

VILDSKAB

FORFØRELSE

FRIHED

Afsluttende essay efter Narrativ Pædagogisk Lederuddannelse og 2. år på Narrativ Lederuddannelse, Først menneske – da leder i 2024-2025

Skrevet af Katrine Hofman Bang

Afleveret den 1. februar 2026 andersen@dispuk.dk

Undervisere: Eva Kragh og Martin Nevers, Helle Gaarn og Allan Holmgren samt gæsteundervisere Todd May og Lasse Offenber

Indholdsfortegnelse

Indledning	3
Da det uprofessionelle blev professionelt og faglig usikkerhed blev en leg	3
Hvordan deler man en ”nyopdagelse” om en forråelse vi som ledergruppe var sunket dybt ned i igennem årtier?.....	6
Kontrollen gik fra at føles som snærende bånd, til at være en af mine største styrker	7
Jeg har ændret mit forhold til min chef, ved at ændre på forholdet til mig selv	8
Afslutning	11
Litteratur	12

Indledning

Jeg er lige kørt op af Strandvejen langs Øresund og er drejet af ved DISPUK. Over det sidste halve år har jeg taget imod havets vildskab, for at berolige mit indre vildskab, vinterbadning har taget mig med storm. Lige nu er der dog en uro i min krop som vandet ikke har formået at berolige. Jeg skal starte på 2. år af DISPUKs lederuddannelse, jeg er den eneste nye på holdet, hvad nu hvis... og hvis... og hvis... eller hvis.... Følelsen af utilstrækkelighed er lige ved at drukne mig. Okay stop nu for helvede, du har valgt det har eventyr, du har valgt at lade dig forføre, du er gået med på præmissen om at være i ukendt farvand, uden at kende begyndelsen og slutningen, ikke altid at forstå lige med det samme, du har valgt at slippe kontrollen for en stund. Nu begynder det!

Hvordan gør man sig parat til læring, til forandring, til transformation? Nogen gange bestemmer andre dine forandringsprocesser, hvornår de skal komme og hvordan de skal folde sig ud. Denne her har jeg selv valgt, jeg ville gerne give den plads, plads til at påvirke og bevæge mig som menneske og leder, bevidst og ubevidst.

Jeg planlagde året 2025 med plads til at kigge ud af vinduet. Mellemrum hvor jeg ikke skulle noget andet end at lade tanker finde vej og stemninger få plads. Når uddannelsesdagene var der prøvede jeg at have fri om aftenen, så tingene kunne få fylde og ikke skulle lukkes ned. Man kan vel sige jeg gav plads til refleksion og implementering af det nye jeg lærte. Jeg valgte at være modig og nænsom. Jeg prøvede alt muligt af i praksis, med personalet på mit arbejde, med mine lederkolleger, med min leder, med folk jeg ikke kendte i undervisningssammenhæng, med mine børn, mine forældre og mine venner.

I 2024 lod jeg mig inspirere af den 1-årige pædagogiske lederuddannelse. Jeg fordybede mig i praktikker og øvede mig i at mestre spørgeteknikker, Jeg havde ikke forestillet mig at det skulle flytte på min verden, kun udvalget af værktøj i min værktøjskasse, men det gjorde 2025, 2. år på Narrativ Ledelse – først menneske da leder, i særdeleshed.

Da det uprofessionelle blev professionelt og faglig usikkerhed blev en leg

På 1. år af lederuddannelsen havde vi et modul om dokumentation og et ganske enkelt greb blev præsenteret for mig. Hvis du skriver til personen det handler om i stedet for at skrive om personen, så bliver det SÅ meget mere vedkommende. Derudover undgår du at havne i en utilsigtet forråelse. For kan du ikke sige det direkte til den det handler om, så er der noget galt

med det du siger eller måden du siger det på. Nedenstående er de skriftlige råd vi fik af underviser Martin Nevers (november 2024):

Skriftlige opmærksomheder:	Eksempel
Adskil problemet fra personen	Skriv: "Vreden har tag i Helle" i stedet for at skrive "Helle er vred."
Anvend datid i stedet for nutid	Skriv: "Helle var vred." i stedet for "Helle er vred."
Anvend før nutid i stedet for nutid	Skriv: "Helle har været vred i den seneste tid." i stedet for "Helle er vred"
Tydeliggør at problemadfærd opstår i specifikke situationer og af en grund	Skriv: Det er mit indtryk at , denne adfærd indimellem spænder ben for Helle, i situationer hvor vreden tager magten fra hende."
Skriv om barnet holdninger og værdier i relation til problemet	"Helle er træt af at Vreden spænder ben for at hun kan få venner i skolen."
Inddrag barnets egen forklaring	Helle fortalte på sidste møde at vreden ofte dukker op når skolen bliver for uoverskuelig eller hun ikke kan finde ud af opgaverne.
Skriv til barnet om muligt.	"Du har været vred i den seneste tid." i stedet for "Helle har været vred i den seneste tid."
Fokuser på undtagelser	Skriv om situationer hvor vreden kunne være dukket op, men hvor den udeblev.
Skriv, så man kan se at teksten har en afsender.	"Jeg vurderer..." fremfor "Det vurderes..."

Jeg gik direkte hjem på min arbejdsplads og præsenterede idéen. Jeg blev mødt af lige dele begejstring og skepsis. Begejstring fordi det virkede så enkelt og alligevel så forandrende. Skepsis for at vi blev banale i vores skrevne sprog og kom med en nærhed, der kunne virke troende for vores faglige position. Det der dog skete var, at den faglige position og diskurs blev styrket og den medicinske diskurs der så ofte styrer vores faglige sprog som pædagoger blev skubbet ud. Vi skulle dog lige supplere med et par ekstra greb.

Når vi skrev de daglige dagbøger var det blevet en lang opremsning af handlinger afsluttende med en konklusion af at dagen havde været god. Vi talte om handlingens om meningens landskab og hvordan en fortælling får liv når vi tilføjer den en oplevelse af hvad vi tror dem vi skriver til føler, giver udtryk for med deres kropssprog mm. Og hvordan fortællingen styrker relationen når vi tør fortælle hvad dagens oplevelser har betydet for os, hvilket aftryk den enkelte har sat i os "professionelle".

Men hvordan skriver vi så om det svære? Når dagen ikke har været god? Når handlinger har skabt bøvlg og splid? Vi arbejdede med eksternalisering, for vi skal også kunne skrive direkte til personen det handler om, om det der gør livet besværligt.

Eksternaliserende samtaler anvender en praksis med objektivisering af problemet i modsætning til kulturelle praksisser, hvor mennesker objektiviseres. (White 2008, s. 43)

At eksternalisere gode og dårlige, nemme og svære sider af vores adfærd, giver adgang til at vi kan tale om det. Selve eksternaliseringen giver os mulighed for at tale om de måder vi har grebet "problemet" an på, kigge lidt på der hvor det ikke lykkes, med en nænsomhed overfor personen med problemet, os selv og kollegerne der forsøger at arbejde med problemet. Metoden gav os adgang til at kunne lege med vores faglige usikkerhed, fordi vi prøvede alt muligt af og på magisk vis fik adgang på ny til vores faglige værktøjskasse. Der var ikke nogen som var gode eller dårlige til deres arbejde, der var kun en fælles personalegruppe som prøvede ting af på problemet i samarbejde med personen som bøvlede med problemet.

Allan Holmgren beskriver eksternaliseringens fire kategorier, eller positionskortets fire kategorier der hjælper os ind i eksternaliseringen:

1: Navngivningen af problemet eller den problematiske situation (...)

2: Effekterne af problemet eller den problematiske situation skal undersøges (...)

3: Evaluering af effekterne (her skal personen tage stilling til, hvad personen synes om problemets effekter) (...)

4: Begrundelsen for evalueringen af problemets effekter og for den position, man indtager. (...)

(Holmgren 2019, s. 173-174)

Hvordan deler man en ”nyopdagelse” om en forråelse vi som ledergruppe var sunket dybt ned i igennem årtier?

Under 1. år støtte jeg på Dorthe Birkmoses begreb *forråelse*. Begrebet/fænomenet er ikke narrativt, men måden til at tale om det og slippe ud af det, komme igennem det, uden at dø af skam og utilstrækkelighed, kan være narrativ.

Forråelse kommer af ordet ”rå” og betyder ”at blive rå”, ”at være rå” og ”at reagere med råhed”. Forråelse er altså et begreb for en udviklingsproces, hvorigennem man bliver mere og mere kynisk, grov og brutal. (Birkmose 2013, 2023, s. 26)

En ansat, var kort efter vores undervisning, kommet til mig med en opsigelse og i vores afsluttende samtaler går det op for mig at vedkommende har haft et forfærdeligt arbejdsklima med en af de vigtigste samarbejdskolleger. Det handler om sprog, attitude, respekt og ligeværd. Begge ansatte refererer til hele ledergruppen. Først blev jeg ramt af skam og skyldfølelse. Jeg havde det faktisk selv på samme måde med den pågældende, men havde valgt at arbejde udenom det, i stedet for med det. Hvorfor havde jeg ikke gjort mere for at råbe mine kolleger op og forsøge at ændre situationen? Med den eksternaliserende tankegang, kom jeg til at tænke på at den pågældende helt sikkert ikke havde lyst til at blive opfattet sådan, eller agere sådan. Hvad lå der egentlig bag, når ”monsteret” kom på besøg og overtog den pågældendes kommunikation med omverden?

Jeg præsenterede Birkmoses begreb i min organisations ledergruppe og kom med ovenstående eksempel, med den afgående ansattes fortælling og min egen, hvor jeg så os alle viklet ind i forråelse. Forskellige greb gjorde det muligt for os at have denne snak uden at folk blev vrede, hidsige, afvisende, skamfulde mm. Vi talte om hvordan forråelse kommer snigende og at den i dette tilfælde havde stået på i mange mange år. Vi talte om hvordan vi alle bliver forrående med jævne mellemrum og at vi bør være nænsomme mod os selv når det sker og kigge på hvordan vi kan blive bedre til at spotte det og derefter komme ud af det. Vi talte om den pågældende persons side i eksternaliserende vendinger, så vi samtidig kunne værdsætte og holde af alt det andet som personen indeholder. Den eksternaliserende form gjorde det også muligt at tale om den del af ansvaret der var vores. Hvordan havde vi fået skabt et arbejdsklima hvor det var okay opførelse? Hvordan kunne vi forandre det? Og hvordan fik vi undskyldt over for dem det var gået udover? Vi talte om hvad vi selv havde gjort og tænkt, både i handlingens og meningens landskab. Hvilket gav plads til det intentionelle fokus, som bragte fremtidige løsninger med sig.

Samtalen blev en start på at tale om problemer på en ny måde. En måde hvor vi ikke kun kunne indtage to positioner, for eller imod. En måde hvor problemer kunne forblive problemer og ikke var et spørgsmål om en person var god eller dårlig til sit arbejde, et godt eller dårligt menneske mm. Det gav os ligeså en åbning til at tale om hvor vi i vores egen ledelsesgerning

synes vi trådte ved siden af, hvor vi havde fået øje på at forråelsen havde sneget sig ind. Vi kunne læne os op af hinanden, uden at blive set som inkompetente.

Kontrollen gik fra at føles som snærende bånd, til at være en af mine største styrker

Jeg sluttede 1. år med en følelse af at min værktøjskasse var blevet større, fyldt med en masse nyt værktøj, som jeg skulle øve mig mere på at bruge, så de kunne blive mit første valg. Og startede 2. året med nysgerrighed og åbenhed til at kunne flytte mig som menneske.

Til første undervisningsgang på 2. året havde vi forberedt os med interview om vores barndom og læst om utilstrækkelighed mm. På undervisningsdagene startede vi livsinterviewene, som skulle vise sig at bringe mig et stærkt fundament, at være menneske ud fra, samt lede fra, og i tillæg til det gav det mig fire nye livsvidner i form af en studiegruppe. Fire fremmede som lod mig komme helt tæt på deres livs glæder, bekymringer og vilkår og som gav mig deres øre, varme og kærlighed når de lyttede til det som jeg kom med af levet liv.

Mit undersøgelsesspørgsmål i de livsinterview vi har været et år om at folde ud var:

Hvordan kan det være, at jeg har så stærkt et behov for kontrol?

Jeg havde en oplevelse af at mit kontrolbehov var blevet begrænsende for mit arbejde og mit kærlighedsliv, derfor ville jeg gerne undersøge det. Med fortællingerne om mit liv fordelt i årtier, blev det mere og mere tydeligt for mig hvordan kontrol og planlægning havde skabt muligheder i mit liv, hvordan det var et stærkt egetræ jeg rejste mig op af hver gang livet havde lagt mig ned. Mit syn på kontrollen i mit liv ændrede sig da jeg fik øje eller øre på hvilken værdier både jeg og kontrollen er spundet ud af. Jeg er mere nænsom mod mig selv når den dukker op på uhensigtsmæssige tidspunkter og bliver derfor undersøgende frem for afvisende.

Kontrollen kunne tit og ofte få mig til at føle mig utilstrækkelig, jeg har gjort alt det her og alligevel kan jeg ikke styre resultatet.

Du kan hvad du vil. Men det er jo forkert. Det er en løgn. Jeg kan ikke, hvad jeg vil. Jo, nogen ting selvfølgelig, men ingen kan ganske enkelt alt det, de vil. Og hvad der er endnu vigtigere; Det er ikke op til min vilje, om jeg kan det. (Hjortkjær 2020, s. 50)

Jeg fik øje på at der hvor kontrollen som oftest bliver min største hemske er der hvor jeg tror jeg skal agere alene. Når jeg lukker den anden ind med en nysgerrighed til vedkommendes perspektiv, så åbner jeg faktisk et større spillerum for mig selv.

Målet er ikke at udrydde utilstrækkelighedsfølelsen, men at leve med den. Alle skuffer over tid. Alle. (Hjortkjær 2020, s. 74)

Det handler ofte om perspektiv skifte og lidt undersøgelse af hvilke værdier der har drevet det frem. Det var en kæmpe gave som livsinterviewet tilbød os som bagtæppe under en uddannelse med redskaber og filosofi.

Jeg har ændret mit forhold til min chef, ved at ændre på forholdet til mig selv

Da jeg startede på den 1-årige Narrative Pædagogiske Lederuddannelse, var det for at være på forkant med begreber og værktøjer, da min afdeling 4 måneder senere skulle starte den Narrative Basisuddannelse i et fælles uddannelsesforløb, hele personalegruppen. Jeg ville gerne kunne skabe det bedste grundlag for implementeringen af den uddannelse og generelt den bedste oplevelse for hele personalegruppen.

Da jeg startede på 2. år af den 2-årige Narrative Lederuddannelse, først menneske – da leder, var det for at skabe mig et stærkere ledelsesdokument/diplom og for at få styr på min relation til min leder. Det havde gennem en del år fungeret temmelig godt at lede personalegruppen i min afdeling, de havde valgt mig til som leder og vi fungerede som en enhed der hele tiden gjorde hinanden bedre, også når det var svært, bøvlet og lidt ubehageligt. Men jeg kæmpede en del med samarbejdet med min leder. Mening, synergi og lethed var noget jeg følte jeg skulle lede længe efter og kæmpe for at finde i vores relation.

Allan Holmgren skrev på tavlen under vores første eller anden undervisningsgang på 2. år, at der var tre måder at forholde sig til en person man var gået i hårdknude med:

1: Betragt det som absurd teater (refleksiv distance) (sort humor)

2: Gør noget radikalt andet (noget kontraintuitivt) (bryd spillet)

3: Forlad feltet (get the fuck out)

Præcis i dag når jeg afleverer denne opgave, har jeg været leder det samme sted i 10 år. Min leder har være leder af organisationen i 10,5 år. På nogen måder ligner vi hinanden rigtig meget på andre er vi vidt forskellige.

Jeg har det meste af mit liv levet efter doktrinen "talent forpligter" eller som Christian Hjortkær problematiserer i *Utilstrækkelig: Kan du så skal du*. (Hjortkær 2020, s. 56)

I en del år forsøgte jeg at spille min leder stærkere og gik og ventede på at han skulle brilliere på den måde jeg synes var bedst og som jeg forventede han kunne. Da det ikke skete, konkluderede jeg, at han var doven, så jeg forsøgte at servere de nemme sejre. Det blev stadig ikke som jeg havde forventet, så konklusionen blev at han nok ikke kunne. Imellem mine forsøg trak jeg mig væk og passede mit eget arbejde og kiggede på det absurde teater, hvor muligheder og talent blev tabt på gulvet. Og hvor min leder forvandlede sig fra helt til tøffelheld. Måske jeg ville være bedre til at varetage hans job?

Jeg synes jeg havde gjort alt muligt og mine muligheder for at spille *med* ham var væk. Jeg ville ikke flytte mig selv ud af organisationen ved at søge et andet arbejde, jeg elsker jo det jeg laver og den organisation jeg arbejder for. Hvad kunne jeg gøre?

Som Margrete Vestager siger: *"Magt er et redskab vi har til låns for at løse en opgave, ikke noget vi har fået fordi vi er særligt prægtige individer"*. (Citat taget fra et reklameindslag på facebook for et foredrag med Margrethe Vestager hos fagforeningen Lederne i december 2025)

Så hverken han eller jeg er prægtige individer, hvordan får vi så løst opgaven bedre, sammen?

Magten hos Foucault er en række viljer uden ansigt. Derfor skal magten ikke først og fremmest undersøges ovenfra: "Man skal snarere gennemføre en opadgående magtanalyse, dvs. en der begynder med dens bittesmå mekanismer, der alle har deres egen historie, bane, teknikker og taktikker, og herefter se hvordan disse magtmekanismer er blevet – og forsat bliver – indsluttet, koloniseret, udnyttet, indviklet, transformeret, omrokeret og udvidet af stadig mere generelle mekanismer og globale beherskelsesformer." Genstandssensibilitet er således et nøgleord i Foucaults magtanalyser. (Heede 2024, s. 39)

Efter at have brugt mit stærkeste kort med kontrol og udforsket det sammen med uddannelsesholdet, punkterede det pludseligt. Jeg gik fra at føle mig kampklar og energisk, til at være undersøgende og se de små åbninger, ja endda selv at invitere med små åbninger. Min leder havde under hele mit uddannelsesforløb været åben og inviterende hver eneste gang jeg kom med noget som jeg gerne ville prøve af i den brede ledergruppe og med ham. Så jeg prøvede igen at invitere ham til mere refleksionstid sammen. Inden sommerferien ringede jeg ham op og inviterede til ugentlige møder, som et forsøg i august og september, fordi nærheden og hyppigheden var vigtig for mig hvis tillid skulle vokse og folde sig ud, ideer skulle fødes og leges med og hvis der skulle være plads til svære snakke måtte de ikke stå alene. Jeg lavede en intervention for tillidsopbygning... mest af alt en intervention for mig selv. Jeg inviterede til samtaler om værdier og alt muligt andet.

I dag har jeg en rigtig dejlig relation til min leder, jeg ser når han ser mig og jeg viser ham når jeg ser ham. Der blomster en masse godt ud af den relation og jeg tror vi begge synes det er blevet sjovere at gå på arbejde, især når det er dage hvor vi fylder hinandens kalender.

Vi afsluttede uddannelsen med at lave en række interview. Nedenstående er et udsnit af det jeg lavede med min leder i oktober 2025:

Hvordan vil du beskrive min udvikling eller det, jeg har gjort anderledes i de knap to år, jeg har fulgt lederuddannelsen på DISPUK? Hvad synes du, jeg måske gør anderledes?

Noget af det du gør anderledes, er din måde at kommunikere på. Du er blevet noget mere nysgerrig og åben for andre input end tidligere. Du er også fantastisk god til at implementere din nye viden i praksis, samt inspirere og kvalificere andre. Både dine personaler, og dine kolleger i ledelsen.

Hvilken metafor vil du bruge om mig?

Måske et kompas. Du er god til at sætte retning og vise vej.

På hvilken måde er jeg eventuelt til inspiration for dig?

På mange forskellige måder inspirerer du mig. Jeg synes du er meget god til at nuancere og perspektivere processer og dialoger, og jeg får altid meget ud af vores samtaler. Du inspirerer mig både i forhold til nye og innovative tiltag, men også konkrete situationer eller udfordringer vi måtte stå i.

Det der er særlig vigtigt for mig ved dette afsnit, er den pointe, at min relation til min leder har ændret sig, ikke fordi han er blevet anderledes, men fordi jeg er. Jeg gjorde som Allan Holmgren sagde; jeg gjorde noget radikalt andet, noget jeg ikke helt kunne kontrollere, noget hvor jeg måtte flyde med bevægelsen, noget hvor jeg viste sårbarhed og vandt styrke. Jeg påtog mig mit personlige ansvar for at gøre relationen anderledes.

Op til den sidste undervisningsgang læste vi Hannah Arendts *Personligt ansvar i et diktatur*. Man kan på ingen måde sammenligne min organisation med et diktatur, men jeg vil tillade mig at sammenligne det personlige ansvar for måden jeg vælger at være i min organisation på.

For at formulere det ligeud: De nægtede at myrde, ikke så meget fordi de stadig holdt fast ved buddet "Du må ikke slå ihjel", men fordi de nærede modvilje mod at leve sammen med en morder – dem selv. (Arendt 2022, 2023, s. 50-51)

Afslutning

Jeg står tilbage med en taknemmelighed og utålmodighed. Af hjertet tak til de fire undervisere der guidede processen mod først menneske, da leder. Alle de vidunderlige medkursister på mit hold som kvalificerede mennesket som jeg er. Og en særlig tak til min studiegruppe, som grinede, græd, tilførte ny musik og gamle slagere, holdt og bar sammen med mig, men allermest bare var! Min familie, i særdeleshed mine fire unger, som ser og fornemmer så meget mere end jeg tror. Jeg er så glad for de var med på rejsen og at de så den. Jeg blev overrasket af begejstring og ydmyghed da min mellemste datter på 16 år i et uddannelsesafsluttende interview sagde følgende om min udvikling igennem 2024-2025:

- *Jeg synes du er blevet mere opmærksom på det stress der er på unge og det stress der er generelt i vores samfund.*
- *Jeg synes du er blevet opmærksom på det pres du ligger på dig selv, men du har ikke gjort noget ved det. Men du er blevet god til at lægge arbejdet væk når du er sammen med os, så du er lidt mere tilstede.*
- *Du tjekker ikke din telefon så meget eller arbejder når du er sammen med os.*
- *Og du er blevet virkelig virkelig god til at se alle ting fra alle sider, så mere tolerant på den måde også.*
- *Du er mere til stede. Vi er aldrig overfladiske mere.*
- *Jeg synes du har fået et bedre syn på de relationer jeg har til folk og hvor meget det betyder. Jeg tænkte mere i forhold til herhjemme. Jeg synes du er blevet mere opmærksom på hvad du betyder herhjemme i familien, du taler højt om det. Og hvor meget du gør for hver enkelt person.*
- *I forhold til arbejdet, synes jeg du har fået et større syn på hvor meget du kan forandre. Jeg synes du har fået noget mere selvtillid i forhold til hvor god du er.*

Hvorfor så utålmodig? Jamen nu har jeg jo ryddet op i det levede liv, jeg står oven på det med en styrke og nysgerrighed. Hvad sker der så nu?

Som bevidning på min afsluttende fremlæggelse skrev Allan Holmgren den 5. november 2025: *”Jeg får fornemmelsen af at frihed betyder en hel del for dig, når du taler om kontrol. Ikke bare frihed til at være den du er, men også frihed til andre. Fri til at leve det liv, du ønsker at leve.”*

Livet er blevet mere spændende, mere frit. Uddannelsen har givet mig mulighed for at tage mit personlige ansvar på mig for at færdes i livet. Her kommer jeg....

Litteratur

Bøger

Arendt, Hannah (2022, 2023): *Personligt ansvar i et diktatur*. Forlaget Klim

Birkmose, Dorthe (2013, 2023): *Når gode mennesker handler ondt – mulige løsninger på et vildt problem*. Syddansk Universitetsforlag

Heede, Dag (2024): *Det tomme menneske – Introduktion til Michel Foucault*. Museum Tusulanums Forlag

Hjortkjær, Christian (2020): *Utilstrækkelig*. Forlaget Klim

Holmgren, Allan (2019): *Organisationsterapi – Grundbog i narrativt konsulentarbejde*. DISPUKs Forlag

White, Michael (2008): *Kort over narrative landskaber*. Hans Reitzels Forlag

Undervisningsmateriale

Slides fra 6. modul i Narrativ pædagogisk ledelse af Martin Nevers den 28.-29. november 2024