

Poststrukturalistisk coaching

– om coaching og ledelse



Allan Holmgren

Bearbejdet udgave af tiltrædelsesforelæsningsen som adjungeret professor i "coaching som et ledelsesredskab" ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, CBS, 13.marts, 2006.

Indledende bemærkninger

Allerførst vil jeg takke rektor Finn Junge, institutbestyrer Eva Zeuthen Bentsen fra Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, bedømmelsesudvalget (professorerne Ole Fogh Kirkeby & Jan Molin fra CBS og Barnett Pearce fra Fielding Graduate University, Californien, USA) samt alle øvrige på CBS, der indirekte har medvirket til, at jeg i dag holder tiltrædelsesforelæsningsen som adjungeret professor. Jeg vil også takke min professionelle familie, alle medarbejderne i DISPUK, for deres loyalitet, omsorg, skarpsin-

dighed, loyalitet, årvågne kritiske sans og engagement, og min egen familie for aldrig svigtende opbakning.

Et af formålene med en adjungering er at skabe en tilknytning, en forbindelse, og at anerkende og befæste en allerede eksisterende tilknytning mellem dette erhvervsuniversitet og det praktiske liv uden for lærestalten. Jeg betragter derfor denne adjungering som en anerkendelse af mit hidtidige virke som ekstern lektor på Master of Management Development, Institut for Organisation og Arbejdssociologi, si-

den år 2000, samt i det hele taget af det arbejde, den praksis og den stadige bevægelse og transformation, vi arbejder med i DISPUK.¹

De seneste år er der internationalt og ganske få steder i Danmark sket en bevægelse fra at opfatte livet som systemer (den såkaldte systemiske tænkning) til at opfatte livet som bestående af magtpraksisser og -diskurser, og til at have en langt mere decentreret, oplevelsesnær, personlig, begivenheds-, menings- og erfaringsbaseret, intentionel, narrativ og normativ arbejdsform. Det ser nu ud til, at det post-strukturalistiske og social-konstruktionistiske tankegods, og det, der kaldes narrativ praksis, vinder frem. Jeg skal redegøre nærmere for nogle af disse begreber lidt senere.

Jeg vil i denne bearbejdede udgave af min tiltrædelsesforelæsnings først nævne lidt om min personlige historie i forhold til at beskæftige mig med coaching. Dernæst vil jeg gennemgå nogle dominerende og populær-kulturelle opfattelser af coaching. Jeg vil med et kritisk perspektiv antyde, hvilke tanke-systemer nogle af de coaching-opfattelser, der findes på markedet, er en del af. Artiklen kommer også til at handle om aspekter af det at lede. Og om magt – ikke som man sædvanligvis forstår magt, men som diskursens, ordenes magt. Magten fin-

des paradoksalt nok alle steder, hvor der er relationer, og hvor der er frihed. Egentlig havde jeg planlagt også at komme ind på fænomenet stress, for situationen er ganske alvorlig på rigtig mange arbejdspladser² og i mange familier måske som et resultat af den moderne magts måde at fungere på gennem de uhåndgribelige forventninger, vi hele tiden lokkes og dirigeres af. Uudtalte forventninger er et af den moderne magts mange tricks.

Når jeg har fremlagt, hvad der er dominerende coaching-beskrivelser på markedet, og når jeg har berørt forholdet mellem ledelse og magt, har jeg valgt at give ordet til nogle af dem, der går til coaching, supervision, konsultation eller vejledning hos mig. (Coaching er nemlig ikke i sig selv noget særligt. Vi kan lige så godt bruge de andre kendte betegnelser.) Jeg havde op til forelæsnings skrevet til nogle af de personer, der regelmæssigt går til coaching hos mig, og spurgt, om de ville hjælpe mig ved at svare på nogle spørgsmål om coaching. Hvorfor kommer de? Hvad virker godt? Hvad får de ud af det? – Pladsen i dette tidsskrift tillader kun at enkelte udsagn fremlægges.

Til sidst i disse indledende bemærkninger vil jeg understrege, at jeg næppe har noget originalt

at byde på. Jeg tilskriver intet af det, jeg fremfører, mig selv. Jeg bringer højst noget videre, der allerede er sagt og skrevet som en del af den mangfoldige og brogede kultur, der omgiver os, og som andre har sagt og skrevet bedre og med mere elegance og pondus end mig. Jeg kan højst her samle nogle tråde og måske væve nogle af dem til – om ikke et tæppe, så måske til små patch-work-klude. Jeg kan kun kopiere, men derigennem skabe om ikke andet, så min egen lille og lokale originalitet, som den amerikanske antropolog Clifford Geertz så venligt har gjort os opmærksom på. Det meste af mit praktiske arbejde i dag er inspireret af den australske terapeut Michael White,³ som jeg har haft den luksus at kende, være ven med og lære og blive inspireret af de sidste knap tyve år. Selvom jeg måske først de seneste fem-seks år føler, jeg har forstået og helhjertet kan tage konsekvenserne af, hvad han taler og skriver om, og kan skippe meget af det gamle traditionelle tankegods baseret på system-metaforen.

Lidt om min personlige historie

Coaching. Supervision. Konsultation. Samtale. Refleksion. At lytte. Hvorfor interesserer disse ord mig? Hvorfor er jeg interesseret i denne praksis? Hvad er mine personlige erfaringer og min ind-

gang? Jeg er vokset op i et fundamentalistisk hjem, hvor der kun var plads til én sandhed. Kun ét perspektiv var tilladt, alt andet var forbudt. Vi holdt ikke jul. Officielt fejrede vi ikke fødselsdage. Jeg deltog ikke i skolens religionsundervisning. Jeg følte mig i den grad marginaliseret. Mine forældre fulgte Jehovas Vidners normer, retorik og ortodoksi. Min mor gjorde i al fald. Vores far røg i smug i hans malerværksted og på aftenturene med hunden. Kan være det var hans stille protest. Alle mine fire væsentligt ældre søskende var brudt ud fra denne livsform og viste mig en anden måde at leve livet på. Jeg deltog i andre livsformer end mine forældres; jeg så alternativer i mine morforældres og i andre familiers måder at leve livet på. Jeg husker, at jeg vel som 5-årig følte, at jeg kunne gennemskue mine forældres retoriks hykleri og ortodoksi. Jeg følte direkte kropslig væmmelse ved den énjethed, der lå i deres fundamentalistiske perspektiv. Jeg tror, at jeg dengang fik en forkærlighed for at forholde mig særdeles kritisk til den magt, de såkaldte sandheder og selvfølgeligheder, vi mødes med, og som skaber og marginaliserer *good guys and bad guys*. Jeg fik en afsky for alt, der påberåber sig sandhed. Jeg mødte lærere i skolen, som behandlede mig som person og mit perspektiv respektfuldt og lyttende. Jeg fik allerede dengang

en fornemmelse for, hvad der er vigtigt, for at man skal trives som menneske: At give plads til og at lytte til mangfoldigheden og de skæve og originale vinkler og at gå imod ensretning og undertrykkende magtudøvelse. Multiplicitet, som den franske filosof Gilles Deleuze, kalder det. Multivers til forskel fra uni-vers, som den chilenske filosof og biolog Humberto Maturana taler om. At gå imod enhver, der mener, at have patent på sandheden. "The more you are a true believer the more violence you create," som Maturana formulerer det. At have både en humoristisk, seriøs, oprørsk, sensitiv og generøs indfaldsvinkel til livet blev vigtig for mig i de unge år. Dette blev i særdeleshed muligt på gymnasiet i 1969-72, hvor jeg heldigvis havde søde, kloge og opbyggende lærere, der støttede mine politiske initiativer i forhold til rektor, festforeninger og skoleblade. Det var jo en vild tid i de år.

Og nu til substansen

Coaching. Hvilket løfte ligger der i dette relativt nye ord? Ordet er populært. Kan man overhovedet tillade sig at gå imod coaching? Når man forholder sig kritisk til coaching, udstiller man så ikke bare sin egen uvidenhed eller bagstræberiskhed.⁴

Coaching. Ordet er hentet fra sportens verden, fra basketball

og andre sportsgrene. Et nyt ord for træner. Da jeg var barn var der ikke noget, der hed coach. Det var højst et ord, man hørte i en western-film. I folkemunde hedder det vel stadig fodbold-træner og ikke fodbold-coach. Ordet coach er en del af den omsiggribende *angloficering* af sproget. Men det drejer sig ikke blot om en uskyldig sproglig *angloficering*.

Coaching. Ordet introducerer nye normer, værdier og standarder. Og måske en smule *bullshit*.

Coaching. I sportens verden er det coachens eller trænerens opgave at "hjælpe nogen med at forbedre deres færdigheder," som der står i Politikens seneste udgave af Ordbog over Det Danske Sprog. I Gyldendals Den danske Ordbog fra 2003 defineres en coach som en person, der "træner eller under en kamp vejleder et sportshold eller en idrætsudøver" (s.586). I bogen *Coaching på jobbet* defineres coaching som "at låse op for et menneskes potentiale til at *maksimere sine præstationer*. Det er at hjælpe mennesker til at lære, frem for at undervise dem" (s. 12, min kursivering). Det er en definition, som Reinhard Stelter også citerer og tilslutter sig i bogen *Coaching – Læring og udvikling* (s. 14), hvor jeg har skrevet kapitel 9. (Bogen udkom i 2002; den har været en succes, for i januar 2006 kom den i 8. oplag. Den er også udkommet

på svensk.) Og der fortsættes på følgende måde i bogen *Coaching på jobbet*: "Coaching omhandler den umiddelbare *forbedring af præstationer og udvikling af færdigheder* gennem en form for undervisning eller instruktion." (s. 15, min kursivering). Bogen foreslår en fremgangsmåde beskrevet på følgende måde:

"Den sekvens af spørgsmål, som jeg vil anbefale, vil derfor følge fire overskrifter, også kaldet FRAP-modellen:

- * FASTSÆTTELSE AF MÅL for seancen, såvel kort- som langsigtede mål.
- * REALITETSCHECK for at undersøge den foreliggende situation.
- * ALTERNATIVE STRATEGIER og handlingsmuligheder.
- * PLANLÆGNING: HVAD skal der gøres, HVORNÅR og af HVEM" (s. 54).

Coaching. Den coaching-diskurs, jeg har givet eksempel på ovenstående, følger vel den modernistiske idé om at lægge planer, fastlægge sine mål, tjekke realiteterne, at man er i stand til at opstille alternative strategier og at planlægge næste træk. Man fristes til at forstå tankegangen ud fra metaforen "et krydsermissil", der indstiller sig på sit mål. Denne metafor er vel nærmest en krigs- og militaristisk måde at

tænke og tale på, som måske ikke er så fremmed fra modernistiske, målrettede og effektivitetsorienterede dele af erhvervs- og administrationslivet. Men er der et element af medmenneskelighed, omsorg og refleksion over meningen med livet og med vores relationer til hinanden i denne måde at tale om coaching på?

Coaching. Det er i min optik, og ud fra den teoretiske forståelsesramme jeg fremlægger her, oplagt, og en nærmest latterlig skematisering og forenkling af komplicerede mellemmenneskelige relationer fyldt med lidelse, længsel, begær, kampe, konkurrence og magtforhold, at menneskelivet *ikke* kan reduceres til spørgsmål om mål og strategier. Coaching er som selve livet et langt mere kompliceret fænomen. Stelter understreger, hvad han kalder "coachingbegrebets oprindelige betydning; nemlig det at give omsorg og støtte til den/de coachede" (s. 11). Jeg er i tvivl om, hvor denne oprindelige betydning stammer fra. For ordet coach's oprindelige betydning refererer ifølge de ordbøger, jeg har konsulteret, til byen Kocs' i Ungarn, hvor man fremstillede en vogn, man kaldte en *kocsí*. Ordets betydning glider til tysk: Kutsche og kutsche, der betyder en rejsevogn. Den danske Ordbog skriver: "Formodentlig med det sigte at træneren leder holdet gennem

vanskelighederne ligesom vognen leder passagerer gennem terrænet" (s.586). Jeg sætter her stor pris på metaforen "terrænet"; at betragte livet som en rejse og som en bevægelse gennem et terræn. Livet bliver med denne metafor ikke betragtet som et problem, der skal løses, eller som opstilling af mål, strategier og planer, men som en rejse, som en bevægelse, der skal foretages i et givet terræn, hvor det er coachens opgave at lede uden at vide gennem ukendt terræn. Derfor er jeg glad for Stelters understregning af coaching som omsorg.

Coaching. Jeg er særdeles betænkelig ved og en arg modstander af coaching-begrebets ureflekterede glidning fra sportens præstationsverden (via NLP-, gestaltterapi, kognitive strategier og andre kommunikationsteknikker)⁵. Jeg er betænkelig ved reduceringen og perverteringen af livets turbulente og komplicerede verden, som risikerer at blive underlagt elite-sportens og det økonomiske livs præstationsmetaforik: Højere, længere, hurtigere.⁶ Individuelt.

Coaching. Hvorfor så tale om coaching? Hvorfor ikke anvende mere passende betegnelser som supervision, konsultation og procesrefleksion? Måske fordi der i organisationsverdenen eksisterer en grundangst, en blufærdig-

hed og en bornerthed i forhold til alt, hvad der snerper af mellem-menneskelighed (og måske psykologi). Idealet er måske stadig maskinen. Og privatheden. Illusionen om privatheden. Måske er *topidrætspersonen* som metafor det nærmeste ledelses- og organisationsverdenen – eller økonomiens verden – kan komme maskinen. Stelter skriver: "Det er især eliteidræt, der bruges som billede på og inspiration for en praksis, der blandt andet fokuserer på målrettedhed, motivation, samarbejde, toppræstation og resultater" (s. 13). Og han skriver videre: "For at kunne *udnytte* de individuelle ressourcer maksimalt kræves der psykologisk støtte og tid til læring, fordybelse og udvikling. Det er her, *coaching* kommer ind i billedet" (s. 14, min fremhævelse). Man bør være klar over, hvem der skal udnytte disse ressourcer. Er det personen selv eller er det andre? Hvis jeg beder om coaching, beder jeg så om at blive udnyttet – eller måske endog om at blive udbyttet? Det betænkelige ved denne egentlig smukke og venlige (men måske lidt naive) tilgang til coaching er, at retorikken og begrebsdannelsen om coaching hverken indeholder et kritisk modbegreb om coaching eller en refleksion over, hvad ordet "potentiale" henviser til og er for noget, og at man ikke får at vide, *hvad* der skal frigøres, og hvad der skal frigøres *fra*.⁷ Men det er

jo også formuleringer tilbage fra 2002. Jeg *ved*, at Stelter tænker og formulerer sig anderledes i dag.

Coaching. Når coaching ikke har et teoretisk, socialt, kulturelt, samfundsmæssigt, moralsk og normativt perspektiv risikerer coaching at bidrage til at skabe de selv samme problemer, den mener at medvirke til at løse. Kenneth Gergen skriver i bogen *Virkelighed og Relationer* (s. 149), at de psykiske hjælpeprofessioner, og her medregner jeg også coaching-diskursen og -branchen som intimteknologi, spiller en vital "rolle i nutidens samfund... Jeg er ikke desto mindre optaget af de paradoksale konsekvenser af den gældende vision om, at mennesker skal få det bedre og det omsiggribende håb, at de psykiske sundhedsprofessioner kan forbedre livskvaliteten i kulturen. Der er grund til at tro, at netop i kraft af deres anstrengelse for at levere effektive midler til at lette menneskelig lidelse, skaber de professionelle inden for den psykiske sundheds område et netværk, som griber mere og mere ind i kulturen som helhed." Og Gergen tilføjer med endnu mere alvor: "Denne indgriben betyder ikke blot, at de pågældende professioner tager for sig, men de forøger tillige følelsen af menneskelig elendighed eksponentielt."

Coaching. Støttet både i Danmark og USA af Human Resource Management bevægelsen, siden 50'erne og 60'erne i USA baseret på den humanistiske psykologis ortodoksi, Maslows behovspyramider, den kognitive revolution i psykologien, personlighedstyper, diverse tests og hvad ved jeg; coaching-industrien og coaching-teknologien forstået som intimteknologi, som Ole Fogh Kirkeby har døbt fænomenet, som en kulturel leverandør af begreber, normer og standarder, hvormed vi kan forstå os selv som den, vi *burde* være, leverer altså tankegods, normer og standarder, så vi kan føle os utilstrækkelige, så vi ikke lever op til alt det, forbrugs- og *branding*-kulturen stiller op for os af idealer om, hvem vi *burde* være som mennesker, hvordan vi *burde* leve livet, så vi *ikke* føler os OK, og vi må så hellere få os en *life-coach* eller en *path-finder* (som vist er sidste mode), for vi kan jo nok ikke finde ud af det selv: Når jeg mine mål (som jeg bør have)? Er jeg effektiv nok? Skal hver skoleelev have sin livstils-coach? Skal hver pensionist have sin coach? Er der overhovedet nogen, der kan finde ud af at leve uden rådgivning, udvikling og uddannelse? Er det hele ikke et stort blændværk og narreværk? Jeg er bange for at måtte svare bekræftende. Det er den moderne social-kulturelle magt, der er på spil. Den er alle steder uden no-

get centrum. En sekretær i en virksomhed ville ikke med på det udviklingskursus, alle i virksomheden var tvunget med på. Hun var i slutningen af fyrrerne. Som alternativ blev hun beordret til at tage en konsultation hos mig. Hun må virkelig have gjort noget galt. Hun udtalte de forjættende ord, idet hun citerede Picasso: "Jeg udvikler mig ikke; jeg er." *Udvikling* er et af de begreber, der har dannet norm og sandhed. Der er blevet etableret et nyt sprogspil, et nyt sandhedsspil omkring begrebet udvikling. Der føres medarbejder-udviklingssamtaler på arbejdspladserne. Udvikling er et godt ord. Man kan kun være for udvikling. Man kan ikke være imod. Men begrebet udvikling er blot et magt-trick i kommunikationen, som Niels Åkerstrøm Andersen og Asmund Born fremragende gør rede for i deres bog *Kærlighed og omstilling*. Udviklingsbegrebet er blevet et magt-instrument. Jeg støtter dem, som foreslår, at vi kun taler om udvikling, når vi taler om børn.

Coaching. Jeg tror ikke, der er noget at sige til, at coaching opstår som kulturelt fænomen. Coaching kan forstås som et desperat modtræk mod den ensomhed og den isolation, der er opstået i vores vestlige neoliberale kultur. Vi er blevet ensomme masse-mennesker, som den amerikanske socialpsykolog David Riesmann skrev

om i 60'erne. Identiteten skabes mere og mere gennem magt-relationerne på arbejdet end gennem øvrige sociale magt-relationer. Vi gør ting alene, vi bowler alene, som den amerikanske sociolog David Putnam for nylig har skrevet om. Vores netværk er skrøbeligt og ustabil. Flere og flere bor alene. Uden selv at ønske det. Færre og færre mennesker lever i relationer, hvor de føler sig lyttet til. "At lytte er at gå imod ensomhed. Og ensomhed er det største problem i vores tid," skriver den polsk-jødisk-amerikanske forfatter Elie Wiesel. Den danske forfatter Svend Aage Madsen tager dette tema op på denne måde i bogen *Slægten Laveran* fra 1988, s. 40-41:

"Det er en forvirret tid og en forvirret verden. Ved du hvorfor? Fordi ingen gider lytte mere. Ingen har tid til at lytte længere. Derfor får man aldrig styr på sig selv, fordi man aldrig får fortalt sit liv. Det tager nemlig lang tid, man må prøve sig frem, indtil ens liv finder sin rette form. Når man ikke får lejlighed til det, forbliver det hele usammenhængende, uforarbejdet, uforståeligt. Ingen gider lytte, fordi vi som fortæller ikke kan konkurrere med fjernsyn og hvad ved jeg. Du er forfatter men har svært ved at finde på, hvad du skal skrive ... Du behøver ikke finde på, Sten. Du skal meget hellere lytte. Lyt og der

vokser eventyr ud af os alle sammen ... I gamle dage kunne man sætte sig og fortælle sit liv i løbet af aftenen og have taknemmelige, opmærksomme tilhørere. Også selvom man endnu ikke mestrede sin egen fortælling. Nu om dage ... ved du hvad de mest splittede mennesker bliver nødt til? De, der plages allermost af det sammenhængsløse, det ufordøjede? De må i dyre domme betale en fremmed for at lytte – eller at få sygesikringen til at betale. Og derefter blive ved og blive ved med at fortælle til sammenhængen opstår.”

Coaching. Fænomenet kan ses som kulturens, administrati-
onens, Human Ressource Manage-
ment-afdelingernes (de hed i
gamle dage personaleafdelinger)
og ledernes fortvivlede forsøg på
at finde vej i det kaos, der her-
sker, og i de magtkampe, der fin-
der sted på langt de fleste arbejds-
pladser ikke bare i Danmark, men
i hele Vestens neolibérale kultur.

Coaching. Med positive, opti-
mistiske og revolutionære øjne,
kan coaching-relationen forstås
som en legitim måde at holde
en pause på. Coaching, supervi-
sion, vejledning og konsultation
kan legitimere dette at tale med
andre mennesker om de pro-
blemer, man har på sit arbejde
– hvad enten man taler med en
ekstern konsulent, supervisor el-
ler coach, med en intern kon-

sulent eller coach eller med sin
leder som coach. Når lederen pla-
ceres i rollen som coach, skal le-
deren nemlig per definition lytte,
støtte, bakke op, yde omsorg og
stille spørgsmål; ikke give or-
drer og træffe beslutninger. Den
coachede skal selv finde frem til,
hvad der er vigtigt for denne per-
son. Coaching forstået som støtte
og opbakning indeholder derfor
et oprørske potentiale til at lukke
kæften på meget talende og do-
minerende chefer. Medarbejde-
ren kan i forhold til sin leder be-
trakte coaching som en mulighed
for oprør, som en mulighed for at
foretage en rejse, hvor man selv
er chauffør i sit eget liv. Som en
mulighed for at blive et politisk
subjekt (med lille p), for at blive
agent i sit eget liv og selv defi-
nere relationen. Medarbejderen
kan kræve coaching fra sin leder,
hvorved medarbejderen definerer
relationen. Lederen kan al-
drig kræve af medarbejderen,
at denne skal ville have coaching
af hverken lederen eller af no-
gen andre. Lederen kan da godt
kræve og foreslå medarbejderen
at få coaching. Men så må man
bare hykle – som Niels Åkerstrøm
Andersen har foreslået som mod-
strategi. Man kan blive nødsaget
til bare at spille spillet. Coaching-
spillet.

Coaching. I sin bedste form eksis-
terer coaching som en etisk for-
svarlig begivenhed eller episode,

hvis den coachede selv ønsker at indgå i en coaching-relation. Ellers er der tale om et overgreb. Hvis man bliver sendt på kursus i coaching, i ledelse, udvikling, teambuilding, lederuddannelse eller i andet, man ikke selv ønsker at deltage i, er det måske på tide at finde gamle Pink Floyd frem:

“We don’t need no education
We don’t need no thought control
No dark sarcasm in the classroom
Teachers leave the kids alone
Hey teacher leave us kids alone
All in all it’s just another brick
in the wall
All in all you’re just another brick
in the wall.”

Coaching. Man kan ud fra en intuitiv hverdagsbetragtning indvende: Jamen er det da ikke godt at have nogen at tale med? Er det ikke lige meget, om man laver coaching på den ene eller anden måde? Er det ikke godt at få lidt mere effektivitet på arbejdspladsen? Og samtidig lidt mere menneskelighed? Jeg tror ikke, det er ligegyldigt, hvilken praksis, hvilken etik og kultur, vi agerer med over for hinanden, og som vi derigennem vedligeholder. Det hele er skåret over det sprog, der anvendes: Mit sprogs grænse er min verdens grænse, som Ludwig Wittgenstein skrev i *Tractatus*. Sproget maler ikke bare billeder; sproget skaber verdener – og magtforhold.

Magt

Både som videnskabelig institution, der reflekterer over og gør sig tanker om praksis, og som udøvende instans, der omsætter filosofien og tankesystemerne i praksis, er det afgørende, hvordan vi handler, og hvordan vi begrebsligger vores praksis, fordi vi altid udøver *magt* sammen med andre mennesker. Magtkategorien er central. Magtbegrebet er centralt. Når jeg taler om magt, gør jeg det ikke i traditionel forstand, i Hegels forstand, der i *Åndens Fænomenologi* har herre-slaveforholdet som central *dominans*-metafor i sin diskussion af anerkendelsesbegrebet. Jeg anvender magtbegrebet som den franske filosof Michel Foucault definerer det (eller jeg bestræber mig på at anvende Foucaults magtbegreb, så godt jeg kan): *Magten eksisterer i enhver relation*. Magten er hverken negativ eller positiv. Den er produktiv. Magten optræder gennem definitionsmagten. “Magt er relationer,” skriver Foucault (Lotringer, *Foucault Live*, s. 410).

“Magt er ikke en ting; det er en relation mellem to mennesker. Det er en relation, som er på en sådan måde, at den ene kan dirigere den andens adfærd eller afgøre den andens adfærd. At afgøre adfærden, så det bliver den andens egne mål at ville det selv. Med andre ord: Når man opdager, hvad

magt er, er det udøvelsen af noget, man kunne kalde styring [government] i en meget bred betydning af ordet... Ledelsesmentalitet [governmentality] i ordets brede betydning som gruppen af relationer og teknikker, som muliggør disse magtrelationer at blive udøvet."

Det er absurd at tale om frigørelse, som om man kan tale om relationer uden magt. "Frigørelse brotlægger vejen for nye magtrelationer, som må kontrolleres af frihedspraksisser," skriver Foucault. "Frihed er den ontologiske betingelse for etikken. Men etikken er den form, som friheden antager, når den skabes af refleksion" (s. 435). Frihed handler altså om vores relation til andre mennesker, som vi kun kan varetage ordentligt, når vi varetager omsorgen for os selv, når vi reflekterer over det, vi gør, og over vores forhold til os selv og til andre i det, vi gør. Er det OK, hvad jeg gør? *Etikkens fundament skabes gennem refleksion*. Frigørelshypotesen tilhører det humanistiske tankegods, at mennesket har en bestemt natur, der bliver hæmmet af kulturrens bånd. Når man frigøres fra disse bånd, skulle alt blive godt. Rent idealistisk vrøvl.

Coaching. God coaching, supervision, konsultation (og lad mig tilføje vejledning, som det hedder i sygeplejerske-verdenen) kan derfor inspireret af Foucault fore-

løbig defineres – ikke som at formulere sine mål, forhindringer, strategier eller planer – men som refleksioner over relationer til andre mennesker "At drage omsorg for sig selv indebærer at kende sig selv." siger Foucault i et interview (ibid., s. 435). Og at kende sig selv indebærer "kendskabet til en række regler for acceptable måder at leve livet på eller til principper, som både er sande og en slags forskrifter" (ibid.), skriver Foucault videre. "At udstyre sig selv med disse sandheder: det er, hvor etikken er forbundet med sandhedsspillet" (s. 436). Foucault citerer Plutarch (eller Plutarchos), græsk filosof, der levede 45-120 e.Kr.:

"Du må lære principperne på en sådan stabil måde at, hvornår end dit begær, dine appetitter og din frygt vågner som gøende hunde, må *logos* tale på samme måde, som herrens stemme kan få sine hunde til at tie med et enkelt råb" (ibid).

Det græske begreb *logos* handler om principperne, om ideernes indhold, om *sandheden for den enkelte i forhold til fællesskabet*. Foucault var dybest set ikke interesseret i magt, men i subjektet. Han udtaler: "Omsorgen for andre må ikke gå forud for omsorgen for sig selv. Omsorgen for sig selv er primær, fordi *relationen til sig selv er ontologisk primær*" (s. 437, min fremhævelse). Omsorgen for sig

selv er et etisk forhold. Behandler man sig selv ordentligt? Spiser man for meget? Drikker man for meget? Påtager man sig for mange eller for få opgaver? Vil man for meget? Kan man delegere? Løber utålmodigheden og hidsigtheden af med én? Kan man lytte? Lytter man nok til sin elskede, til sine børn, til sine kolleger? Denne selvomsorg foregår ikke alene, skriver Foucault: "Omsorgen for sig selv implicerer en relation med den anden, for så vidt som ordentlig omsorg for sig selv kræver, at man lytter til mesterens lektioner. Man har brug for en guide, en rådgiver, en ven, en som vil forblive sandfærdig over for dig" (s. 437). Hvis man ikke kan lede sig selv, kan man heller ikke lede sin husholdning, sin virksomhed, sin ægtefælle, sine børn, sine medarbejdere, for så vidt som det at lede sig selv indebærer, at man indtager sin retmæssige position i forhold til andre i alle relationer, understreger Foucault med reference til tankerne i den antikke græske bystat Athen. Coaching med reference til Foucault indebærer derfor, at man som en mester tilskynder personen til at reflektere over sit eget forhold til sig selv i den kultur og i det fællesskab, personen er en del af, som det viser sig i sproget og i fortællingerne, fordi personen (eller subjektet) skaber sig selv gennem sin sproglige, sin diskursive og narrative relation til

sig selv. Den menneskelige person, det menneskelige subjekt er i sig selv tomt og uden substans, som Dag Hede så fremragende redegør for i sin introduktion til Michel Foucaults filosofi. Vi skaber os selv gennem de måder, vi definerer os selv på ved at anvende det sprog, de kategorier, de ord og modeller og former, som kulturen tilbyder os gennem familien, skolen, vennerne, arbejdspladsen osv. Persona betyder ikke kun maske, men kan også forstås via metaforen "gennem lyd", som Ole Fogh Kirkeby genialt bemærker. Vi bliver skabt som mennesker gennem de ord og beskrivelser, vi anvender om os selv, gennem de konklusioner, vi hele tiden justerer. Gennem vores moralske og normative fortællinger om os selv og andre, udøver vi magt over os selv – og over andre. Denne magt er mobil, den er bevægelig, den er skrøbelig og ustabil, fordi den afhænger af de aktuelle relationer, vi indgår i. Det paradoksale er, at for at magtrelationer kan fungere, må der være en vis frihed for alle involverede parter. Foucault skriver, at "hvis der er magtrelationer alle vegne, kan disse kun eksistere, fordi der samtidig er frihed alle vegne" (s. 441). Det er da et optimistisk budskab for os. Vi kan altid gøre noget andet. Vi kan altid sige nej. Vi kan altid gå et andet sted hen, vi foretrækker at være. Når vi taler på en anden måde, når vi siger tingene

mere venligt eller mere hårdt, har vi udført en anden og måske mere fri handling. Vi har skabt os selv på en lidt anden måde ved at tale til og om os selv på en lidt anden måde. Vi er politiske subjekter, som diskursanalytikerne Laclau og Mouffe siger. Kierkegaard udtrykker sig lidt i samme retning: Mennesket er et forhold, der forholder sig til sig selv. Anders Fog Jensen skriver i sin fremragende bog om Foucault (*Mellem Ting*, Det lille Forlag, 2005): "Mennesket fastlægges ikke som en ting, men som noget imellem tingene, der arrangerer tingene og hinanden. Som et sådant væsen kan mennesket overskride det, det bliver bestemt til" (s. 14). Hvis mennesket derfor overhovedet skal siges at være noget bestemt, kan det måske ironisk og drilsk defineres som *et mellemrum* – hvis jeg skal vove det ene øje.

Ledelse

Det er tankevækkende, at de vestlige samfund er de eneste, hvor man betaler nogen for at lytte. Man er i de vestlige samfund overladt til sin egen selvdisciplinering. Om den ledelsessituation, vi står i i dag i de neoliberale samfund skriver Anders Fog Jensen:

- "Ledelsen foregår aldrig i et tomrum, men i på forhånd formaterede rum, dvs. rum hvor et eller flere styresystemer (dispositiver) byder sig til"

- "Ledelse er ikke tvang, men påvirkning af udfaldet af andres handlinger ... at tilrettelægge andres handlingsfelter" (gouvernementalité)
- "Mens feudaltidens magtkampe handlede om kampen om herredømmet, og mens det 19. århundredes kampe handlede om kampen mod udnyttelsen, handler det 20. århundredes magtkampe ifølge Foucault om subjektivering: Det man bliver gjort til, og gør sig til"
- "Lederen er blevet coach: Han skal følge og træne medarbejderen i sin selvudvikling. Lederen er blevet mentor: Han skal være opdrager og pædagog, der viser vejen. Lederen skal være hyrde igen, blot sætter han ikke sin eksistens, men sit job på spil for andre" (s.294).
- "De neoliberale menneskeledelsesformer og deres opmuntring til egenudfoldelse betyder ikke disciplinens bortgang, men en ansporing af dem, der ledes, til at disciplinere sig selv"

Lederen er den nye pastor. Coaching indgår altså som en del af et kulturelt selvdisciplineringsprojekt, hvor hver enkelt er blevet sin egen politimand. Vi holder selv øje med os selv. Vi påtager os selv det kritiske selvblik – i ensomhed. Derfor så megen menneskelig lidelse. Vidste I f.eks., at den største dødsårsag for mænd mellem 25

og 60 i hele verden i 1999 var selvmord? Hvorfor det store forbrug af anti-depressiv medicin? Mere end 300.000 danskere tager de såkaldte lykke-piller med ofte katastrofale følger, som forbrugerrådets månedsblad Tænk tematiserede så fremragende maj 2006. Er det en form for selv-coaching?

Hvad skal ledelse og lederuddannelser da handle om? Foucault citerer Platon, som henvender sig til de unge kommende ledere i det antikke Athen: "I ønsker at blive politikere, at lede byen, at drage omsorg for andre, og I har ikke engang draget omsorg for jer selv. Hvis I ikke drager omsorg for jer selv, bliver I dårlige ledere" (s. 442). Foucault fortsætter med sine egne ord: "Fra dette perspektiv fremtræder omsorgen for sig selv som en pædagogisk, etisk og også en ontologisk betingelse for udviklingen af en god leder... Filosoffen bliver prinsens rådgiver, lærer og åndelige vejleder" (s. 442-43). Filosoffen, konsulenten, coachen eller vej-lederen har ikke en sandhed. Sandheden er et magtspil i hverdagen. Vi kan måske højst gøre os forhåbninger om at få øje på magt-spillet, vi er en del af, og, hvis vi er særligt heldige, på magt-spillet, vi selv spiller i forhold til os selv og andre. Ved at få øje på dette magtspil, spillet i relationerne, gennem refleksion over vores handlinger, kan vi måske begynde at forholde

os etisk til os selv og til det liv, vi lever, og til den selvdisciplinering, den neoliberale kultur har gjort os til en del af. Vi må holde op med at være bange for, hvad naboen tænker. Vi må sprænge konventionerne. Ledelse handler ikke om mission og vision. *Ledelse handler om passion*. Coaching skal være revolutionær og transformerende i sit sigte. Intet mindre. "Tilpas jer ikke denne verden, men lad jer forvandle, så sindet fornys," som Paulus skriver til menigheden i Korinth. Ordentlig coaching skal sprænge døre og lænker. Organisatorisk læring, skriver Ole Fogh Kirkeby i *Organisationsfilosofi*, består i at lære organisationens spil at kende, så man kan bryde det, så man kan etablere et nyt spil og ikke bare spille det gamle spil. En organisation må til stadighed tage stilling til f.eks. disse spørgsmål: "Er det sådan, vi ønsker at organisere os? Er det disse produkter, vi skal levere? Er det sådan, vi skal omgås hinanden? Hvad er vigtigt for os som mennesker, når vi arbejder sammen? Hvilket fællesskab ønsker vi at have sammen? Hvordan skal vores lille organisatoriske bystat fungere? Skal den økonomiske rationalitet diktere etikken?" Man bliver i denne proces nødt til at tale sammen, men først og fremmest nødt til at lytte til hinanden, fordi man berører hinanden og skaber hinanden med de ord, man anvender og med den

måde, ordene anvendes på – tonen. Ordene og fortællingerne er en forlængelse af kroppen, som jeg tidligere har formuleret mig. Og kroppen formes af praksis. Vi bliver nødt til at lytte til hinanden for at skabe sameksistens. Så enkelt (eller kompliceret, om man vil) er det. Det er *no existence or co-existence*, som Piet Hein udtrykte det i et af sine Gruk.

Jeg har indtil nu talt om coaching mest ud fra et kritisk perspektiv. Jeg har også berørt coachings potentielt kritiske og revolutionerende muligheder for, at personen kan blive et politisk subjekt, der ikke bare reproducerer de bestående magt-relationer, men producerer mod-magt. Jeg har talt lidt om ledelse og om nødvendigheden af selv-ledelse, refleksion over sig selv og sine egne magt-relationer.

De coachedes egen stemme

Jeg vil nu referere, hvad nogle af de personer, der har gået og går i coaching, supervision, konsultation, vejledning hos mig, selv siger om, hvorfor de kommer, og hvad de får ud af det. Jeg refererer kun enkelte udsagn i denne mundtlige fremlæggelse. Det, jeg refererer her, yder ingenlunde retfærdighed til de endog meget poetiske beskrivelser, jeg har modtaget som svar på mine spørgsmål. Man kan læse, hvad der er blevet svaret, i appendikset bagerst i artiklen.

Jeg har stillet nedenstående spørgsmål angivet med kursiv, og der følger et uddrag af svarene efter hvert spørgsmål:

1. Hvilke livsomstændigheder giver anledning til coaching/supervision/konsultation for dig?

1. Når jeg er gået i stå, ikke kommer videre, har svært ved at finde alternativer, ikke ved, hvad jeg skal gøre, ikke kan lytte til mig selv og andre, når jeg fysisk har det skidt på jobbet.
2. At have et lederjob i en selv-ejende institution med overenskomst med et amt føles som at være i en skizofren familie.
3. Parforholdsproblematikker, karriere- og fagligt identitetsskift.
4. Et temmelig hektisk og presset arbejdsliv i forbindelse med en større offentlig fusion.
5. At være nummer to kræver en virkelig perfekt nummer ét, og selvom jeg synes, jeg har fået den bedst mulige partner, er det alligevel meget svært.
6. Jeg er blevet leder i den afdeling på min arbejdsplads, hvor jeg startede som elev.
7. At have ansvaret for en stor kommunal fusion.

2. Hvad er god og relevant coaching/supervision/konsultation for dig?

1. Når jeg får mulighed for at lytte til mig selv. Når der gives stor plads til mig, til at jeg kan søge i et væv af historier. Når jeg kan gå fra en konsultation og sige til mig selv: Nu ved jeg, at (ikke altid hvordan) jeg kan komme videre.
2. At jeg er 100 pct. i centrum for begivenhederne – luksus-tid kalder jeg det nu. Et forum hvor jeg ikke skal "præstere" – men hvor tanker og følelser kan flyve frit, og hvor intuitionen har sin plads. Et forum hvor jeg kan blive "berørt" / rørstrømsk og vise det uden at skulle gemme mig bag en facade. At mit overblik / forståelse er større, da jeg gik, end da jeg kom.
3. At komme helt til bunds i det, der er svært for mig selv, at se, at sætte ord på i en hverdag, hvor man ikke har luft.
4. At blive lyttet til uden forbehold og uden fordømmelse. At blive set, hørt og forstået uden at blive defineret. At blive hjulpet på den særlige måde, der kendetegner "mesterlære"; jeg er ikke en syg patient, men en, der kan lære noget af en andens erfaring.
5. Din venlige indstilling er det første, jeg kommer til at tænke på. Der har været en

omsorgsfuld atmosfære allerede fra starten, når du har taget imod mig. Du har også kunnet vise, at der har været god tid til at begynde at fortælle i fred og ro. Vigtige temaer er vokset frem, og dér har jeg haft stor hjælp af dine spørgsmål. Spørgsmål, der har gjort en forskel, er spørgsmål, som fremkalder vigtige personer, relationer og situationer fra mit liv. Konsultationsrummet bliver på denne måde befolket af mange flere end os, der er der fra begyndelsen. Disse personer har kunnet blive levende og bevidne min fremvoksende historie om mig selv. For at lokke disse personer frem kan det være nødvendigt med din opmærksomhed, dine spørgsmål og dine refleksioner. Det har også været en stor hjælp, at du igennem vores samtaler skriver mine ord op på flip-over'en.

6. Det afgørende er, at man ikke oplever sig tolket, men at der er plads til, at meningen bliver dannet, mens man taler.
7. Oplæsningen af digtet i slutningen af seancen har altid berørt mig, da det meget koncentreret smider mine udsagn lige tilbage i sylten. Og hvem bliver ikke flatteret af, at forholdsvis unge praktikanter reflekterer på og måske bliver inspireret af tanker

og følelser, som jeg fremkommer med (den eksterne bevidning).

3. Hvad har effekten været af coaching/supervision/konsultation?

1. Jeg har fundet tilbage til en mere positiv beskrivelse af mig selv og af, hvordan jeg har kunnet klare mig igennem en svær krise i mit arbejdsliv. Jeg kom i kontakt med vigtige værdier som f.eks., at jeg er berettiget til at have en plads i tilværelsen og på jobbet, at jeg kan tage initiativer, vove at være modig og at være oprigtig. Efter konsultationen stod jeg stadig ved en skillevej og vidste ikke hvilken vej, jeg skulle vælge, men jeg havde en større tro på, at det ville kunne lykkes at komme videre. Min følelse af at føle mig kritiseret, nedvurderet og kraftesløs var blevet opløst. Jeg er derefter ikke blevet plaget af mindre værdsfølelser. Jeg føler mig på ny som en del af en større sammenhæng.
2. Det opleves, at identiteten bliver mere tydelig og dermed en følelse af, at beslutninger, man gør sig i forhold til arbejde og privatliv, bliver taget på et mere sikkert grundlag. Man lader sig ikke så let manipulere til at mene noget andet, selvom ens beslutninger nogle gange er kontroversielle.
3. Langsommeligheden, eller dette, at ikke alle problemer behøver løsninger – nogen af dem kan godt hænge lidt – også selv om der er tilskuerne. Det kan jo være, tilskuerne får lyst til at blive aktive skuespillere og bidragydere til problemløsningen.
4. Det har stor betydning, at blive mindet om, hvem man er, hvem der betyder noget for en
5. Mand – dette kan jeg simpelt hen ikke besvare kort. Det har haft megastor betydning. Jeg føler, jeg i den grad er kommet på benene igen.
6. Jeg er meget klarere på, hvor utrolig meget min familie betyder for mig – også de, der ikke lever mere.
7. Enorm. Jeg har fået en identitetsopfattelse, som giver mig en kolossal sikkerhed i det daglige, både på arbejde, men også i øvrigt.
8. Jeg har stået meget alene, fordi min ledelse ikke har været dygtige nok til at bistå mig, derfor har coachens arbejde og hjælp været uvurderlig.

Coachingens praksis og tekniske aspekter

Jeg har hidtil forholdt mig kritisk til nogle af de beskrivelser af coaching man kan finde i litteraturen; det betyder naturligvis ikke, at man ikke kan få noget ud

af at tale med en coach. Jeg tror, at selve dette, at et andet menneske lytter genuint, kan have en enorm betydning for den, der taler. Det kan derfor virke som lidt af et spring pludselig at tale om og at referere alle de positive udsagn fra personer, der vitterligt får meget ud af coaching, supervision og konsultation. Jeg vil derfor i det følgende forsøge nærmere at præcisere den coaching, supervisionsform og konsultationsmetode, der praktiseres ud fra et narrativt og poststrukturalistisk perspektiv, der først og fremmest understreger diskursive og relationelle magtperspektiver – eller som Foucault citeres for i *Le Monde Diplomatique* (norsk udgave) fra juni 2006 i en artikel af Knut Ove Eliassen: "Samfundets vesen er rett og slett den permanente krigstilstand."

Coaching, supervision og konsultation. Hvordan foregår det? Hvad særligt er der ved post-strukturalistisk og narrativ coaching, supervision og konsultation? Poststrukturalisterne (Foucault, Deleuze, Derrida og Bourdieu), den sene Heidegger, Nietzsche, den sene Wittgenstein og amerikansk psykologis grand old mand Jerome Bruner er fra mit perspektiv enige om én ting: *Virkeligheden bliver skabt gennem sproget, diskursen og fortællingerne*. Sproget, diskursen og narrativet (forstået som fortællingen) skaber virke-

ligheden gennem den magt, diskursen har. Sproget og diskursen er for mennesker, som vandet er for fisk. Sproget skaber både identitet, intimitet, fremmedgørelse, ensomhed, nærvær, relevans og virkelighed. "Et nyt ord er som et frisk frø på samtalsgrund," som Wittgenstein skriver omkring 1928 i den lille morsomme aforismesamling *Kultur og Værdi* (forlaget Modtryk). Sproget er det hus, mennesket bor i – sproget er værens hus, skriver Heidegger. Hemmeligheden ligger i navnet, som Ole Fogh Kirkeby skriver.

Der er ingen historie, der er interessant, med mindre den indeholder et problem, et drama, et plot, hvis udfald man er spændt på at høre om. Når mennesker møder op til en coaching, er der derfor altid som udgangspunkt et problem (stort eller lille), og dette problem bliver i den narrative og poststrukturalistiske praksis betragtet som et sprogligt fænomen, der er en del af en historie, en fortælling, et narrativ, en diskursiv kulturel formation. Problemet er et problem inden for dette narrativs, denne diskurs og dominerende fortællings rammer, der afstikker og fortæller, hvem man er som menneske, medarbejder og leder, og den afstikker, hvad der kan siges, og hvad der ikke kan siges, hvad der er sandt og falsk i denne diskurs. Den diskurs, vi anvender og er

blevet rekrutteret ind i, har en *magt* over os.

Jeg er vældig interesseret i at høre om personernes problemer, og jeg er særdeles interesseret i, hvad de *kald*er de problemer og problemsituationer og komplekse sammenhænge, de står i. Jeg er interesseret i de måder, mennesker taler på – i det, der kaldes diskurser. Sjælen bor ikke i øjet, men i diskursen. Udsagn afhænger endvidere af de betingelser, hvori disse udsagn er vokset frem, og eksisterer i et netværk af andre udsagn og diskurser – i *kontekster*. Dette er det centrale i en coaching. Derfor spørger man: "Hvad vil du kalde det problem, du står med eller befinder dig i?" for at få en fornemmelse for hvilken diskurs, der huserer. De næste spørgsmål lyder måske: "Kan problemet have andre navne? Kan man tale om problemet på andre måder?"

Tidsdimensionen er også vigtig: "Hvad er historien om problemet?" "Hvordan blev du rekrutteret ind i problemets klub? Hvordan masede problemet sig ind på dit liv. Fortæl historien." De to sidste spørgsmål er såkaldte diakrone og genealogiske spørgsmål, fordi de interesserer sig for den tidslige dimension – diakronos, gennem tiden – for skabelsen og vedligeholdelsen af problemet. "Problemet" bliver i narrativ post-strukturalistisk coaching og konsultation betragtet som en

selvstændig enhed med egne planer og intentioner: "Hvad tror du problemets plan er med organisationen? Med dig? Med de andre." Denne såkaldte *eksternaliserende* fremgangsmåde, hvor man adskiller personen fra problemet, har til hensigt at give personen mulighed for at se sig selv som *andet* end problemet. Problemet er ikke hele personen. Der er en diskrepans mellem person og problem. F.eks. kan man spørge: "Hvad tror du stressens/den store ansvarligheds/bekymringens/udbrændthedens/nervøsitetens/pleaser-genets/mangelighedens/irritationens/den kritiske stemmes osv. plan er med dig og dit liv?" "Hvad er dens tricks, fiduser, strategier og taktik?" "Hvornår slår det helst til?"

På denne måde kan personen fortælle om sig selv ud fra en *anden position* end problemets position. Der kan på denne måde lægges de første planker ud til en ny platform, til et nyt tema, et nyt plot i personens liv. Et tema og et plot, der hidtil har levet en tynd tilværelse i skyggen. Der bliver præsenteret en problemstilling, et tema, der er dominerende i starten af en konsultation, men gennem udfoldelsen af personens fortælling om foretrukne værdier og handlinger, i overensstemmelse med disse foretrukne værdier, dukker et nyt og mere foretrukket tema frem. Det kan ske begyndende med de såkaldte *effekt*-spørgsmål:

"Hvad er effekten af problemet på dine relationer? På dit humør? Hvordan får problemet dig til at tænke om dig selv?" Når man dernæst spørger personen, om han eller hun kan lide situationen, som den er, risikerer man et hvast blik: "Nej selvfølgelig ikke!" Og så spørger man bare: "Fordi? Lad mig høre dine gode begrundelser for, hvorfor denne situation ikke er OK for dig? Hvilke værdier er det da, du står for og kæmper for?" Problemer opstår nemlig, når ens foretrukne værdier, moral og principper og den dermed forbundne praksis bliver angrebet, kritiseret eller problematiseret. Når noget opleves som et problem, hænger det ALTID sammen med, at der er et fraværende, men implicit norm- eller værdisæt, en moral, som er blevet anfægtet. Det er i dette *fraværende, men implicitte* norm- og værdisæt, at den alternative platform, som kan opløse problemhistorien, befinder sig. Man kan f.eks. stille følgende spørgsmål: "Hvad er historien om dig og det, du står for? Hvad er historien om dine foretrukne værdier? Hvad er dine erfaringer med at blive anerkendt og forstået? Hvem har holdt af dig? Hvem forstod dig og tog sig af dig, da din far og din bror lige var død, og du stod dér som 10-årig? Hvornår har du senest gjort noget, foretaget en handling, der var i overensstemmelse med eller en forlængelse af

disse værdier?" Det er coachingens, supervisionens og konsultationens opgave at give den eller de coachede mulighed for at fortælle sin *foretrukne* historie, så den bliver tyknet og får mere plads. Ikke for at problemets historie eller lidelseshistorien ikke skal have lov til at fylde. Det skal den. Den er nemlig også en del af livet. Men, *for* at man kan leve livet i overensstemmelse med sine foretrukne værdier og fortællinger, *for* at ens erfaringer og nok så skøre livsformer ikke skal blive marginaliserede og dømt unormale og forkerte, *for* at man kan få tillid til sin egen fortælling, ja, så er der brug for en, som begrebsligt skubber personen den ekstra meter, det er at gå fra det, personen allerede ved og kender, til det, der er muligt for personen at vide og at få kendskab til. Ellers bliver man let et offer for problemets/stressens angreb. Stress slår som oftest til, når man forsøger at leve op til, ikke sine egne formulerede forventninger, men til de mange oftest uudtalte forventninger kulturen har til os – som f.eks. altid "*at* skulle være på toppen, *at* kunne klare det hele, *at* have travlt, *at* besvare alle henvendelser, altid *at* stå til rådighed, både *at* være stresset og kunne håndtere stresset, *at* være mor til to små børn samtidig med at skulle have et dampende og saftigt sexliv efter sytten år med den samme mand, *at* være i udvikling, *at* have

en stram hud og en krop som en 24-årig, *at* gå til coaching, *at* løbe maraton, osv.

Man kan derfor opsummerende give følgende guideline for et narrativt og dekonstruerende interview:

1. Hvad vil du kalde problemet, vanskeligheden, situationen?
Kan det have andre navne?
Har det nogen medsammentvorne?
2. Hvad er problemets kontekst – de relationer og økonomiske og kulturelle vilkår, der skaber dette problem?
3. Hvad er historien om dig, om dette eller disse problemer?
Hvordan blev du rekrutteret ind i problemets klub?
4. Hvad er effekten af problemet på dine relationer til andre? Og på dine relationer til dig selv – dine følelser og tanker i forhold til dig selv?
5. Hvad synes du om disse effekter? Er det OK, ikke OK eller lidt af begge dele?
6. Hvorfor synes du, som du gør? Hvilke intentioner har du med dit liv, siden du synes, som du gør? Hvilke værdier, håb og principper er vigtige for dig? Hvad er historien om dig og disse værdier, håb og principper? Hvordan og af hvem blev du introduceret til dem?

Det sidste spørgsmål er især vigtigt, fordi der i dette ligger, hvad jeg tidligere har benævnt *det fraværende, men implicite*, som Michael White har formuleret denne dekonstruerende praksis, nemlig personens etiske substans; de værdier og den etik, personen kæmper for og måske føler sig spændt ud med i forhold til andre praksisser, værdier og principper – som i et mellemrum. Man kan heri se det *konfliktuale*, personen er spændt ud i. Konfliktuale-begrebet har jeg introduceret i en anden sammenhæng (et kapitel *Diskursiv ledelse* i en ny bog, der udkommer på Forlaget Samfundslitteratur om narrativitet og ledelse) og er stadig et begreb i sin vorden.

Ovenstående tekniske vejledning bliver i den narrative praksis kaldt et kort, som man følger for at finde vej i problemets landskab. Der er også andre narrative kort, som der glimrende gøres rede for i Alice Morgans bog *Narrativ Samtalepraksis* og Michael Whites bøger *Narrativ Teori* og *Narrativ Praksis* – begge udkommet for nylig på Hans Reitzels Forlag.

Translokutionaritet

Transformation, bevægelse, ny begrebsdannelse og ny og rigere historieudvikling sker imidlertid ikke af sig selv. Lad os foretage en lille digression: Barnet har brug for pædagogen til at stille spørgs-

mål, så der sker ny begrebsudvikling og begrebsdannelse, og så at de allerede etablerede begreber bliver endnu bedre funderede. Man kan vel i forlængelse heraf sige, at vi alle har brug for nogle, der omsorgsfuldt kan udfordre os – fordre, invitere, lokke og kalde os ud af vores vante histories gemmer – gennem tålmodig lytten og stillen spørgsmål. Meningen skabes nemlig gennem den handling, det er at fortælle, som Ole Fogh Kirkeby har fanget i sit geniale begreb *Translokutionaritet*: Jeg ved ikke, hvad jeg mener, førend jeg har formuleret mig – gennem den handling, det er at tale eller at skrive. Meningen opstår først med ordene og i deres sammenhæng i fortællingen. Meningen ligger der ikke noget andet steds før eller bag ordene. "Tænk før du taler," som mange af os er vokset op med, er et umuligt, undertrykkende og nærmest overgrebslignende påbud, for så får man jo aldrig sagt noget. Tal, så du finder ud af, hvad du mener – dét er coachingens hemmelighed og *raison d'être*. Coaching er ikke blot tænkningens mulighedsrum, som er en kognitiv metafor for coaching. Coaching er ikke målsætningernes mulighedsrum. Coaching er ikke følelsesforløsningsens mulighedsrum. Coaching er fabuleringens mulighedsrum; transformationens mulighedsrum; det politiske subjekts mulighedsrum; ham-skiftets

mulighedsrum; rummet hvori jeg kan samle mine spredte fortællinger om mig selv og mit liv op og sætte dem sammen, som jeg nu engang foretrækker, de skal strikkes sammen – den nye fortællings mulighedsrum; meningsskabelsens mulighedsrum; frihedens, det vil sige den nye magtdimensions, mulighedsrum: Tal, så du kan bevæge dig. Tal, så du kan blive en anden. "Tilpas jer ikke denne verden, men lad jer forvandle, så sindet fornys," som jeg tidligere citerede Paulus for at skrive, kan nu forstås som en proces, der foregår gennem talen, for hvor der lyttes og stilles nysgerrige søgende spørgsmål, sker denne forvandling. Derfor virker så megen coaching uafhængig af det metodiske udgangspunkt.

Coaching. Hvis vi vender tilbage til et af denne artikels udgangspunkter, nemlig kritikken af den naive forestilling, at coaching skal indledes med spørgsmålet: "Hvad er dit mål?", kan vi nu dekonstruere dette spørgsmål til begrebet "mål"s egentlige betydning. Mål betyder sprog – som det f.eks. viser sig i ordet modersmål. Spørgsmålet "hvad er dit mål?" kan derfor med lidt god vilje oversættes til "hvad er dit sprog?" Først når man selv forstår sit eget sprog og sin egen diskurs; når man har bragt sig selv i passende refleksiv distance til sit sprog, sin diskurs, sit narrativ og sine begreber, kan

man forholde sig til det og derigennem til sig selv⁸.

Afslutning

Jeg har i dette kapitel først givet en kort introduktion til min personlige baggrund, dernæst præsenteret og forholdt mig en smule kritisk, men sikkert ikke retfærdigt, til nogle af de coachingopfatterser, der findes på markedet. Jeg har kort præsenteret nogle af de poststrukturalistiske tankegange med relevans for coaching og ledelse, og jeg har præsenteret elementer af narrativ og poststrukturalistisk praksis. Jeg har også givet stemme til nogle af de personer, der går til coaching hos mig. Begrebet transløktionaritet er blevet præsenteret, og dette begreb understreger talens betydning for meningsdannelsen, og at der ikke er nogen mening før, under eller ved siden af talen. Som Wittgenstein siger i slutningen af *Tractatus*: Om det, hvorom vi ikke kan tale, om det må vi tie.

Jeg tillader mig at slutte med et par digte:

Jeg tillader mig at slutte med et par digte:

*Du prøver ordene
Puster dem væk eller kalder dem et digt
Bærer det frem som en bølge
Altid endnu en dråbe i havet månen kan spejle sig i
Fra det sprog, der gør dig levende
Skal din tale kaste skygge fra dit liv.
(Fra digtsamlingen *Krystalskoven: Hvor du findes*)*

*Det værste er når en hemmelig dør i tapetet går op
Og man stirrer direkte ind i det rum
Hvor mørket til de kommende vintre står stablet*

*I 27 år var det bedste hver dag
Nikotinens skarpe kniv mod min gane
Og det værste er at jeg stadig savner
Suset såvel som den blålige fane
Afrøg fra Rattray's Reserve*

*Det værste er telefoner der ringer om natten
Så blodet standser og styrter den anden vej rundt*

*Hvem har det værst i New York City –
De radmagre koner der lyser i mørket
Eller deres mølædte pudler
Med diamanthalsbånd og rindende øjne?*

*De værste ord er projekt og vision [og coaching]
Jeg bliver fuldkommen udkørt ved synet af dem*

*Elevatorer på forblæste s-togstationer
Fodgængertunnellernes rungende rør
Parkeringskældre og underjordiske toiletter
Hvor tolv skod og en blodig snotklat svømmer i kummen:
Det er det værste for mig.*

*(Fra Søren Ulrik Thomsens digtsamling:
Det værste og det bedste.)*

Appendiks

1. *Hvilke livsomstændigheder (hvilke kontekstelementer) giver anledning til coaching/supervision/konsultation for dig?*

1. Når jeg er gået i stå, ikke kommer videre, har svært ved at finde alternativer, ikke ved, hvad jeg skal gøre, ikke kan lytte til mig selv og andre, når jeg fysisk har det skidt på jobbet.
2. At have et lederjob i en selv-ejende institution med overenskomst med dette amt føles som at være i en skizofren familie... Et amtsligt system virker som om, der ikke er adskillelse mellem den "lovgivende", den "dømmende" og den "udøvende" magt. Vi oplever en pseudo-verden, som er langt fra det virkelige liv og de erfaringer, som vi har fra praksis. Dette stemmer meget dårligt overens med, at man styrer efter værdier som ligeværdighed, respekt, faglig kvalitet, information, omsorg og samarbejde. Vi bliver aldrig spurgt om, hvilke konsekvenser, de krav, systemet stiller til os, har for vores beboere. Og man anses for reaktionær og ikke samarbejdsvillig, hvis man stiller spørgsmål ved de krav, som stilles gennem driftsaftalerne. Paradokset ligger i, at vi ikke kan levere en negativ eller ikke opfyldt årsberetning, derfor er alle årsberetninger succeshistorier. ----- Hvor er det virkelige liv henne!!!!
3. Når organisationen omkring mig reagerer anderledes, end forudset, når man hører stemmer, man ikke ved, hvorfra kommer, og når man begynder at synes, at medarbejderne er dumme, grimme og væmmelige! (det vil sige at man ikke elsker dem særlig højt mere).
4. Jeg har brugt konsultation til alt fra personlig udvikling/private problemer til ledelsesmæssige emner og også til afklaring af, hvor jeg vil/skal hen af med job. Også brugt det i forbindelse med min datters alvorlige sygdom.
5. Parforholdsproblematikker, karriere- og fagligt identitetsskift.
6. Mit afsæt for supervision var et temmelig hektisk og presset arbejdsliv i forbindelse med en større offentlig fusion. Jeg havde arbejdet hårdt, havde lille indflydelse (føjte jeg selv) og syntes ikke tingene bar den rigtige vej for mig. Derudover påvirkede jobbet mit privatliv negativt i flere omgange (måske også den anden vej rundt). Supervision blev først sat i gang, da jeg (og min krop) effektivt sagde stop og først efter en god lang

- ferie. Mine tanker er, at dette langt fra var et optimalt forløb. Det skulle ikke have været kommet så langt for mig. Supervision skulle have været igangsat primo 2005 – et halvt år tidligere – og på et meget mere forebyggende grundlag. Det havde været fedt.
7. Kriser i mit arbejdsliv, ledelsesudfordringer, min egen udvikling og det hele liv!
 8. Det, der har givet anledning til mit behov for supervision, er den omstændighed, at jeg stod overfor – og stadig gør det – store organisatoriske forandringer i form af fusioner. Det, der har været særlig vanskeligt for mig i den forbindelse, har været dels at finde den rigtige fusionspartner, dels at indordne mig som nummer to, hvor jeg før var nummer et. Det er uhyre svært at foretage dette skift. At være nummer to kræver en virkelig perfekt nummer et, og selvom jeg synes, jeg har fået den bedst mulige partner, er det alligevel meget svært. Og det er det stadig.
 9. Jeg er blevet leder i den afdeling på min arbejdsplads, hvor jeg startede som elev. Dvs. at mine medarbejdere, som flere er blevet ansat, mens jeg var elev, og alle siden hen har været mine kolleger, har set mig gå fra elevniveau til lederniveau. De har fulgt og samtidigt skullet acceptere dette, hvilket man godt kan forstå, har været svært for nogle. Samtidigt har den leder, som har oplært mig til en lidt højere funktion end menig medarbejder, skullet acceptere, at ledelsen har set det nødvendigt, at hun havde brug for hjælp i sin lederstilling og dermed, at stillingen blev delt op i en faglig og en administrativ stilling, og at det blev mig, der fik den administrative. Jeg har aldrig haft ambitioner om at blive leder, men jeg har altid haft en drivkraft, en lyst til at gøre en forskel, til at sætte ting i gang, tage initiativer, som ledelsen så har ment har været kvalifikation nok til denne udfordring. Jeg har ingen direkte ledelseserfaring, men har haft en lyst og stor interesse til at gå forrest, at være en rollemodel, moralsk og ansvarsomt, specielt med henblik på personaleledelse og planlægning. Min største styrke til at klare sådan en udfordring er nok, at jeg har en evne til at bevæge mig ud i uudforsket land med mit åbne sind, min positive indstilling på trods af, at jeg altid skal hanke op i mig selv for at finde styrken til at stå frem og vise mod og overblik. På en måde er det to modsætninger i min person-

lighed, som alligevel supplerer hinanden perfekt, for det gør mig til en menneskelig leder, men samtidigt også meget sårbar, som jeg åbenbart har styrken til at klare ved at udvise ærlighed, tillid og respekt til mine medarbejdere. Ledelsen indledte en proces for at finde ud af, hvordan den nye struktur skulle tegnes i min afdeling – en proces, som man godt nok havde en ide med, hvad udgangen skulle være, men slet ikke var godt nok udstyret til at køre sådan et forløb med tanke på de menneskelige omkostninger, som det medførte.

10. Livsomstændighederne ?

Det er altid svært at sige for mig, at der er bestemte livsomstændigheder, der har været "anledningen" til konsultationen - for mig er det livets meget dilemmafyldte kontekster på arbejde og i mit private liv, der skaber behovet for at tale og for at fortælle. I dette tilfælde den enorme arbejdsmæssige uklarhed, belastning og splittelse på mange niveauer, der følger med det ledelsesmæssige ansvar for kommunalreformen, der var i fokus i konsultationen, men den har væsentlige afsmittende effekter til mit private liv, fordi arbejdet pga. dets kompleksitet og omfang æder mine

ressourcer og min kapacitet - også i andre sammenhænge.

2. *Hvad er god og relevant coaching/supervision/konsultation for dig?*

1. Når det bliver klart, hvorfor medarbejderne reagerer som de gør (=forståelse for problemet), og når jeg kan se min andel/ikke – andel i problemet, samt selv kan se vejen ud, eller mulige veje videre.
2. Når jeg får mulighed for at lytte til mig selv. Når der gives stor plads til mig, til at jeg kan søge i et væv af historier. Når jeg kan gå fra en konsultation og sige til mig selv: Nu ved jeg, at (ikke altid hvordan) jeg kan komme videre.
3. Relevant coaching er coaching, hvor vores virkelighed bliver respekteret, at man kan lege med virkeligheden og leve dramaer ud.
4. Når jeg får øje på nye vinkler, finder en ny måde at begribe en problematik på, at finde nye veje, når jeg er kommet på vild-veje, når jeg får en anden og gerne en "skæv" vinkel med, ser tingene på en ny måde, og ikke mindst får et stænk humor med på vejen, så jeg også kan smile lidt af mig selv og til mig selv.
5. Det er en samtale med min coach, hvor han er i stand til at få vendt vrangen ud på

mig, så jeg indser de kvaliteter, jeg indeholder, samtidigt med, at han sætter fokus på de enkelte elementer, som er vigtige i de forskellige problemstillinger, så jeg inspireret og i et klarere lys nemt kan arbejde videre med den proces, jeg er i gang med.

6. Relevant coaching er coaching, hvor vores virkelighed bliver respekteret, at man kan lege med virkeligheden og leve dramaer ud. Ofte er man bundet af forestillinger og normer, som ikke passer særligt godt ind i et magtapparat, som et amtsligt system er. Man lever i et mærkeligt paradoks, hvor truslen om "afskedigelse" hænger over ens hovede, samtidig med at man kan observere, at forstandere, som ikke udfylder deres lederrolle, kan overleve, bare de giver de rigtige svar.
7. At blive set, hørt og udfordret og herunder gerne udfordret med kontante udmeldinger og synspunkter fra dig; du lægger ind i mellem ikke skjul på, hvad du selv mener, og det er godt, fordi det virker som en ekstra refleksion / bevidning at kunne spille bold op ad klare holdninger; og det er befriende at møde coaching med synspunkter /holdninger/klare værdier i modsætning til at blive trukket for meget rundt i mane-

gen af spørgsmål af typen: "Hvad synes du selv?"; du har samtidig en balanceret evne til ikke at pushe / promovere egne holdninger for voldsomt; du bevæger dig elegant og utvunget i grænselandet mellem respektfuldhed og grænseoverskridelse, hvilket jeg ud over din dygtighed også tilskriver din humor og dine evne til at være i kontakt.

8. Alt forudsætter etablering af tillid – vær opmærksom på, at dette kommer gradvist. Den gode supervision for mig er, at jeg er 100 pct. i centrum for begivenhederne – luksustid kalder jeg det nu. Et forum hvor jeg ikke skal "præstere" – men hvor tanker og følelser kan flyve frit, og hvor intuitionen har sin plads. Et forum, hvor jeg kan blive "berørt" / rørstrømsk og vise det uden at skulle gemme mig bag en facade. Supervision har bl.a. denne rolle for mig. Endelig er god supervision, at mit overblik / forståelse er større, da jeg gik, end da jeg kom. Her taler jeg om de problemstillinger, vi har haft "oppe". Så god supervision indeholder dermed også en delikat balance mellem supervisors tilbagetrukne og guidende rolle og supervisors "rådgiverfunktion" – når linierne lige skal trækkes op – el-

ler hvis vi en gang imellem går på løsningsplanet, hvilket jeg ind i mellem synes er helt OK.

9. At komme helt til bunds i det, der er svært for mig, selv at se, at sætte ord på i en hverdag, hvor man ikke har luft – at få fokuseret og få mig selv til at løse problemerne, så der skaffes overskud og luft – og plads til begejstring!
10. God supervision er for mig at blive lyttet til uden forbehold og uden fordømmelse. At blive set hørt og forstået uden at blive defineret. At blive hjulpet på den særlige måde, der kendetegner "mesterlære", jeg er ikke en syg patient, men en, der kan lære noget af en andens erfaring.
11. Hvornår er det "godt"? God relevant coaching skaber nye åbninger, nye overvejelser, tydeligere bevidsthed, større klarhed, mere tydelig retning - tja.... Måske også en stærkere bevidsthed om identitet - på godt og svært!

3. Er der elementer i den proces og i de samtaler, vi har haft sammen, som har været særligt vigtige for dig (f.eks. at få mulighed for at fortælle sin historie, at få særlige spørgsmål, at tale om bestemte vigtige temaer i livet, som er betydningsfulde, bevidningsprocessen (hvis der har været praktikanter eller andre personer til

stede under samtalen), "digte" med dine egne ord som opsummeringer af samtalen, breve efter samtalen fra praktikanterne, eventuelle dokumenter, der er blevet udarbejdet i løbet af samtalen, at have haft andre med til samtalen (kolleger, venner), stemningen, at der bliver skrevet på flip-over tavle etc.)?

1. De citater du kommer med har stor betydning for mig. Måske fordi de institutionaliserer problemet, måske fordi de får mig til at grine, slappe af, se problemet fra en anden side, måske fordi de hjælper mig til at visualisere/sætte billeder på og se det komiske. Det absurde teater, er det, jeg anvender lige nu, og så vælger jeg, om jeg er medspiller, instruktør, tilskuer eller bare filmer det hele, mens det står på.
2. Din venlige indstilling er det første, jeg kommer til at tænke på. Der har været en omsorgsfuld atmosfære allerede fra starten, når du har taget imod mig. Du har også kunnet vise, at der har været god tid til at begynde at fortælle i fred og ro. Vigtige temaer er vokset frem, og dér har jeg haft stor hjælp af dine spørgsmål. Spørgsmål, der har gjort en forskel, er spørgsmål, som fremkalder vigtige personer, relationer og situationer fra mit liv. Konsultati-

onsrummet bliver på denne måde befolket af mange flere end os, der er der fra begyndelsen. Disse personer har kunnet blive levende og bevidne min fremvoksende historie om mig selv. For at lokke disse personer frem kan det være nødvendigt med din opmærksomhed, dine spørgsmål og dine refleksioner. Det har også været en stor hjælp, at du igennem vores samtaler skriver mine ord op på flip-over'en. Først fungerede det som et kort over forskellige trin, der var blevet taget i løbet af samtalens forløb/dans. Bagefter har planchen kunnet bruges som et bevis på et stykke godt arbejde. Jeg har også kunnet vise planchen til nogle for mig vigtige personer og har kunnet få yderligere refleksioner og værdsættende ord.

3. Min souschef og jeg oplever, at din empati og din interesse for os, som føles ægte, giver plads til, at man tør sætte sagen på spidsen. Det afgørende er, at man ikke oplever sig tolket, men at der er plads til, at meningen bliver dannet, mens man taler. Når man bliver coachet af en person, som har stort overblik og erfaring, bevirker det, at man tør udstille sine tvivl mere med tillid til, at det man har med sig hjem

er både meningsfuldt og virkningsfuldt i det daglige ledelsesarbejde. I coaching ligger på den ene side en respekt for, at vi er eksperterne, og på den anden side er coachen en ekspert, der kan konsulteres i nøje afstemt mængde ud fra de kompetencer, vi har på et givent tidspunkt. Bevidningen fra de studerende har været meget stemningsfuld og virket forstærkende på følelsen af anerkendelse. Flip-over giver overblik, det giver en oplevelse af at se "tingene" fra fugleperspektiv. Det har været givtigt, at vi har kunnet bevidne hinanden, og vi oplever, at det, at vi er to, gør det lettere at manifestere og holde fast i "retten til de vise sten".

4. Jeg synes, jeg har lært meget af at arbejde med mine egne værdier som menneske, hvad jeg står for, og hvorfor bestemte temaer får mlg til at reagere på bestemte måder. Jeg har lært meget af dig, og dermed om at være mig som menneske med mange sider – "Det hele menneske". Jeg har lært meget af, hvordan min måde at begribe sammenhænge på kan begribes på flere måder. Jeg lærte meget på kurset i forhold til anerkendelse, som gav mig meget med. Jeg lærte at sætte pris på og gen-finde hvad der var værdifuldt fra min barndom/

ungdom / andet i livet. Jeg lærte også meget i forhold til vores baggrunde: hvem som har rekrutteret os ind i de forskellige skoler, og hvor vi har fået vores holdninger med fra, og hvem som har stolet på os i gennem vores liv. Jeg synes breve har været godt, og jeg har især syntes, det var godt, når praktikanter efterfølgende har fortalt om, hvad de har fået ud af en samtale, og hvad det minder dem om i deres liv. Kan bla. huske en praktikant, som havde lært noget om sig selv og sin kæreste ved at høre om min historie. Det skrev han efterfølgende til mig om, og det var supergodt. Det at blive bevidnet, og at andre har lyttet.

5. Bevidningsprocessen bl.a. i form af en "kollega" i branchen; skønt at møde en ligesindet blottet for konkurrence og dumsmart klogning på mine vegne; fantastisk at være i et rum sammen med vedkommendes chef og blive coachet i en proces, der også den anden vej rundt så at sige bevidner det, der sker i den pågældende organisation, og nyskabende at opleve, at chef og medarbejder kan vende problemstillinger, der traditionelt ikke høre hjemme i dialogen på arbejdspladserne mellem chef og medarbejder. Det i øvrigt at have andre

med til samtalen/med til den andens samtale.

6. De anerkendende spørgsmål, der er reelt anerkendende, f.eks. "Hvorfra henter du kræfterne til at blive ved med at fighte?" frem for de ofte krænkende og intelligensfornærmende spørgsmål om hvad, der går godt osv.; du er god til at bringe det reelt anerkendende på banen, så det både udfordrer og heler. At gå tilbage i tiden og finde "bevidninger", håb og drømme, der bringer godt nyt om håndteringen af den aktuelle og svære situation. Flipovers er nyttige, når man da ellers kan tyde din skrift.
7. For mig er det nok "samtalen" og den orden, som den skaber for mig, der har været mest betydningsfuld. Der er blevet digtet af praktikanterne. Det har jeg ikke oplevet som så effektivt – sat overfor, at der så var emner, jeg valgte ikke at tage op med supervisor grundet min blufærdighed / behov for intimitet. Jeg kan også konstatere, at jeg sjældent har kigget på de flips, jeg har fået med hjem. Det har ikke været sådan, jeg har arbejdet med det. Jeg tænker sådan på det, at vores samtaler har skabt nye ord, billeder og en ny historie for mig i løbet af de 2-3 timer vi har brugt. Den

har flippen understøttet rigtig godt. Men når jeg er trådt ud af DISPUKs lokaler, så har denne nye historie levet videre inden i mig – som en ny del af mig – og så har jeg villet set, hvor det førte mig hen. Måske handler det også om, at jeg har haft tillid til at det, der skulle ske – ville ske?

8. Jeg har fravalgt praktikanterne, så det er vores tos samspil, der er det særlige element. En ting er den kontakt/kontekst, der efterhånden er skabt. De tidlige morgener med solopgang og kaffe. Den stemning og den relation, vi har opbygget, er særlige elementer.
9. Det har, når jeg har haft det sværest i den krise, jeg var igennem med min tidligere kompagnon, været meget værdifuldt bare at vide, at du var der for mig, når jeg spontant havde behov for at snakke! At jeg fik lov til at synes dårligt om andre og ikke skulle bære alting selv, at du også kunne skære klart igennem, når det pressede til, din empati. Og i de sværeste perioder har digte / bevidningsprocesser m.m. været værdifulde, men jeg kan også mærke, at de betyder væsentligt mindre nu, hvor jeg er ved at være på banen igen.
10. Det, som har haft allerstørst betydning for mig, er selve

samtalen, nærværet med coachen og tilbagemeldingen fra de tilstedeværende praktikanter. Dog har oplæsningen af digtet i slutningen af seancen altid berørt mig, da det meget koncentreret smider mine udsagn lige tilbage i sylten. Og hvem bliver ikke flatteret af, at forholdsvis unge kvindelige praktikanter reflekterer på og måske bliver inspireret af tanker og følelser, som jeg fremkommer med. Jeg har dog skullet kæmpe lidt med "terapeut-situationen": "Ja, nu sidder vi her igen, og nu skulle vi jo gerne snakke om noget af det, der går og bekymrer dig, så du har det bedre, når du går herfra!" Specielt med 4 praktikanter som publikum, som skal høre på mine ikke altid så interessante tanker, følelser og manglende evne til at slå til. Men der har min coach været god til at få mig til at føle mig godt tilpas, og så bliver min optræden nok også bedre af, at der er "folk i salen"! Man skal selvfølgelig vænne sig til at være i sådan en situation, da det er noget, jeg aldrig havde forestillet mig, jeg skulle igennem. Derfor har jeg indimellem haft lidt svært med det, fordi jeg enkelte gange er blevet mindet om lignende situationer set på film og tv, specielt

når det drejede sig om min barndom (sådan lidt: nu ligger du dig på briksen, og så finder vi ud af, hvor det gik galt!), men jeg er da udmærket klar over, at det udgør en væsentlig faktor i det hele menneske, jeg er, og derfor er det godt at kunne se og få belyst den linje i mit liv frem til nu. Det allervigtigste har været de situationer, hvor jeg indser betydningen af, at jeg foretager visse handlinger – "ser lyset", og siden hen er i stand til at fastholde den "aftale", jeg har lavet med min coach. At kunne annoncere til næste samtale, at "jeg gjorde det", at aflægge rapport, er en enorm tilfredsstillelse og hjælp til videre fremfærd i processen.

11. Særligt vigtige elementer ?

Det har været vigtigt at høre resonansen fra min egen historie - jeg var ikke udpræget uklar på de ting, vi talte om, da jeg kom - men resonansen, det at fortælle historien skabte større klarhed, forstærkede pointer og gav mig en masse efterfølgende tanker, som jeg kunne tænke mig at folde yderligere ud. Disse tanker vedrører overvejende identitet - og måske navnlig samspillet mellem andres opfattelse af mig - og mit eget selvbillede. Jeg tror, som Christian Jungersen skriver i

"Undtagelsen", at det vi gør (i dette tilfælde at fortælle noget) bringer os bedre i kontakt med det og bestyrker os i vores opfattelse af det, vi giver udtryk for. Det bliver noget vi gør - frem for noget vi tænker - og det medvirker til at bevæge os og bringe os i en bestemt retning. Digtene er fantastiske - de understøtter den enkle klarhed. Og deres poetiske karakter skaber en ny stemning - et brud med den form, samtalen har haft - og måske navnlig et brud med den form, tankerne har.

4. *Har breve, digte og dokumenter haft betydning for dig efter coaching/supervision/konsultation?*

1. Referaterne har haft stor betydning. Måske fordi de ofte kom så sent, så jeg slet ikke har kunnet forstå, HVOR dårligt jeg har haft det, og derved får de mig til at se, hvor langt jeg/vi er nået siden coachingen.
2. Min souschef har modtaget et brev efter en konsultation. Det har en stor betydning for hende og hun gemmer det stadig. Hun siger, at det føles, som om hun har betydning for andre mennesker. Jeg har ikke prøvet at få bevidning gennem breve, men jeg har oplevet at have lyst til at skrive til dig bagefter, og jeg

førte lange samtaler med dig i mit eget hoved.

3. Breve og dokumenter har betydning. Digte knap så meget, og dog prøvede jeg en enkelt "digter" på et kursus, hvor jeg synes det var meget bevægende. Rettighedsdokumenter har også været godt. Dine flip-over plancher er gode til at huske bevægelserne i samtalen, når man kommer hjem.
4. Rettighedsdokumentet har været nyttigt.
5. Første gang jeg fik et brev fra en praktikant, havde det stor betydning for mig – jeg blev inspireret til at reflektere, da hun havde mange interessante synspunkter og spørgsmål. Det vigtigste er det, der sætter sig fast, bevidst, ubevidst, men som fylder i, og som giver mig benzin til at fortsætte, til at tro på, at jeg gør en forskel, og at det absolut var den rigtige beslutning at satse på mig. Det kan man godt indimellem blive i tvivl om, når det går ned ad bakke, men så finder jeg fornyet håb og tro, og så kører jeg igen.
6. Breve, digte og dokumentation? Ja, det har betydning. Det er gaver, der skaber styrke og klarhed - og får mig til at blive set og forstået. Jeg tror også, at brevene i store samlinger kunne være vidnesbyrd, der kunne skabe nye

fællesskaber, MEN det er en ny idé.

5. Hvad har været effekten af coaching/supervision/konsultation – særligt i forhold til din identitet? Men også i forhold til hvad du er blevet mindet om, der er vigtigt for dig i livet, hvem du er, hvem der betyder noget for dig? Hvad du kan gøre i konkrete situationer?

1. Jeg har fundet tilbage til en mere positiv beskrivelse af mig selv og af, hvordan jeg har kunnet klare mig igennem en svær krise i mit arbejdsliv. Jeg kom i kontakt med vigtige værdier som f.eks., at jeg er berettiget til at have en plads i tilværelsen og på jobbet, at jeg kan tage initiativer, vove at være modig og at være oprigtig. Efter konsultationen stod jeg stadig ved en skillevej og vidste ikke hvilken vej, jeg skulle vælge, men jeg havde en større tro på, at det ville kunne lykkes at komme videre. Min følelse af at føle mig kritiseret, nedvurderet og kraftsløs var blevet opløst. Jeg er derefter ikke blevet plaget af mindreværdsfølelser. Jeg føler mig på ny som en del af en større sammenhæng.
2. Jeg blev meget klar over efter den første supervision, at min lederstil ikke stammede

alene fra min spejdertid, men i lige så høj grad havde noget med min opvækst og min relation til min broder at gøre. Det opleves, at identiteten bliver mere tydelig, og dermed en følelse af, at beslutninger man gør sig i forhold til arbejde og privatliv bliver taget på et mere sikkert grundlag. Man lader sig ikke så let manipulere til at mene noget andet, selvom ens beslutninger nogle gange er kontroversielle. Min souschef oplever, at hun har "fundet" sin identitet. Ikke kun på grund af supervisionerne, men det har haft en stor betydning i forhold til at kunne agere som leder. Min souschef oplevede at blive meget klar på og tydelig i forhold til at skelne mellem ledelse og medarbejderrollen. Hvad er lederdomæne, hvad er medarbejderdomæne. Min souschef oplever gennem de senere år at blive styrket som person og dermed blive mere afslappet. Det har supervisionen understøttet. Vi oplever begge, at det at komme af sted sammen gør en stor forskel i vores samarbejde, og idet teamånden styrkes. Vores historie er blevet udvidet med en stor fællesmængde. Vi oplever begge, at vi er mere opmærksomme på, hvem og hvad der har betydning i vo-

res liv. Jeg har altid været en oprører og oplevet, at der er plads til og anerkendelse for min trang til opgør med systemet (forvaltningen og psykiatrien), jeg er blevet mere opmærksom på at teste dem og dermed få bekræftet deres uvilje mod at tage ansvar i de situationer, hvor det er åbenlyst, at de burde gøre det. Det har bevirket, at jeg tydeligere ser modsætningerne i de krav, de stiller til os, og det ansvar, de burde påtage sig.

3. For mig har det særlig haft betydning, om det har været mit problem eller andres. "Er det en umulig opgave, jeg er sat på", er først blevet synlig for mig nu, hvor jeg før altid tog æren for et problem. Og så langsommeligheden, eller dette, at ikke alle problemer behøver løsninger – nogen af dem kan godt hænge lidt – også selv om der er tilskuerne. Det kan jo være, tilskuerne får lyst til at blive aktive skuespillere og bidragydere til problemløsningen.
4. Det har stor betydning at blive mindet om, hvem man er, hvem der betyder noget for en, og især i forhold til at finde roen med sig selv og faktisk blive rolig i forhold til emner, som er vigtige for mig, og at jeg derfor reagerer på en måde, som jeg i situationen kan synes er for-

kert, men som ikke mere er forkert, når jeg tænker det ind i, at det er fordi mine værdier, det som er vigtigt for mig, bliver krydset.

5. Der er forskel på effektoplevelsen, når jeg sidder i rummet, for dér føler jeg, at jeg kan klare hele verden, også når jeg kører fast i dagligdagen; jeg har endnu tilbage at turde vælge en anden vej end den, der giver mig problemer; jeg ved ikke, om jeg er særlig tykhovedet, men jeg har brug for mange (af de samme) påvirkninger for at fatte at bold og ansvar i bund og grund ligger hos mig; dette er nu ved at sive ind; Coachingen har givet mig værdifulde mindelser om, hvem der betyder og har betydet noget for mig.
6. Mand – dette kan jeg simpelt hen ikke besvare kort. Det har haft megastor betydning. Jeg føler, jeg i den grad er kommet på benene igen. Ikke alene grundet supervisionen. Supervisionen har været en slags "evalueringsrum" – et sted, hvor vi sammen kunne fejre, at der var kommet nye "flueben" ud for en række vanskelige problemstillinger – et sted hvor vi/jeg kunne fejre, at livet var i udvikling ikke i afvikling osv. Stor betydning. I organisationen har jeg været åben omkring

mit arbejde. Via mine egne erfaringer har jeg bedre kunnet understøtte de personer, som har haft det svært. Flere er også begyndt i supervision – med gode resultater. Endelig er det en enorm befrielse for mig IKKE at skulle klare alt selv. Min evne til at sige til og fra er blevet langt bedre. Min prioriteringsevne er blevet bedre – og dette er drøftet grundigt med min chef – og dermed forankret. Der er stor forståelse (og måske ligefrem respekt?) blandt mine kollegaer for den vej, jeg betræder. Det hjælper naturligvis på situationen, når man har en leder, som jeg har. Klicheen om balance mellem job og privat er blevet gjort konkret for mig. Jeg tror, at min familie er mere tryk ved mine jobmæssige dispositioner nu end før. De kender deres prioritering og behøver ikke at frygte længere, at jobbet æder mig. Vi slapper alle bedre af. En kæmpe forskel har været bevidstgørelsen omkring, at jeg ikke skal have "projekter på min kones vegne" i forbindelse med hendes job/forretning. Det har faktisk betydet en del i vores relation. Hun har nu selv større fornemmelse af "egenkontrol" over sit liv – med de bølger, som det dermed tager engang i mellem. Men hun spændes

- ikke længere også ud imellem mine forventninger til hende som professionel virksomhedsleder!! Har haft stor betydning for mig – jeg er usikker på min kone, som til dels oplever, at jeg har trukket mig lidt tilbage.
7. Min selvtillid er blevet bedre, jeg er stærkere og bedre til at skære igennem i hverdagen – jeg synes jeg er blevet meget bedre til at lede og coache mine egne medarbejdere, jeg er meget klarere på, hvor utrolig meget min familie betyder for mig – også de, der ikke lever mere, jeg er blevet bedre til at prioritere dem, jeg holder af og tage dem med på råd, når jeg er i tvivl.
 8. Effekten på min identitet har været enorm. Jeg har fået en identitetsopfattelse, som giver mig en kolossal sikkerhed i det daglige, både på arbejde men også i øvrigt. Det er vigtigt for mig i livet at kunne dele mine tanker på denne måde. Det er også nødvendigt at have et sted, hvor man uden ubehagelige konsekvenser kan sige alt om sin chef, når man nu har fået sådan en. Jeg har fået en betydelig hjælp til, hvad jeg kan gøre i konkrete situationer, og det virker for mig. Jeg tør næsten ikke tænke på, hvad jeg skulle have gjort uden og hvordan mit liv ville have været !!! Uhaa.
 9. Der skal ikke herske nogen tvivl om, at mine samtaler med min coach er den direkte årsag til, at jeg var i stand til at stå igennem den meget svære udfordring, det har været at overbevise mig selv, men så sandelig også andre i og uden for min afdeling, at det var den rigtige beslutning. Jeg har stået meget alene, fordi min ledelse ikke har været dygtige nok til at bistå mig, derfor har coachens arbejde og hjælp været uvurderlig. Det er udelukkende hans fortjeneste, at jeg er der, hvor jeg er i dag. Min identitet er blevet klar – jeg er blevet bedre til at skelne mellem vigtige og uvæsentlige problemstillinger, så jeg bruger kræfter de rigtige steder og i de vigtigste situationer. Jeg er blevet mere profileret, mere afslappet i forhold til mit udtryk som leder – ikke så forhippet på, at "nu skal jeg edderbroderemig vise dem!" Jeg har fæstnet rod i mellemliderjorden og rækker mine grene ud til lighedsfæller, vil hjælpe andre i lignende situationer, starte et fællesskab på det niveau. Ja, jeg kan sgu' ikke la' vær'!
 10. Effekten af den konkrete konsultation var overvejende større klarhed og selvberoenhed. Men den igangsatte en masse tanker om identitet og

kulturelle kønsspecifikke forskelle (konflikter) - og ja, jeg blev mindet om, hvem jeg er, og hvad jeg lægger vægt på - og måske navnlig, hvorfor det i de sammenhænge, hvor jeg vil gøre det gældende, er så kontroversielt. Hvilket jeg ikke har haft et særligt tydeligt billede af før... jeg har til gode at blive klogere på, hvad jeg kan gøre ved det, MEN det vil jeg gerne arbejde videre med !! Nye tanker efter at have skrevet dette? Ja, det er blevet klart for mig, hvordan konsultationen har forbundet sig meget tæt med ting, som jeg har læst, film, jeg har set, og tanker, jeg har tænkt siden. Effekten har været væsentligt større, end jeg havde forudset, da jeg kørte fra Snekkersten, den er blot kommet over en periode. Og identitets-elementet er blevet klarere for mig.

Nedenstående kommentarer følger ikke spørgsmålene/punkterne som de øvrige:

1. Det, som jeg bl.a. satte pris på i mine samtaler hos dig var, at mine praktiske livserfaringer (som har fungeret) blev sat i fokus i forhold til mit job (min faglighed), fordi man er jo den, man er, i kraft af dem OGSÅ, når man er på

jobbet. Disse livserfaringer blev medskabende for den solide platform, jeg skulle danne at agere på i forhold til min omverden og mit job. Det blev til noget konkret, en ballast, jeg havde med, mere end en flygtig ide om, hvad jeg skulle ud fra andres ideer, eller hvad jeg ønskede, at jeg måske kunne ud fra en "faglighed" eller samfundsmæssige ideer om, hvad prototypen af en psykolog er, jeg fik lov til at være MIG. Men suppleret og udvidet i samspillet med dig. At tage udgangspunkt i flere niveauer i ens liv, som har FUNGERET for en (ens værdier, tanker, familie, venner, andre jobberfaringer osv.), og bringe dem sammen, når man stod over for en udfordring, gav en større gennemslagskraft og mod, end at man kun støver en fx "psykologisk faglighed" op fra teorier og bøger, man læste på universitetet. Det er jo ude i det virkelige liv, man møder sine udfordringer, og hvilke erfaringer har man så med det virkelige liv, man kan ty til. Men mit liv som konsulent var et uskrevet blad, og der havde du en del erfaringer, som du villigt bragte i spil, så jeg også kunne udvide mit repertoire som konsulent ved en sammenblanding af dine og

mine erfaringer. MEN du var altid parat til at trække dine erfaringer tilbage og finde på noget nyt, hvis jeg ikke helt kunne få det til at hænge sammen med, hvem jeg var som person/konsulent.

Et eksempel er, at du allerede i en af vores første timer, da jeg var bange for at møde en gruppe med 17 pædagoger og give dem supervision, spurgte til mine erfaringer med grupper og offentlighed. Jeg havde jo været leder af masser af grupper, undervist i mødeledelse, leder af debatteam, været i medier, styret møder med flere hundred ophidsede gymnasieelever, holdt uforberedt tale for 1200 mennesker, mange gange spillet teater osv. Det gav et nyt perspektiv omkring, at jeg kunne undre mig over, hvordan 17 pædagoger kunne skræmme mig så meget, blot fordi jeg nu var i en psykologrolle, men ikke mødeleder eller medarbejder? Da jeg blev gjort opmærksom på disse erfaringer, fik jeg en langt bedre platform at agere på, som nemmere kunne bære min usikkerhed over for supervisorrollen. Det, som jeg så efterfølgende gør, når jeg selv er ude, grundet i, hvad jeg selv satte pris på hos dig, er at INDIVIDUALISERE (fortæl mig DIT syn

på sagen, du vil ha hjælp til) KONKRETISERE (hvordan og hvorfor tænker du sådan om det, hvor kommer de ideer fra, udbrede konteksten mhp. praktiske livs- og joberfaringer og relationer) og så derefter PRAKTISERE (hvad kunne du derfor tænke dig at gøre).

2. Jeg har flere gange villet skrive til dig, at min konsultation (på din foranledning) faktisk efterfølgende skabte en meget væsentlig forøgelse af klarheden i min egen tænkning. Det har været overraskende for mig at erfare, fordi jeg, da jeg kom forleden, ikke havde et klart billede af, hvad det var vigtigt for mig at tale om.

Noter

1. Efter at jeg i 1988 introducerede Gregory Batesons systemisk-kommunikationsteoretiske perspektiv og den såkaldte Milano-familieterapeutiske skoles tanker relateret til ledelse og organisationsudvikling på en workshop på Hindsgavl i Middelfart sammen med Martin Little fra KCC i London, er der sket ufatteligt meget. Der er sket en bevægelse fra at have Batesons kommunikationsteori og informationsbegreb, forskellen, der gør en forskel, og hans formulering om mønstret, det vil sige systemet

og relationerne, der forbin-
der, som metafor for arbej-
det, fra at følge hans smukke,
men naive ideer om at magt
er en forkert og korrumpere-
rende metafor at anvende i
forståelsen af cirkulær kom-
pleksitet; fra at arbejde ud fra
en dybest set positivistisk og
strukturalistisk idé om neu-
tralitet og hypotesedannelse
til i dag, hvor det systemiske
tankegods er relativiseret til en
relationel og kommunikati-
onsteoretisk metafor og ikke
en system-metafor, først og
fremmest gennem sprogfilo-
sofiske perspektiver, til en
position i dag baseret på først
og fremmest den franske ide-
historiker Michel Foucaults
arbejder. Man må forlade en-
hver metafor, som begynder
at snære. Hvis man først be-
gynder at tro på sine metafo-
rer og på sine egne idéer som
en sandhed, som en ontologi,
bør man for alvor være be-
kymret. Hvis ideerne og den
praksis, der følger med, be-
gynder at blive solgt som et
koncept, som en hyldevare,
af småsmarte konsulenter,
bør man stå af. "Det syste-
miske" er blevet salonfähig,
det er blevet almindeligt. Det
er blevet et af selve magtens
sprog. Kommunale ledere
skal nu lære sig "systemisk le-
delse". DISPUK har som det
ældste og største konsulent-

institut helt sikkert bidraget
til denne udvikling. De fle-
ste danske "systemikere" er
jo uddannet i DISPUK. Det
må I undskylde alle sammen.
Det har aldrig været menin-
gen. "Det systemiske per-
spektiv" er med selve ordet
"det" indskrænkende. Der er
aldrig kun ét perspektiv på
noget som helst. Der er altid
mange versioner. Udtrykket
"systemisk" er gået hen og
blevet et retorisk, et magt-
fuldt trick, der pseudoagtigt
skiller fårene fra bukkene. En
af Batesons oversete pointer
er, at livet er multihistorielt.
Der er nu til dags konsulent-
firmaer og personer, der før-
rer sig frem på markedet og
kalder sig systemiske. Man
kan i princippet aldrig være
systemisk. Firmaer og perso-
ner, der har forladt eller må-
ske aldrig kendt til Batesons
oprindelige kritiske perspek-
tiv, bryster sig af at ville med-
virke til at realisere virksom-
hedernes strategier og til at
skabe den adfærd, der er nød-
vendig blandt medarbejderne
og lederne, for at realisere
virksomhedernes visioner
(sic!). Nærmere prostitution
og længere fra Bateson kan
man vel ikke komme.

2. Den 23. januar i år, 2006,
skriver professor Arne Astrup
i kronikken i Berlingske Ti-
dende, s. 9, at i løbet af "de

sidste to år er flere af de 11 fastansatte forskere på vores institut gået ned med flaget af stress og har været sygemeldt i måneder ... Novo har ansat 10 af mine dygtige forskere inden for de sidste par år ... Forskere søger væk fra universiteterne og ud i industrien for at komme ned på 37 timer, mindske stress og få 50% mere i løn."

3. Der udkommer to bøger med et udvalg af hans artikler på Hans Reitzels forlag til april. Fremragende litteratur.
4. Ordet coaching har dog ikke gjort sig fortjent til en artikel eller et opslag i Den Store Danske Encyklopædi. Endnu.
5. Som f.eks. Sofia Manning (hendes bog om coaching er udkommet i 7. oplag) og andre bekender sig til.
6. Denne metaforik passer som fod i hose med visse aspekter i management- og rationalitetstænkningen, der har været på mode i skiftende former siden industrialiseringens start for omkring 150 år siden og i såkaldt videnskabelig form siden Taylor i 1920'erne lavede sine tidsstudier. Rationalitetstænkningen kender ingen grænser. Nu om dage hedder det vist LEAN-processer, i går hed det business proces reengineering. I jagten på profit og effektivitet skyes ingen midler for at presse ledere og arbejdskraft til

det yderste – "for at følge med udviklingen, for at styrke den enkelte, for at dine potentialer kan blive realiseret, for at skabe motivation" som de absolut tomhjernede og ureflekterede mantraer lyder.

7. I en anden vist også populær bog om coaching af Sofia Manning (den er kommet i 7. oplag) skriver hun: "Coaching handler om at hjælpe andre med at finde ud af, hvad de vil, hvad der forhindrer dem i at opnå det – og hjælpe dem med at opnå det på en ærlig, effektiv og sjov måde. Skal coaching forklares med en enkelt sætning, handler det om at opdage og udnytte sit fulde potentiale... Coaching hjælper mennesker med at frigøre deres fulde potentiale." (s. 13) Det første trin af seks i bogens såkaldte "stjernecoaching" hedder: "At sætte mål og nå dem." (s. 114) Lige som man ikke kan have en psykiatri uden benævnelser om sygdom, kan man åbenbart ikke have en coachingkultur og -industri uden implicite begreber om ressourcer og potentialer, der ikke udnyttes. "Hvad forhindrer dig i at nå dine mål?" lyder titlen på flere af kapitlerne eller overskrifterne i amerikansk inspirerede coaching-bøger. Jeg må på det kraftigste advare mod denne profes-

sionalisering og tilsvarende klientgørelse af de menneskelige relationer i vores samfund og vores kultur. Det er blot en af neoliberalismens individualiserende konsekvenser: Vær din egen lykkes smed. Du er selv ansvarlig for din egen succes – og for din egen fiasko. Hold derfor øje med dig selv. Vær din egen politimand.

8. Sproget afspejler ikke virkeligheden, sproget skaber virkeligheden, os selv og hinanden. Vi skaber ikke sproget. Sproget og diskursen skaber os. Vi bruger sproget. Som Kristian Ditlev Jensen skrev i Politiken lørdag den 11. marts 2006 i en omtale af Gertrude Stein: "Derfor er sprog heller ikke en gentagelse. Sprog er derimod en intensivering af virkeligheden."