

Kapitel 7

Thorkild Olsen

Narrativ coaching

Coaching af ledere i et narrativt perspektiv

Fortællingen er allerede ...

● ● ● ● ● ● ●

Dette kapitel er skrevet i to farver, blå og sort. Den blå tekst er fortællingen „inde fra“ coachens perspektiv, altså den konkrete narrative coaching-praksis, som jeg har udviklet i regi af Villa Venire. Den blå tekst afspejler således de metodemæssige afvejninger, der sker i det konkrete møde med lederen. Den sorte tekst er fortællingen „ovenfra“. Det er altså Thorkild Olsens overvejelser omkring det forhold overhovedet at anvende narrative metoder i ledelsescoaching. En skriveposition, der udstyrer forfatteren med helt andre spørgsmål og opmærksomheder.

Kapitel 7

Narrativ coaching

Coaching af ledere i et narrativt perspektiv¹

Fortællingen er allerede ...

Af Thorkild Olsen

Denne fortælling er allerede begyndt

Det må være ham. Jeg kan se ham nu, han sidder nede for enden af gangen. Han kigger op og ser mig, en måske lidt for energisk coach og konsulent. Jeg blev en smule forsinket grundet mødet forinden og har kun den korte vej ned ad gangen til at besinde mig på det næste, der skal ske. Jeg smiler, mens jeg hastigt erindringer nogle sætninger i den mail, han sendte mig forrige uge. Nøglesætningen, sådan som jeg husker det, var „som om jeg har tabt mig selv på vejen.“

„God dag, Erik, og velkommen hertil.“ Han rejser sig, mens jeg taler. Han møder min hånd, hoster lidt og siger ligeledes god dag. Hans hånd er fugtig. Han er meget afslappet klædt, håret er gråt, og så vidt jeg husker i starten af 50'erne. Ansigtet er solbrunt, og

¹ En stor tak til organisationskonsulenterne og erhvervspsykologerne Cecilie Cornett, Lone Larsen, Henning J. Nielsen, Pia Damgaard Trad og Klaus Bakdal, alle Villa Venire A/S, samt Camilla Lindgreen med hvis hjælp denne tekst fandt nye og spændende veje.

han har en atletisk udstråling. Han efterlader hos mig et behageligt førstehåndsindtryk, om end han tillige virker anspændt.

Fortællinger er ikke ved siden af eller i tillæg til. Fortællingen er allerede. Et afgørende aspekt i forståelsen af den narrative teori er præmissen om, at vi som mennesker organiserer vores hukommelse, vores bevidsthed og identitet i narrativer². Eriks og mit håndtryk bliver på denne vis en implosion, hvori vi mødes i et nedslag med den fælles opgave at forholde os til det fænomen, der hedder ledelsescoaching. Ledelsescoaching bliver som at møde lægen i konsultation eller deltage i en fest med mange fremmede; et forsøg på at mase sin fortælling ind i en ny ramme.

Fortællingen om vores, Eriks og min, specifikke coaching-seance har intet startpunkt, intet slutpunkt. Dette kapitels indramning heraf er ikke 'et tillæg' – en færdig fortælling, der tilbydes verden og dens beboere. Den vokser ud af selve livet, hvori narrativer om ledere, coaches og forfatterskab allerede flourerer. Der løber altså noget med såvel som ud af: For en leders, til eksempel Erik, vedkommende måske artikler om coaching, forhåbninger til samtalen, opfattelse af egen problemstilling som værende egnet eller ikke egnet til coaching, kendskab til coachen på forhånd og udtrykket 'den varme stol'. For en coach, til eksempel mig selv, en lidt rigelig travl arbejdsdag, opfattelsen af den pågældende leder som udtryk for noget 'almindeligt' eller noget 'særligt', ønsket om at være sine penge værd, den foretrukne coaching-praksis osv.

Hurtigt etableres en fornemmelse hos både coachen og hos lederen af, at nu skal vi gøre noget med alt dette. Vi er på udkig efter relation, sammenhæng og mening. 'Masningen' påbegyndes. Derfor bliver selve mødet noget ganske særligt. Hvorfor vi ofte oplever

² Der er formuleret mange definitioner af narrativer, som er sekvenser af episoder forbundet over tid med henblik på et plot. Selv holder jeg af Paul Riceours definition; „as the unfolding process of story-time in real time“ (Cobb, 1993).

lægekonsultationer som ubehagelige eller mangelfulde, da lægen notorisk har for lidt tid, er distræt og kun sporadisk etablerer et „god dag“. Mødet, håndtrykket, velkomsten og introduktionen bliver det udsigtstårn, hvorfra lederen kan beskue coaching-landskabet og gøre sig sine første overvejelser om, hvordan dette mon kan blive hjælpsomt.

Vi taler om en vildfaren mand

Vi, Erik og jeg, sætter os ind i et af samtalerummene. Jeg byder på lidt at drikke, hører lidt til Eriks dag og orienterer om nogle af de ting, der gør sig gældende i min coaching-praksis, blandt andet at jeg ofte noterer sætninger og nøgleord på flipover. Jeg har printet den mail, han har sendt mig, og læser lidt op fra den:

„Du er 54 år. Teknik og Miljø-chef i en større dansk kommune. De sidste 2-3 år har været præget af megen turbulens, og du skriver: Det er, som om jeg har tabt mig selv på vejen.“ Den sidste sætning skriver jeg samtidig op på flipoveren. „Er det stadig en slags overskrift for vores møde i dag,“ spørger jeg. Erik svarer ja og fortæller i forlængelse heraf en meget dramatisk historie.

Erik fortæller længe. Historien er intens og springer i tid og i rum. Jeg bliver selv grebet af fortællingens dramatik og forsøger samtidig at finde hoved og hale i den. Den handler om karriere. Den handler om tab og om oplevelser, som Erik forsøger at indfange med sætningen „ydre succes – indre fiasko“. Mest af alt bekræfter jeg Eriks historie med gestik. Jeg nikker, skriver op på tavlen og kommer med små, næsten ikke hørbare ytringer. Uroen melder også sin ankomst, da jeg i samme bevægelse kommer i tvivl om, hvorvidt jeg bare skal lade Erik tale, eller om det vil være mere hjælpsomt at 'ramme ham og historien ind' med nogle spørgsmål. Erik taler imidlertid bare videre: I korthed går historien ud på, at

Erik har taget turen fra en central placering i det tidligere amt og nu, via strukturreformen, er landet som forvaltningschef i en af regionens store kommuner. Erik beskriver hele forløbet som meget dramatisk og præget af en indædt magtkamp, som han, set i bakspejlet, både er stolt af at have stået igennem og samtidig nærmest ikke kan begribe, at han har holdt ud. Prisen, sådan som han selv beskriver det, har været en skilsmisse samt manglende nærvær i forbindelse med sygdom hos hans ældste søn.

Det, der bliver mest tydeligt ved denne indledning på samtalen, er for så vidt de mange undladelser. De mange muligheder, som den narrative praksis tilbyder, og som på dette tidspunkt (næsten en halv time inde i samtalen) *ikke* er blevet bragt i anvendelse. Der er *ikke* fremmanet et plot i Eriks fortælling. Det er *ikke* aftalt, hvor samtalen skal hen, eller hvad den skal bringe. Der er *ikke* foretaget nogen identitetskonklusioner, til trods for at det er en mand, der har 'tabt sig selv'. Og væsentligst er Eriks fortælling fortsat *navnløs*. Spørgsmålet „hvad vil du kalde det“ står og sitrer i den narrative værktøjskasse³, men får lov til at vente noget tid endnu.

Der er således tale om en demontering af forståelsens nødvendighed. Og en påmontering af fortællingens kraft. Lederen i casen (Erik) fortæller af karsken bælg, historien flyder i tid og rum, modsigelser og mærkværdigheder står i kø, hjertet banker og kinderne bliver røde. Til trods for at det momentvis skaber noget uro hos coachen, så får den blotte (og blottede) fortælling lov at hoppe rundt i uskøn orden, alt imens fortælleren bringes til live. Selve eksistensen, forbundet med en persons livsfortællinger, stiger til vejrs og tjenes bedst ved at unddrage sig entydige forståelser og

³ Sådan som det blandt andet anvises i det såkaldte positionskort 1 eller „Statement of Position Map 1“. Se til eksempel *Kort over narrative landskaber*, Michael White (2007).

navngivning. Som praksis kunne det betegnes *nænsomhedens nødvendighed*.

Mens jeg lytter til Eriks pulserende historie, mærker jeg en mærkværdig blanding af langsommelig lytten af en slags, jeg sætter pris på, og samtidig en 'runtossethed', hvori ideer om, hvorvidt jeg nu 'coacher tilstrækkeligt', kan finde fodfæste. Flipovertavlen er fyldt med nøgleord og sætninger, og Erik har kastet spor ud i rummet, bygget hemmelige skakter og etableret ufærdige eller måske kunstfærdige forbindelser mellem begivenheder, jeg slet ikke endnu har overblik over. I stedet for at dykke ned i skakterne eller undersøge sporene vælger jeg at stille mig oven på hele historien og sætte Eriks beretning i relation til det, vi er her for, nemlig en professionel samtale. Jeg spørger: „Hvis vores samtale den kommende time virkelig svinger, hvad vil så være fantastisk, at du får øje på, eller hvad kunne du håbe, at det bringer dig?“. Eriks svar falder promte: „Det vil være befriende, hvis jeg kunne få øje på, hvorfor det går mig så meget på.“ „Du vil gerne kunne få øje på, hvorfor det går dig så meget på,“ spørger jeg, mens jeg skriver sætningen på et nyt ark flipover. „Ja,“ svarer Erik. „Og det vil du gerne fordi ...?“ Dette mit næste spørgsmål efterfølges af en lang, tavs pause. ... „Fordi,“ tøver Erik, „ja på grund af min dårlige samvittighed. Og ja, min tvivl.“ „Tvivl om hvad,“ følger jeg forsigtigt op. Eriks svar runger i det dybe åndedrag: „Om det hele har nyttet noget.“

Det afgørende moment i denne del af samtalen er spørgsmålet „Og det vil du gerne fordi ...“. Heri inkarnerer samtalen på dette punkt især to narrative dyder. Det ene er, at samtalen på dette punkt bringes i relation til den time, der er tilbage – altså i relation til selve coachingen. Den intense beretning bringes her ved et andet sted hen, og Erik får mulighed for at besinde sig på, hvorfor det er så vigtigt at fortælle disse ting. Det andet er, at med spørgsmålet „Og det vil du gerne fordi...“ bliver coachen

vristet fri af den 'taget-for-givet-hed', at det selvfølgelig går Erik på, og at han selvfølgelig har brug for at forstå det bedre. Det afgørende er, i en narrativ samtalepraksis, at undersøge Eriks relation til de ting, vi taler om⁴. En relation, der kan undersøges:

- I effekter; hvilke effekter har det på dit liv, din måde at tale på, dit nærvær, dit samarbejde med andre etc.
- I tilknytning til personlige værdier, som Erik blandt andet bringer frem med udsagnet „*dårlig samvittighed*“.
- Inden for rammen af intentioner. Hvad er især vigtigt for dig, siden den dårlige samvittighed melder sig på banen.

En nærmere undersøgelse af 'fænomenet', som Erik taler om, kunne ligeledes være en oplagt vej at gå dette sted i samtalen. Simpelthen ved at spørge til „det“, når Erik siger „*få øje på, hvorfor det går mig så meget på.*“ Hvad er det, som der bliver talt om her? Og herfra gå videre ad sporet, hvorfor er det vigtigt for dig at forstå eller få øje på. Det udløser straks en vandring i Eriks værdilandskab, hvor fortællingen spændes ud mellem handlinger/begivenheder og effekter/betydninger, som det bliver muligt at 'evaluere' i relation til Eriks og andre centrale aktørers personlige værdier og intentioner.

Mine spørgsmål virker på mange måder godt. Vi vandrer i værdilandskabet, og Erik får lejlighed til at tale og tænke. Han skuer op mod tavlen. De ord, han siger, står der og blinker, og til tider forekommer de ham for skingre eller for 'smalle' i forhold til det, han egentlig gerne vil sige. Han føler sig tilskyndet til at sige mere, og 'rundtossetheden' er tilsyneladende blevet et fælles an-

⁴ I narrativ praksis benævnt henholdsvis Positions-kort 1 og Positions-kort 2.

liggende. Han taler fortsat om mange ting på samme tid og oftest i et 'både-og-sprog'. Jeg har fortrudt, men. Karriere, men. Elsker min kone (nu eks), men. Kunne have gjort noget mere, men. Ud af denne mættede atmosfære får jeg pludselig spurgt ham: „*Hvad taler vi om her?*“ Og Eriks svar synes at tage lettelsen under armen. „*Vi taler om en vildfaren mand.*“ Han synker ned i stolen, kigger ikke længere på tavlen, men snarere indad. „*Oplever du, at Vildfarelsen fylder meget i dit liv,*“ får jeg spurgt. Han svarer: „*Ja, alt for meget – nærmest det hele!*“

Monstre og monstrøsitet

Så var navnet der, og oven i købet i sin mest rene eksternaliserede form, et 'Michael White-agtigt' monster er flyttet ind i Eriks liv i form af *Vildfarelsen*. Dertil kommer, at Erik med formuleringen „*nærmest det hele*“ forærer den narrative praktiker en hel fodboldbane at spille på i form af spørgsmål omkring undtagelser⁵. Det sker ofte, at narrative coachinger herfra kan flyde i en let og legende form, som et resultat af eksternaliseringen eller den eksternaliserede sprogbrug, der bliver mulig at etablere. Det bliver på denne vis muligt at tale om væsentlige ting på måder, der frisætter lederen fra vanlige sproglige positioner. Vildfarelsen antager fysiske former, det undersøges, hvad Vildfarelsen finder næring ved, og hvad der er god medicin mod sådan en starut. Undtagelser indfinder sig i samtalen, episoder, hvor Vildfarelsen stod på spring, men hvor det på forskellig vis lykkes Erik at kæmpe imod eller ignorere de tricks, som Vildfarelsen benytter

⁵ Den narrative litteratur er fyldt med detaljerede beskrivelser af henholdsvis eksternalisering og unikke hændelser (unique outcome), se til eksempel *Narrative samtaler*, Alice Morgan, 2005.

sig af. Latteren bliver let en følgesvend i denne slags narrative samtaler, hvilket udløser behagelig energi og kreativitet.

'Monstre' er den narrative praktikers ven, sande følgesvende, med hvilke det bliver muligt at udvikle sproglige former, der i en vis forstand løsriver lederen fra problemet og genindsætter problemet som problemet. Samtalen får hermed en særlig relationel form, hvor lederen kan afsøge sine egne præferencer i forhold til et givet monster i vedkommendes liv.

Mens Erik fortalte, dukkede der overraskende plots op: Han beskrev Vildfarelsen som en mulig frihed, da han nu kunne lede uden at være bundet – for han havde jo tabt sig selv på vejen. Den måde at tviste historien på grinede vi en del af. Erik blev optaget af, hvad han mon kunne møde, når Vildfarelsen lokkede ham nye steder hen, ligesom det blev muligt for ham nærmere at undersøge, hvilke særlige kvaliteter der knytter an til de situationer, hvor Vildfarelsen ikke havde magten.

Det er delikat. Det er så lækkert, at nænsomhedens nødvendighed risikerer at gå i glemmebogen. Navngivningen tildeler livet intentioner og identitet og frarøver, i samme moment, livet sine mellemrum og monstrøsitet. Lidt firkantet sagt så er de narrative kort så virksomme (set i en samtalekontekst), at der er al mulig grund til at gøre sig umage og besinde sig på, hvad det vil sige at møde et menneske i fortællingernes både tågede og blomstrende landskaber. Menneskers liv er en myriade. Fortællingen er, med reference til Riceour, at handle i verden, en udfoldelsesproces i real tid, der finder saft og kraft i og med erfaringen. Motoren i arbejdet med disse metoder skal være lysten til at arbejde med de narrative ressourcer. Pligten, der følger med, er at tage det dybt alvorligt og netop forholde sig til, at det, vi arbejder med, netop (og blot) er narrative ressourcer. Herlige dilemmaer gør deres smukke indtog, som for eksempel da Erik afsluttede sin første coaching-samtale på denne vis:

„Jeg nyder min momentane galskab, bare ikke når jeg er sammen med min søn.“

Nænsomhedens nødvendighed har en fætter i sætningen *„at skynde sig langsomt“*. Narrative samtaler kan være uhyrligt virksomme, især hvis man ikke har for mange projekter på den andens vegne, og alt skal gå alt for hurtigt. Det er ikke mindst her narrativ coaching-praksis adskiller sig fra andre kendte coaching-teknikker. Det handler den næste historie blandt andet om.

Nå fint, nu må vi også videre!

Jeg sidder midt i en samtale med Lisa, der er 45 år og leder af en udviklingsafdeling i en mellemstor privat virksomhed. Hun fortæller, at nogle af de nye, unge erhvervpsykologer i afdelingen har en del narrativ uddannelse med sig, og at det virker godt i mange sammenhænge. Hun fortæller videre, at hun har sat sig for at lære metoden og konkret har besluttet at bruge narrative metoder i de MUS-samtaler, som hun gennemfører med medarbejderne netop nu. Hun har taget fire dages narrativ coaching-kursus, men grunden til, at hun har ønsket denne samtale, er, som Lisa siger: *„Jeg er uforløst og slet ikke tilfreds.“* „Kan du nævne et eksempel,“ spørger jeg, og ja, det kan hun. Hun havde netop i ugen forinden haft MUS-samtale med en af de nye erhvervpsykologer, der, til Lisas overraskelse, starter samtalen med i lang tid at fortælle om en episode, som fyldte meget hos hende. Episoden udspillede sig i forbindelse med et møde omkring et internt udviklingsprojekt og havde udløst megen tvivl hos erhvervpsykologen om egen rolle og position. Da erhvervpsykologen er færdig med at fortælle, er det, at Lisa responderer: *„Nå fint, nu må vi også videre.“* Lisa trækker eksemplet frem, da hun straks fornemmer, at energien i samtalen falder, og det bliver en 'uforløst' samtale, hvor hendes forsøg på at arbejde

narrativt faldt til jorden. Lisa fortæller, at hun er meget ærgerlig over dette og har brug for ny inspiration til at komme videre.

Med sætningen „*Nå, fint, nu må vi også videre*“ rungende i mine ører efter denne coaching-samtale blev det tydeligere for mig, hvorfor jeg havde haft oplevelsen af at være på hårdt arbejde. Mens jeg sad lidt udmattet tilbage, opstod der en klarhed hos mig, om at jeg for så vidt var spændt helt ud, da jeg på den ene side ønskede at være både en hjælpsom og ikke-bedrevidende coach over for lederen, og på den anden side fik jeg aktiveret nogle af mine kæp- heste, hvad angår ledere, som på et spinkelt grundlag forsøger at implementere narrative metoder.

Med Erik-casen i frisk erindring sammenholdt med Lisa-ca- sen dukker Michael Whites ofte citerede idé om evnen til at slentre i samtalen tydeligt op. At *slentre* er en yndet narrativ formulering, der viser hen til flere aspekter ved en narrativ samtalepraksis. Både det forhold, som vi så i Eriks eksempel, at fortællinger ikke nød- vendigvis har mål og med. Man må så at sige læne sig ind i for- tællingen, tage lederen under armen og give sig tid til at gå den uforudsigelige tur sammen. Samt det forhold i en samtale at dvæle ved den enkelte begivenhed eller episode⁶. Noget, som Lisa i det konkrete eksempel med erhvervspsykologen, sådan som hun vælger at fortælle om det, ikke formår. Lisa har tilsyneladende for mange ’projekter’ i gang (nu må vi også videre) på egne, på MUSens og måske på erhvervspsykologens vegne.

Fortrolighed med narrativ praksis er så at sige at gøre sig selv fortrolig med ’*begivenheden*’⁷ som livsfænomen.

6 Læs mere herom i artiklen *At blive en anden – 6 billeder på personlig og professionel udvikling*, Thor- kild Olsen i *Erhvervspsykologi* (2006), vol.4, nr. 4. Artikler af Thorkild Olsen kan ligeledes findes på www.villavenire.dk

7 Begrebet begivenhed her forstået som de elementer, der forbindes i narrativer, sådan som definitioner på narrativitet tilskriver det. Der er således ikke tale om en reference til begivenhedsfilosofien, da flere begrebsdannelser inden for den tradition står i et slags modsætningsforhold til narrativ praksis i nærværende forstand.

Fortællingens bindemiddel

Begivenheden er fortællingens bindemiddel, der både kaster lys og trækker spor i fortællingslandskabet. Ofte har vi, set i relation til den professionelle samtale, ikke brug for andet og mere end en episode, sådan som blandt andet Lisa møder det hos erhvervspsy- kologen. Min formulering heraf, når begivenheden oversættes til metode, er, at begivenheden er:

- Et mikrokosmos
- En lanterne
- Forbindelser.

Begivenheden som et mikrokosmos trækker på den basale idé, at hver enkelt episode potentielt rummer lige så megen information som den samlede fortælling eller alle andre episoder til sammen. Ud af denne indsigt flyder en påmindelse om muligheden af nøj- somt og nidkært at afsøge begivenhedens detaljer; hvem sagde hvad, hvornår, hvem reagerede, hvordan, hvor mange var til stede, hvor osv. Kobles ’mikrokosmos’-opmærksomheden med ideen om ’begivenheden som en lanterne’, der lyser mellem og derved for- binder handlingens landskab og betydningen/identitetens land- skab, bliver det muligt at tage stort set alle de narrative kort op af lommen og bringe dem i anvendelse.

Med den narrative metafor om, at landskabet er indrammet af ’landscape of action’ på den ene side og ’landscape of identity’ på den anden⁸, bliver det en præmis i samtalerne hele tiden at holde sig for øje, hvilken betydningstilskrivning lederen foretager af de hændelser, som han eller hun er en del af. Udfoldes denne præmis med de systemisk inspirerede spørgsmål om tanke-fø-

8 Se note 6.

lelse-handling, hvori cirkulariteten undersøges med de involverede personer, A-B-C, så er der ingen overligger for, hvor stort et spørgsmåls repertoire, man har til rådighed: „Hvad var din (A) opfattelse (tanke) af situationen? Hvordan tror du, at B havde det (følelse) med det? Og hvad var det så, at C herefter gjorde (handling)?“ Kombinationsmulighederne er uanede, når cirkulariteten på denne vis foldes ud: „Hvordan tror du (A – tanke), at C vil beskrive (tanke) B's reaktioner (handling eller følelse)?“

Begivenheden ikke blot forbinder, den er i sig selv forbindelser. Tilskrivningen af betydning og mening sker i et net af erfaringer, som lederen trækker på fra en myriade af andre begivenheder. I fortællingens form væves den aktuelle begivenhed ind i det net og bringes i familieskab med det erfaringsmateriale, som er til stede i vedkommendes liv. Det er i forbindelsernes net, at lederen 'plotgør' fortællingen og frembringer livskraftige identitetskonklusioner. Nettet, forbindelserne og disses relation til plottet (identitetskonklusioner) står frem som en slags metaplot for den narrative samtale. En samtaleform, der med samme ret kan vokse ud af den konkrete episode såvel som dér, hvor det er plottet, der først gør sin entré i samtalen. Når eller hvis nye plot finder vej i samtalen, så vil en række begivenheder i lederens liv få ny valør, og lederen kaldes således til at genforfatte⁹ sit liv og virke. Ligesom en nidkær undersøgelse af de betydninger, lederen tilskriver en begivenhed, kan skabe klarhed over de 'taget-for-givet-heder', som ofte indskrives sig i fortællingen. De kan foranledige lederen til at skabe nye forbindelser, og også heri bor forandringsmuligheder eller fornyet 'agency'.

Oven på de metodemæssige muligheder står vedvarende den 'narrative fe', som insisterende hvisker os i øret: „*Husk, det handler*

9 Re-authoring.

mere om etik end om teknik.“ At det i træningssammenhænge faktisk er muligt at åbne de etiske døre via metode- og tekniktræning, er en anden snak. For som det er tilfældet i Lisas case, så er der ikke her tale om træning, men netop om MUS-samtaler, der aktuelt foregår. Når det ligger en leder på sinde i sådanne sammenhænge at bringe narrative metoder i spil, så bliver den etiske dimension endnu mere påtrængende og kan beskrives således:

- Lytteetik – en gennemgribende nysgerrighed og intentionel lytning
- Magtetik – at gøre sig umage med at skabe klarhed om samtalens form, indhold og sigte
- Relational etik¹⁰ – at have bevidsthed om positioner og de 'regler', der gør sig gældende i tilknytning til de forskellige positioner.

Skal det altid være med pauker og basuner?

Jeg har samlet mine kolleger til intern supervision. Oplevelsen af at være på hårdt arbejde i min første samtale med Lisa vil jeg have ud af kroppen, og i forlængelse heraf få inspiration til min næste samtale med hende. Jeg ridser situationen op, og ud af det reflekterende teams arbejde fik jeg foræret nogle effektfulde tilgange til min næste samtale. Jeg skriver flittigt i min notesbog, mens teamet snakker sammen. Kollegerne udtrykker en almen værdsættelse af mine etiske overvejelser og sætter i samme bevægelse spot på risikoen for, at coachen bliver 'for klog', hvilket både vil kunne bidrage til Lisas uforløsthed samt muligvis skabe en slags alliance med er-

10 For en grundig gennemgang heraf se *Etik i organisationer*, Haslebo og Haslebo (2007).

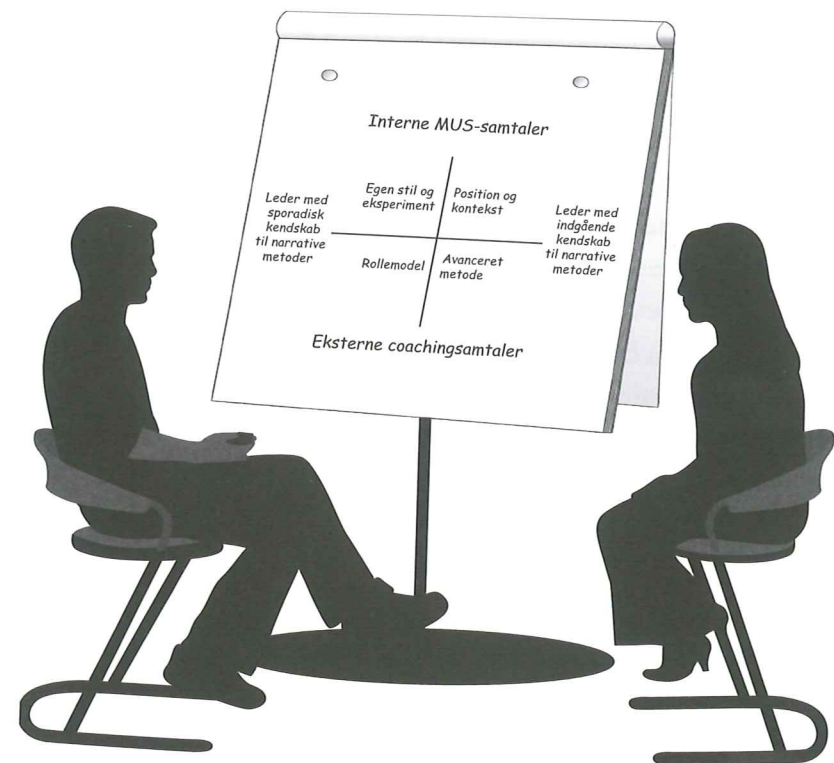
hvervpsykologen. En ting er at holde den normative narrative fane højt, noget helt andet er, som coach, at undersøge de bestræbelser, som så tydeligt er til stede i Lisas ageren, samt undersøge, hvad der er værdifuldt i det, hun allerede har gjort. Teamet gør således en del ud af Lisas generelle nysgerrighed og lyst til at lære nyt. I teamets samtale blev der endvidere skabt overvejelser om balancen mellem autencitet, værktøj og etik. Det er, som én af mine kolleger formulerede det, vanskeligt at være autentisk og til stede i samtalen, når værktøjerne tager over. *„Hvordan vil det være muligt for Lisa både at bevare de professionelle teknikker, hun allerede behersker, og samtidig gøre det muligt at eksperimentere med nye narrative tilgange?“*

„Du må gøre din næste samtale med Lisa eksemplarisk,“ lyder det fra en anden i teamet, *„du må så at sige skabe en parallel mellem din coaching og hendes MUS-samtaler.“* Efterfulgt af følgende skælnske kommentar: *„Skal det altid være med pauker og basuner, tilbyder de narrative kort ikke muligheder for at eksperimentere i det små og stadig holde den etiske sti ren?“*

Således beriget blev det muligt for os sammen at tegne modellen på s. 195 (at indtage en etisk position), som jeg valgte at bruge som arbejdsmodel i Lisas og min samtale nr. 2 – alt sammen med henblik på at gøre metode- såvel som etiske overvejelser eksplicite og tydelige i samtalen.

Et stykke inde i denne samtale, får jeg øje på, at vi begge står mere op end sidder i stolene. Lisa har lige så meget fat i tuschpenen som jeg selv, mens vi ved flipover-tavlen drøfter emnet at indtage en etisk position. Blot det, at jeg indledte vores samtale med at tegne de to dimensioner i modellen, fra begrænset til indgående viden om narrative metoder og fra interne til eksterne samtaler, udløste en bunke overvejelser hos os begge, og samtalen udviklede sig mere til en ping pong-agtig drøftelse end den mere velkendte model: coach spørger – leder svarer.

Mens jeg fortæller om modellen, samt om hvordan den er blevet til, herunder om mine overvejelser efter vores første samtale, får vi grinet en del over, hvem der egentlig har patent på det at være kompetent narrativ samtalepartner. Vi bliver enige om, at mine narrative ideer om at arbejde mere tydeligt, med begivenheden i en MUS-samtale, var udtryk for den samme bedreven som den, Lisa fik udtrykt med sætningen *„Nå fint, nu må vi også videre.“* Vi havde begge 'et projekt' i samtalen og fik på denne bagvendte måde spundet os ind i et klistret samtalspind, som står i et slags modforhold til den vision, den narrative metode er udviklet gennem.



At indtage en etisk position

I samme lette tone fortsatte vi med at stille os i modellens fire felter, og lethed blev en katalysator for indsigter og erfaringsudveksling. Gennemgående blev således vores overvejelser om, hvad det vil sige at være kompetent, samt om, hvad de narrative kort tilbyder i henholdsvis interne og eksterne samtalepraksisser. Da vi begge stod oven på modellen, var det os, der havde fat i de narrative kort og ikke omvendt. På denne vis blev det let for os ikke at forveksle kortet med selve landskabet.

Det er ret almindeligt, at der i ledelsescoaching finder en metode-aflæsning sted. Lederen prøver at lure de forskellige samtaletricks og spørgsmålsteknikker af, især hvis lederen i samtalen selv har en oplevelse af anerkendelse og nu 'rykker det'. Dimensionen fra rollemodel til avanceret metode, som afspejler, hvor meget viden lederen i forvejen har om de narrative kort, kan tjene som en guide for coachen i retning af at eksplicitere sin praksis. Altså at fortælle om, hvad man gør, mens man gør det. Som rollemodel både at gøre det og herefter at fortælle om det. I den avancerede metode bede lederen om at holde øje og så spørge til det indimellem via metode-afbrydelser. At indtage en etisk position i disse felter af modellen handler om at få etableret det rette forhold mellem viden og virksom praksis.

Klarheden og gennemsigtigheden er magtetikkens væsen. Der er hele tiden gang i en gøren. Alt, hvad vi vælger at gøre til en del af en ledelsespraksis såvel som en coaching-praksis, er magtudøvelse. Anvendelse af sprog er magtudøvelse. Denne udøvelse af magt kan forfines og raffineres ved at træne principper og metoder. Det er der intet ondt eller forgjort ved i sig selv. Den blinde kan for så vidt udøve lige så meget skade som den seende. Magtetikken minder blot den seende om, at magten fordeles mere lige og kan kommenteres på, hvis man blot fortæller, hvorfra man ser, og hvad man ser.

Feltet Egen stil og eksperiment kunne med samme ret anføres hos den eksterne coach som hos den interne konsulent eller leder. Forskellen består mest af alt i, at lederen, som vil prøve nogle nye metoder af, i langt mindre omfang har mulighed for at træne via samtaler, da lederen simpelthen har færre samtaler end den eksterne coach. Lisa blev enig med sig selv om, at det ikke skulle stå i vejen for hendes bestræbelser. Hun ville noget med dette, det var vigtigt for hende, og det kunne hun jo simpelthen bare sige højt til sine medarbejdere. Hun brugte billedet *en motorvej med rastepladser*. Motorvejen bestod i, at der var en masse samtaleteknik, hun magtede i forvejen, ligesom hun havde haft bunker af MUS-samtaler tidligere. Rastepladserne var steder i samtalen, hvor hun kunne vælge at sige højt til medarbejderen, at hun vil eksperimentere med nogle specifikke narrative tilgange, samt hvad sigtet hermed er. Så kunne hun sammen med medarbejderen holde øje med, hvordan det går i relation til den kontrakt, der gælder for MUS-samtalen.

Det er blandt andet her, at lytteetikken bliver relevant. Denne etik står i et tæt og komplekst forhold til hele anerkendelsesfilosofien. Selvom det kan virke overvældende, så handler det faktisk om at frisætte både ledere og medarbejdere til at kunne gøre mere sammen og eksperimentere sammen. Ude i spidsen af denne indsigt står der: „Hold øje med intentionerne“. Det kan være, at det ikke helt gik, som man havde håbet. I stedet for at fremmane skyld, skam og årsager hertil, så tag fat i, hvad var det, vi ville, hvad var håbet. Stil jer oven på denne intention, og prøv på ny, eller foretag de nødvendige justeringer. Mens man forsøger sig ud i samtalens brogede former, så hold i øvrigt øje med det, der virker. Sig det virksomme højt til hinanden. Det er også lytteetik.

Det er netop med Lisas klarsyn in mente, at det forekommer relevant at placere overvejelser om position og kontekst i feltet Indgående kendskab til narrative metoder. Med Lisas prøvende og

eksperimenterende tilgang får samtalen foræret muligheden for, at hun løbende kan sige, hvad vil jeg med dette, hvordan går det os, og bevæger vi os inden for rammen af det, vi er her for. Den dag Lisa kan spille de narrative kort, som en cool pokerspiller, med overblik og selvfølgelighed, da risikerer samtalen at klaske sammen i kontekstuel marengs. Positionerne kan blive uklare, og en unødigt intimisering¹¹ kan finde sted. Narrative samtaler, når de kører, og klaveret spiller, er ofte meget tillidsvækkende. Tilliden indikerer en fortrolighed, der kan minde om venindens snak med veninden. „Nu skal du høre, der er noget, jeg gerne vil fortælle dig.“ Tak for snakken og tak for kaffe!? Medarbejderen sidder tavst tilbage: „Ønskede jeg at fortælle disse ting til min leder“? Lederen sidder lidt forvirret tilbage: „Hvorfor fortalte hun mig dette, og hvad gør jeg nu med al den viden“?

Bemærk spørgsmålstegnene. Ovenstående betragtninger er ikke et udtryk for, at denne slags tillidsvækkende samtaler ikke skal finde sted. Blot overvejelserne herom. Pointen er netop positioner og kontekst. Heri bor tillige betragtningerne om den relationelle etik. Med et Løgstrupsk udsagn, så bærer vi hinandens liv i vore hænder. Vi er med andre ord hele tiden i gang med at tildele den anden, såvel som os selv, nogle særlige positioner. Løgstrup vil sige, at tillid er en etisk fordring. Og at det er en gensidig forpligtelse. Vi er med andre ord med-skabere af både de vilkår, som gør sig gældende på arbejdspladsen, såvel som af de faglige og personlige identiteter, som kan blive mulige i et givet socialt felt.

Et forløb som det med Lisa, gør det tydeligt, at der er forskel på viden og på kompetence. Uanset graden af viden om de narrative tilgange, så rummer enhver samtale muligheden for at anvende disse tilgange 'ikke-kompetent'. De kort, vi er udstyret med, skal

11 Med inspiration fra professor Niels Åkerstrøm Andersen.

både kunne anvendes i de landskaber, vi bringes ind i, samt give fornemmelse for, at denne rejseform er både relevant og legitim. Kortet kan gøre os blinde for det særegne terræn i landskabet, ligesom når vi stirrer os blinde på GPS'en i bilen for at finde den helt rette vej, alt imens vi er ved at køre en cyklist ned.

Exit

Fortællingen er allerede ..., og det er ikke muligt at afslutte den. Blot at slutte talestrømmen eller skriverierne, se lidt genert ned i bordpladen med en uhorlig udånding og spændt afvente, hvad der mon nu sker ...?

Tilbage sidder jeg dog og er lidt i tvivl: Vil jeg afvente med sort tekst, som Thorkild Olsen, der mener noget om narrative coaches, der coacher ledere. Eller vil jeg afvente med blå tekst, som coachen, der gør sig eftertanker om det virksomme?

Litteratur

- Cobb, S. (1993). Empowerment and Mediation: A Narrative Perspective. *Negotiation Journal*, July, 245-261.
- Haslebo, G. og Haslebo, M.L. (2007). *Etik i organisationer. Fra gode hensigter til bedre handlemuligheder*. Dansk psykologisk Forlag.
- Morgan, A. (2005). *Narrative samtaler*. Hans Reitzels Forlag.
- Olsen, T. (2006). „At blive en anden“ – 6 billeder på personlig og professionel udvikling. *Erhvervspsykologi*, vol. 4, nr. 4.
- White, M. (2008). *Kort over narrative landskaber*. Hans Reitzels Forlag.