op. Bevæget i ordets dobbelte betydning. Dels var der kommet mere pathos over hende, mere følelse, mere fornemmelse af sig selv. Det sker som regel, når mennesker taler om noget, som er dyrebart for dem. Og dels var hun gennem den nye fortælling, der indeholder en mere kompleks forståelse af sygeplejerskernes relationer, blevet bevæget et andet sted hen, hvorfra hun kunne se noget andet, noget mere. Bruner beskriver dette så flot: "At bringe det velkendtes tvivlsomme be- tryggelse til at harmonere med det muligens fristelser" (2004, p. 21). Det kræver kunst, skriver han.

## Coaching - metaforen er improvisation og eksperimenteren

Det kræver både mod og selvbeherskelse at improvisere og eksperimenterere; mod til at forlade partituret eller det allerede foreliggende manuskript, når man forlader det velkendtes tvivlsomme betryggelse. I jazz er det opgaven at improvisere over et tema, en figur. Man skal være enige om tre ting, når man spiller jazz: Hvilken melodi man spiller, tonearten og rytmen. Men man kan ikke bare gå i gang med at improvisere; det ved enhver jazzmusiker. Når man skal øve sig på at improvisere, skal man øve skalaer, den samme skala igen og igen. Man skal blive ét med sit instrument, behandle det med ydmyghed og respekt, virkeligt holde af det. Man kan først eksperimentere i musikken og i livet, når man kan reglerne, spillet og skalaerne, ellers opfører man sig som taben i Blakes digt, der braser ind, hvor engle ej tør træde. Coaching er (som livet i øvrigt) et håndværk, der skal læres; det er en måde at forholde sig til mennesker og deres problemer på, som er guidet af nogle etiske principper, der læres gennem praksis. Der er tre betingelser for at skabe en dygtig praktiker: At man er villig til at tale om de problemer, man møder i sit liv; at man har en passende kritisk teori, der kan begrebsliggøre det felt, der er på tale og at man kan forbinde teorien med sine problemer og sin praksis i det hele taget. Derfor er teori så vigtig. Kritisk teori tillader os nemlig at tænke alt anderledes.

## Eksternalisering og reflektiv distance

Opgaven i coaching er først og fremmest at sørge for, at den, som modtager coaching, kan fortælle om de problemer og overvejelser personen gør sig i relation til problemerne, det som er kommet på tværs i protagonistens liv. Opgaven er at skabe reflektiv distance til de fortællinger, de kraftlinjer, man som en anden Pinocchio er bundet op og styret af. Formålet med coaching set fra denne forfatters perspektiv er derfor gennem navngivningen at eksternalisere de internaliserede fortællinger om f.eks. skyldfølelser eller ked-af-det-hed, så den eller de coachede kan vurdere om de fortsat vil lade de pågældende problemer og de dermed associerede fortællinger være dominerende i deres liv, eller om de vil foretrække at lade deres liv tage en drejning og blive ledet af andre fortællingers kraft og perspektiv.

## Case 2

Jeg har så meget skyldfølelse, fortalte en leder. "Hvad er historien?", spurgte jeg. Lederen var vokset op i et lille indremissionsk miljø, hvor den strenge pietistiske indremissionske moral havde regeret. Men lederen fortalte på spørgsmålet om der var lommer af frihed (altså undtagelser), hvor den indremissionske moral ikke styrede hans liv. Nu fortalte han en lang historie om, at han havde gjort oprør. "Hvad inspirerede dig til dette?" Det var en ny skoleinspektør, der introducerede helt andre værdier til de unge i landsbyen. Og et par var blevet skilt. Det havde været helt utænkeligt i landsbyen og splittede hele den indgiftede by ad. Gennem denne fortælling blev der plads til ikke bare skyldfølelsens fortælling, men også til en fortælling om oprør og om at stå fast, som spontant fik lederen til at fortælle en historie fra den foregående uge, hvor han havde stået fast over for en personalegruppe. Hans liv var nu ikke kun styret af en negativ sorgfuld resentimentets fortælling, men også af fortællinger med glæder. Narrativ coaching ønsker at udvide antallet af tilgængelige historier.

Det var den russiske psykolog Vygotsky, der talte om "internalisering til at beskrive, hvordan vi overtager og efterligner etablerede måder at tale og fortælle på og derefter gør dem til vore egne" (Bruner, 2004, p. 114). Vi lærer, uden vi egentlig ved det eller er bevidste om "selvfølgelige" måder at tale og fortælle på, der skaber mening i vores liv ud fra den måde, vi lever livet på: "Vi skaber vore selvdefinerende historier for at imødekomme de situationer, vi vil fortsætte med at leve i. Vi bliver familiemedlemmer med familiehistorier," som Bruner skriver (ibid., p. 115). Eller med Kirkebys ord: "Vi er viklet ind i verden, fordi vi som handlende altid allerede er viklet ind i den måde, legemet og bevidstheden allerede er viklet ind i den måde, legemet og bevidstheden ind i hinanden på" (2008, p. 21) "Vi er, med andre ord, allerede en del af begivenheden før, men også samtidig med, at vi er bevidste om den" (ibid., p. 22) Det kan lyde så enkelt, når man skriver om problemer og fortællinger som Bruner gør; men det er ikke altid enkelt i praksis. Og med Kirkebys formuleringer fornemmer man, at alt ikke er så enkelt og ligetil. Der kan altid fortælles mere, som Deleuze ofte skriver.

Hvor denne erkendelse leder Kirkeby til protreptikkens øvelser, hvor man som en disciplin skal forholde sig til begreber med rødder i det græske akademi, hvor statens ledere skulle forholde sig til



centrale begreber som frihed, retfærdighed etc., er *det narrative svar* på denne erkendelse, at man først og fremmest må forholde sig til den konkrete praksis og til de begivenheder og fortællinger, der udfolder sig i praksis og relateret til praksis. Man må nødvendigvis gå fra det man ved, til det, der er muligt at vide. Man må stilladsere sin fortælling, som Vygotsky kaldte det (White 2008, kap 6), dvs. opbygge begreber, der relateres til andre begreber, værdier, principper og en dedikerethed, en vilje, der skaber et grundlag for at handle uden frygt.

### Case 3

Historier er som både, vi sejler rundt i - en lille sprække så der kommer vand ind, kan betyde, at båden begynder at synke. Historier er skrøbelige produktioner, der har reelle effekter. Jeg blev ringet op af en - ja, jeg vil kalde ham - desperat mand, der bad mig tale med sig, fordi han følte, at hans liv var ved at smuldre og gå i opløsning: Han er selv halvtreds år og har en dreng på fem med sin femogfyrre årige kone, der "ved et uheld," som han udtrykte det, var blevet gravid. Han havde sagt til hende inden dette skete, at han ikke ville have flere børn. Han har en datter på femten år fra et tidligere ægteskab. Han begyndte at græde i telefonen, da han talte om sin store datter. Den fortælling indeholder åbenbart en åre af traume og smerte. Skulle han nu forlade sin kone og få endnu mindre tid sammen med deres femårige søn, eller skulle han blive sammen med hende og se sine drømme og ønsker, sin håb og forventninger til sit liv smuldre? Han sagde, at han forestillede sig selv tage til sit kommende barns studenterfest med rullator. Og det ønskede han ikke. Ikke nok med problemer i relation til hans kone og hendes graviditet. Han fortalte, at hans firma for et halvt år siden var gået konkurs på grund af finanskrisen, og at han ikke var medlem af en A-kasse. Han og familien lever af konens løn. Hvad er et problem andet end en bestemt måde at forholde sig til verden på. Og når verden ikke vil som man selv vil - ja så er den gal. En coachings opgave er at bede mennesker forholde sig til deres liv og til de "problemer", de forventninger, der begrænser og styre deres liv. Livet er lige her og nu, som digteren Jørgen Leth skriver i sin nye digtsamling *Hvad er et nu det hedder?* fra 2011. Coaching handler om at få folk til at tænke og at komme fri af de tåbelige idéer og forventninger, der har tiltaget sig magt over hovedpersonens liv.

Han talte i telefonen, som om han var faldet i en flod af begivenheder og tårer og ikke kunne komme på land igen ved egen hjælp. Han var blevet ramt i solar plexus af flere hårdtslående begivenheder, som han ikke havde narrative parader til at dæmme op for. Denne mand var pludselig kommet for langt fra sine foretrukne værdier, sin normativitet og sine fortællinger om, hvad livet handler om for ham, og som hidtil har været magtfulde over ham. Han har ikke længere et narrativt, og dermed et normativt og et etisk glædesfyldt reservoir at trække på, der kan konventionalisere de begivenheder, han er en del af - det vil sige gøre dem selvfølgelig og håndterbare.

### Selvet sker i begivenheder

Sammenbruddet og desperationen hos manden i case 3, hænger sammen med et sammenbrud i de dominerende fortællinger, han har om sit liv. Han har ikke tilstrækkeligt med "narrative ressourcer," som Bruner kalder det, ikke tilstrækkeligt med historiegjorte levede erfaringer, der gør ham i stand til at konventionalisere det uventede, hans kones gradivitet, der er sket i hans liv. De begivenheder, der er sket, stod ikke i det oprindelige manuskript for hans liv. Der er på en eller anden måde kommet for stor afstand mellem hans levede liv, mellem de begivenheder, der finder sted i handlingernes landskab og i det landskab af bevidsthed (Bruner, 2004, p. 34), hvor hans tanker og følelser udspiller sig. Livet vil ikke, som han vil. Begivenhederne løber forud for ham og udmanøvrerer det *nu*, der altid befinder sig i skæringspunktet mellem fortidens fortællinger og forventningerne til fremtiden. "Selvet sker," som Kirkeby (2008) skriver. "Selvet bevæger sig gennem begivenheder, hvis betydning ikke ligger fast, men selv er afhængige af forløbet af denne proces" (p. 12) Og "selvets bevægelighed er bundet uløseligt til et dynamisk overfladeareal, der formes af en *polyfonisk tekstur*, der kun i visse konstellationer producerer harmoniske effekter." (p. 12) Vi kan ikke forvente harmoni i vores liv. Der er ingen uskyldige steder, som Foucault har udtrykt sig. Vi lever altid som en del af begivenheder, vi nødvendigvis ikke har og aldrig vil få den fulde forståelse af. For den begivenhed, det er at få en forståelse, er jo selv en begivenhed. Selvet er derfor altid en proces, altid en tilblivelse. *We are not beings, but becomings*, som det lyder pompøst og med smæld på engelsk med en Deleuze-plagieret formulering. "Begivenheden bliver det egentlige

subjekt. Vi sker, fordi vi glemmes i dette skeende” (Kirkeby, 2008, p. 26)

## Fortællingens opgave

Det er fortællingernes opgave, lærer Bruner os, at gøre det eksotiske, det mærkelige og uventede hjemligt: ”Historier gør det uventede mindre overraskende, mindre uhyggeligt: De domesticerer det uventede, giver det et skær af almindelighed.. Domesticering er en væsentlig måde at opretholde en kulturs sammenhæng på” (Bruner, 1999, p. 104). Det er med mennesker som med kulturer: Uden fortællinger, der kan skabe et ”nåh sådan, er det bare det”, forbliver mennesket retnings- og meningsløst. Uden en respons, der kan give mening, og uden en respons, der kan skabe bekræftelse, forbliver et liv rystende og uden sammenhængskraft. Ikke at få respons er det værste, der kan ske i et menneskes liv, skriver den russiske sprogteoretiker Bakhtin (1986, p. 127). Fortællinger er den meningens lim, der holder sammen på os. Meningen i fortællingen er det, som litteraturteorien kalder fortællingens *plot*. Vi kan definere en fortælling som begivenheder over tid, der er forbundet, talt sammen, af et plot, en mening. Noget er sket i et liv. F.eks. i den mands liv, der ringede til mig. Men han har ingen fortælling, der kan inddæmme det skete. Kirkeby skriver, at ”fortællingen, den narrative figur, viser os, at noget foregribes og at noget fuldendes. Fortællingen angiver et tilstedevær overalt af nogen, der alligevel kun afslører dette tilstedevær successivt, øjeblik for øjeblik.” (1999, p. 201). Når der ikke er noget at foregribe, fordi der ikke er en fortælling, som er fuldendt, bliver man hængende i luften i en undren over, hvad der foregår, og kan derfor ikke foregribe, hvad man så skal gøre. Når der ikke er en fortælling som et kompas til at vise vej, vader man rundt i tågen. Hvad vi skal gøre, og hvornår vi skal gøre det, forbliver dermed mystisk, uklart og uforudsigeligt: ”Det rette øjeblik tilhører ikke os, det tilhører den fortælling, vi er indspundet i, og som vi aldrig kan gå udenfor og overskue” (ibid, p. 202). Hvis den fortælling, man er indspundet i, vævet ind i, indeholder tråde, kraftlinjer, der trækker i forskellige retninger, vil der ikke vise sig et rette øjeblik. Så er man *lost*, kastet ud på det åbne hav uden ror og uden styring på sit liv. Den franske filosof Gilles Deleuze citerer så malende filosofen Leibnitz for at sige: *Bedst som man tror, man er i havn, opdager man, at man er kastet ud på*

*åbent hav*. Hvis ens narrative ressourcer, hvis de fortællinger man har til rådighed, ikke kan omfavne og domesticere de handlinger, der finder sted, og som man er en del af og vævet ind i, forbliver livet mere eller mindre meningsløst og uforløst. ”Erfaringen er sproglig i sit væsen. Som det ofte nævnes, så erfarer barnet først genstanden som kendt, når den har fået sit navn, navnet er genstandens essens, og det bor i den på samme måde som dets farve og form” (ibid., p. 193). Det er gennem navngivningen, den begivenhed Kirkeby lidt snørklet, men dog konsistent kalder *betydningens begivenhed*, at der kastes lys over begivenhedens betydning. Det er gennem navngivningen af oplevelsen, gennem de ord begreber, der anvendes, om det der er sket og sker, at det skete får mening.

## Begrebsdannelse og intensitet

Det centrale aspekt i coaching er *begrebsdannelse*. Det er gennem det *begreb*, der har intensitet, pathos, følelsen med sig, at hovedpersonen, der ønsker coaching, får et normativt greb om verden. Det er igennem selve *navngivningen*, at betydningsskabelsen finder sted, så *det*, der endnu ikke har fået mening, men er et diffust ”det” eller ”noget” kan blive en del af en meningsfuld fortælling. Dette sker gennem sprogets under: ”Talen har bygget en hemmelighed ind i sig. Det indebærer både at formen af det sagte, og indholdet af det, der siges, skjuler sig for os. Derfor findes der ingen data, ingen håndfast information, for selv den prægnavnteste, kvantitative detalje åbnes mod meningens uendelighed af **translokutionaritetens princip**” (ibid., p. 203).

Hvor fortællingen skal gøre det uventede, det eksotiske, til noget hjemligt, skal coachingen gøre det modsatte. Coaching skal eksotisere det velkendte, eller som det hedder hos Bourdieu på smældende og flot engelsk: *To exoticise the domestic*. (Citeret hos Whitte 2004, .p. vi). Vi skal aldrig tro, at vi har forstået det, som hovedpersonen siger og tager for givet. Et problem er kun et problem, fordi noget er vigtigt. Men hovedpersonen har som regel ikke direkte adgang til det, der er vigtigt i hovedpersonens liv. Problemer skygger altid for det, som er vigtigt. Og især hvis problemet omtales som et unavngivet og stort tåget ”DET” uden en egentlig identitet.

Det er gennem anvendelsen af de kulturelt producerede begreber, der synes bedst til at indhegne det skete, at meningen opstår - når der fortælles

en historie: *Hvad er historien om problemet? Hvad er historien om, hvordan det fik indflydelse og effekter på dit liv og dine relationer? Hvad er historien om det, der er vigtigt for dig? Hvordan og hvor er du rekrutteret med i det vigtige klub?* Begrebet samler sansningen, fornemmelsen, i intensiteter. Dette indfanges med spørgsmålet: *Hvad vil du kalde det problem der står over for dig, det, der er sket, med et oplevelsesnært ord eller begreb?* Enhver begivenheds hemmelighed ligger i dens navn, som Kirkeby skriver (1999). Dette spørgsmål er det centrale narrative spørgsmål, der kan starte en ny fortælling.

## Case 4

”Det var et tillidsbrud,” fortalte en medarbejder i en virksomhed, der havde været uden afdelingsleder i et stykke tid, og hvor nogle af hans kolleger havde sat sig sammen bag en lukket dør, som han udtrykte det, og bagefter hvisket dessiner i øret på den øverste chef. Når der i en sådan lille fortælling anvendes begrebet *tillidsbrud*, må det være fordi, tillid er vigtigt for denne person. I begrebet tillidsbrud bor derfor begrebet tillid.

## Konfliktuale

Dette forhold har jeg tidligere i flere artikler og kapitler betegnet med begrebet *konfliktuale* (Holmgren, 2006). Et konfliktuale udtrykker et givet begrebs medbegreb - ikke dets modbegreb. Der er altså ikke tale om en dikotomi, en modstilling, men en medstilling; ikke en modsætning, men en medsætning: Der kan ikke forekomme tillidsbrud i en fortælling uden en fortælling og en normativitet om tillid. Det nærliggende narrative spørgsmål er derfor: *Hvad er historien om dig og tillid? Hvordan er den blevet vigtig i dit liv?*

## Case 4, fortsat

Her så historien om tillid: Han fortalte om et tyve-årigt samarbejde med artister i en trup på 4-5 personer, hvor hver en lille øvelse var baseret på tillid og på, at man altid kan tale sammen om det, der er sket. Der havde aldrig været disharmoni i gruppen.

Effekten af at bringe ham tættere på erfaringer fra det levede liv og af at tale om tillidens historie og nærmest selvfølgelighed for ham, bragte ham dels væk fra *det velkendtes tvivlsomme betryggelse* (Bruner), og dels tættere på, hvor han aktuelt finder tillid på sin arbejdsplads. Han kunne nu fortælle, at han rent faktisk synes, der er tillid i flere relationer

på arbejdspladsen, og at det kun er i relation til to kolleger, at der ikke forekommer en tillid, som han ønsker. Det havde han ikke tænkt på før.

## Bevidsthed

Det er coachingens opgave at få mennesker til at tænke på måder, de ikke havde tænkt på før. Der skal være sket en *blokering* af bevidsthedens strøm, for at et problem skal forekomme som et problem. Det er den gamle amerikanske psykolog William James, der har sammenlignet bevidstheden med en strøm (se Meares, 2000). Når vi kan tænke frit, når vores tanker ikke kører i ring, når vi ikke bliver ved med at se de samme billeder igen og igen, som man kender det fra mennesker, der har oplevet noget traumatisk - lige fra det lille skænderi om morgenen til voldsomme traumatiske begivenheder med vold, død og lemlæstelse - når man med andre ord har en god fornemmelse af, hvad man kan og skal gøre i en given situation, så flyder bevidsthedsstrømmen frit. Coachingens opgave er at finde sprækker i fortællingen, som kan give adgang til andre og mere foretrukne fortællinger, der som brækjern kan åbne til mere foretrukne erfaringer og fortællinger, således at den problemmættede fortælling ikke længere blokerer. Eller som Michael White udtrykte det: At gå fra de tynde konklusioner til at tykne de foretrukne fortællinger (2008). Narrativ coaching fastholder derfor respekten for fortællingens potentielt samlende kraft med flugtlinjer og udveje, der ligger i enhver problemfortælling. Eller som Kirkeby formulerer det: ”Med **kairos**, med det rette øjeblik, bliver fortællingen, det narrative, det centrale for sandhedsspillet mellem sprog og virkelighed. For i fortællingen kan talens øjeblik, den begivenhed at noget siges, forholde sig til det sagtes begivenhed (episoden)” (1998, p. 204) Eller som han skriver et andet sted, er ”vi selv medskabere af dens ”realitet”” (2008, p. 32). Det hjerteskerende er at måtte se i øjnene, at det, som er svært i livet, kun er svært, fordi det fortælles fra et bestemt sted og med en bestemt normativitet. Det vil sige at vi alle er styrede af stemmer i fortællinger, der taler, lokker roser, bærer over, dømmes etc.

## Moderne magt

Coaching handler om at hjælpe de mennesker, man coacher, ud af det fængsel, ud af de begrænsninger, en givet fortællings dominerende stemmer, ”burderne”, indeholder. Det er Foucault, der

om nogen har påvist effekterne af den moderne magts fortællinger, der bilder mennesker alt muligt ind, som man skal leve op til. I enhver fortælling er der normer og forventninger på spil. Hvis man ikke har en god fornemmelse for, hvad det er man selv vil og kan, kan man lynhurtigt blive overmandet af begivenhedens forventninger, hvis man kun har konventionerne og drømmene at trække på. Konventionerne er hovedfjenden, som Deleuze skriver (2006)

Hvor den traditionelle magt er synlig og kan samle masserne, er den moderne magt usynlig og splitter masserne i individualiseringen, som følger med neoliberalismen - ikke med den liberale indstilling. Det moderne har ikke noget centrum, men opererer usynligt med f.eks. at selv de små børn skal tage ansvar for egen læring, at medarbejdere skal tage ansvar for egen udvikling og læring, og at medarbejdere og ledere i det hele taget skal klare det hele selv. Dette skaber stress. Stress hænger sammen med oplevelsen af ensomhed, og med den moderne magts lovning om, at hvis man bare klør mere på, gør mere af det samme, ja, så skal alt nok blive bedre.

Men hvor der er magt, er der frihed. Frihed er magtens medbegreb. Magt (de moralske forventninger til hvordan man bør leve, hvad man bør "være") fungerer kun, i modsætning til tvang, hvor borgerne selv medvirker til denne magtudøvelse. "Frihed består... ikke i evnen til at fastlægge handlinger efter regler som alle rationelt må følge, men snarere i at nægte at tilpasse sig og acceptere de regler gennem hvilke vi forstår og styrer os selv og andre" (Heede, 2004, p. 142). Den moderne magt er et system af handlinger af diskurser, der påvirker handlinger, skriver Foucault (1982, p. 220) i et lille, men vigtigt skrift. Coachingens opgave bliver derfor hele tiden at have et fokus på de kulturelle selvfølgheder, der påvirker menneskers handlinger, og som reelt gør dem til slaver. Det handler om forholdet til sig selv og sin egen livsstil, om selvkunst (Heede, 2004, p. 130). Heede refererer Foucault for at tale om en "refleksiv magt", der går imod den sociale magt, og som skal skabe grundlaget for en "eksistentiel kreativitet" (ibid., p. 137), hvor "friheden består... i vores evne til at ændre de teknikker, hvorved vi danner os selv som moralske subjekter" (ibid., p. 142), så vi kan "give nyt indhold til frihedens undefinerede projekt" (Foucault i Heede, ibid., p. 143). Vigtigt er det, at "der gives således

ingen universelle modeller for sande, smukke livstile, for selvet bør være et ekstremt individuelt projekt" (ibid., p. 148).

Det kan her være en trøst at vide, at det tager et helt liv at lære at leve, som filosofen Derrida sagde i et interview i dagbladet Information tre uger før han døde i 2004.

## Afsluttende bemærkninger

Jeg har i denne artikel argumenteret for, at problemer er primære i coaching-praksis. Problemer hænger uløseligt sammen med noget, der er vigtigt i menneskers liv, med værdier som bare ikke kan realiseres. Man mærker først sine værdier, når de er blevet trådt på eller blevet bremsede. Det er afgørende vigtigt at afse god tid til at hovedpersonen i coachingens fortælling kan få lejlighed til at fortælle sin historie, så han kan komme i (kropslig) kontakt med helende fortællinger, med det, som er vigtigt i hovedpersonens liv, så det kan fungerende som ballast i båden på livets sejlads.

Hvis der er problemer på den ene vægtskål må der nødvendigvis være noget andet, nemlig de foretrukne værdier og deres historier på den anden vægtskål til at opveje problemernes vægt og indflydelse. Det er afgørende, at coachingen så vidt muligt ikke foregår individuelt i privatheden og individualiseringens lumre rum, men at der er vidner, et publikum som opmærksomme og bekræftende lyttere til at bevidne hovedpersonens fortælling, så han kan komme ud af ensomheden. Ensomhed er det største problem for mennesker i vor tid. Det er ensomhed, som skaber stress - en ensomhed, der dikterer, at mennesker skal klare problemerne selv. Narrativ coaching kan fungere som modmagt, som et svar på moderne magt.

## Kontakt



Allan Holmgren  
DISPUK  
Snekkersten Stationsvej 13  
3070 Snekkersten  
E-mail: dispuk@dispuk.dk

## Referencer

- Bakhtin, M.M. (1986). *Speech genres & other late essays*. Austin: University of Texas Press.
- Bruner, J. (2004). *At fortælle historier - i juraen, i litteraturen og i livet*. København: Forlaget Alinea.
- Dalsgaard, C., T. Meisner & K. Voetmann (red.) (2002). *Værdsat*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Deleuze, G. (1988). *Spinoza - practical philosophy*. San Francisco. City Lights Books.
- Deleuze, G. (2006). *Forhandlinger*. København: Det lille Forlag.
- Deleuze, G. & Guattari, F. (1996). *Hvad er filosofi?*. København: Gyldendal.
- Deleuze, G. & Parnett, C. (1977/2006). *Dialogues II*. London: Continuum.
- Ehrenberg, A. (2010). *Trætheden ved at være sig selv*. København: Informations Forlag.
- Espedal, G., Svendsen, T. & Andersen, T. (2008). *Coaching med fokus på løsninger*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Foucault, M. (1982). The subject and Power. I: Dreyfus/Rabinow: *Michel Foucault. Beyond Structuralism and hermeneutics*. Chicago.
- Heede, D. (2004). *Det tomme menneske*. København: Museum Tusulanums Forlag.
- Holmgren, A. (2006). Narrativ og poststrukturalistisk coaching. *Erhvervspsykologi*, nr. 3. nov. Dansk Psykologisk forlag.
- Jensen, A.F.J. (2005). *Mellem ting. Foucaults filosofi*. København: Det lille Forlag.
- Kirkeby, O.F. (1998). *Ledelsesfilosofi*. København: Samfundslitteratur.
- Kirkeby, O.F. (2008). *Selvet sker*. København: Samfundslitteratur.
- Kirkeby, O.F. (2011). *Om velfærd*. København: Gyldendal Business
- Meares, R. (2000). *Intimacy & Alienation. Memory, Trauma and Personal Being*. New York: Brunner-Routledge.
- Stelter, R. (2002) *Coaching - læring og udvikling*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- White, M. (2004). *Narrative Practice and Exotic lives*. Adelaide: Dulwich Centre Publications.
- White, M. (2008). *Kort over narrative landskaber*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Willert, S. & Stegeager, N. (2012). *Coaching - uddannelse & læring*. København: Hans Reitzels Forlag.

The Danish Journal of Coaching Psychology is a joint project of the Coaching Psychology research Unit, Dept. of Communication and Psychology at Aalborg University and the Coaching Psychology Unit, Dept. of Exercise and Sports Science, University of Copenhagen. This document is subject to copyright and may not be reproduced in whole or part in any medium without written permission from the publishers.