

# Kapitel 1

## INDLEDNING

*I dette kapitel præsenteres de tanker, der er gjort omkring valg af specialeemne samt specialets problemfelt.*

## DEN NARRATIVE FASCINATION

Da jeg på 9. semester beskæftigede mig med den narrative tilgang til mediation i både undervisningen og min 9. semesters opgave, blev jeg betaget. Hvilket fantastisk udgangspunkt, at vi som mennesker ikke er født med en iboende identitet, men faktisk rummer et stort udviklingspotentiale, fordi vi organiserer vores liv i historier (fremover narrativer).

Inden for narrativ teori tror man nemlig på netop det; at vi konstruerer vores identitet gennem de narrativer, vi fortæller om os selv, og som andre fortæller om os; at vi lever vores liv i narrativer [Winslade & Monk,2000;52, White,2006a;27,66]. Vores liv er multi-historielt, hvilket vil sige, at vi lever flere narrativer sideløbende, og ligeledes at samme narrativ kan fortælles på flere måder [Morgan,2005;28].

I den narrative teori betragtes mennesker som fortolkende væsener, der dagligt udsættes for begivenheder, som vi sammenkæder på den ene eller den anden led, og som vi forsøger at gøre meningsfulde netop gennem fortolkning. Den mening vi tilskriver de forskellige sammenkædede begivenheder udgør narrativets plot [Morgan,2005;25]. Et

plot kan blive tykkere og tykkere, hvis vi bliver ved med at sammenkæde begivenheder til plottet. Plottet bliver på den måde et dominerende narrativ for os og således afgørende for den måde, vi opfatter os selv på, og dermed også formende for vores fremtid [Morgan,2005;28, Winslade & Monk,2000;60].

Psykolog Alice Morgan giver i bogen "Narrative samtaler" [Morgan,2005] et eksempel på et narrativ, som ender med et dominerende plot om, at hun er en dygtig bilist. Morgan sammenkæder en række begivenheder, som er forekommet, mens hun har kørt bil. Hun tolker disse begivenheder som udtryk for, at hun er en dygtig bilist; f.eks., at hun husker at stoppe for rødt og, at hun overholder fartgrænserne. I konstruktionen af plottet bliver narrativet om, at hun er en god bilist tykkere og tykkere, fordi hun kommer i tanke om andre begivenheder, som bestyrker hendes fortolkning af sig selv som en god bilist. Det kan også tænkes, at andre bekræfter hende i dette plot ved at rose hendes kørsel. I lyset af narrativets dominerende plot udelader hun de begivenheder, som ikke harmonerer med plottet, fordi disse begivenheder nu forekommer som tilfældigheder, da det er det dominerende plot, der nu afgør, hvordan hun fortolker begivenhederne [Morgan,2005;26-27]. For hver af disse

dominerende narrativer findes alternative narrativer med alternative plot, som er marginaliserede, og som kan udforskes og dermed ændre vores perspektiv på en given ting [Winslade & Monk,2000;61, White, 2006a;32,70, Morgan,2005;29]. Morgan, der nu har positioneret sig som en dygtig bilist, kunne f.eks. være skyld i en trafikulykke, som betyder, at hun begynder at tvivle på sine evner som bilist. Hvis hun begynder at kæde denne begivenhed sammen med andre begivenheder, som bekræfter hende i den nye fortolkning, kan der således ske et skift i hendes dominerende plot i forhold til det at køre bil og dermed en ændring i hendes syn på sig selv og de fremtidige beslutninger, hun træffer i forhold til at køre bil.

Det er konteksten, der er afgørende for, hvordan vi fortolker begivenheder. Fortolkningerne sker altså ikke ud i det blå [Morgan,2005;30, White,2006a;29]. At Morgan betragter sig selv som en god bilist, fordi hun stopper for rødt og overholder fartgrænserne, kan f.eks. ses i lyset af en lovgivningsmæssig kontekst. Det kan også ses i en social kontekst, hvis hun f.eks. er en del af en familie eller vennekreds, hvor man værdsætter at køre pænt, og opfatter det at køre pænt som ensbetydende med at overholde

færdselsreglerne. Fortolkningerne, vi laver om begivenhederne i vores liv, skal altså altid forstås i lyset af en kontekst, som udgøres af f.eks. normer og værdier i en given kultur – dette refererer man i det narrative til som den diskursive baggrund, og det er altså den, personer trækker på, når de fortæller deres narrativer og konstruerer deres identitet [Morgan,2005;30].

Inden for det narrative tror man dermed ikke på, at mennesker har en fast kerne, som udgør vores identitet, men snarere at vi er et produkt af en række sociale og kulturelle diskurser, som udmønter sig i bestemte fortolkningskontekster, der igen danner fundamentet for de narrativer, vi fortæller om os selv, til hinanden og som vi lever vores liv efter [Winslade & Monk,2000;37-38]. Vi lever et multi-historielt liv med dominerende og alternative historier, og igennem fokus på disse alternative historier, vil der altså altid være mulighed for at udforske og frembringe nye fortolkninger om vores liv og de beslutninger, vi træffer – således er vi tilbage ved mit udgangspunkt i dette afsnit; dét, at vi lever vores liv i narrativer, rummer udviklingspotentiale.

Dette anti-essentialistiske udgangspunkt er en af årsagerne til, at jeg er fascineret af narrativ teori. En anden årsag er, at den narrative teori har udmøntet sig i en række narrative praksisser, som er meget håndgribelige og har vist sig at kunne videreudvikles og anvendes udover det terapeutiske felt, hvor de oprindeligt var tiltænkt, f.eks. mediation og organisationsudvikling (f.eks. Winslade & Monk 2000, 2008 og Kure 2008). Der er altså udviklet en række "værktøjer" til at udføre teorien i praksis. Min fascination af det narrative har fået mig til at undres over, hvordan det narrative kan anvendes i andre sammenhænge end hidtil. Denne undren danner udgangspunkt for nærværende speciale, hvor jeg vil beskæftige mig med organisatorisk teamcoaching i et narrativt perspektiv.

### **HVORFOR NARRATIV TEAMCOACHING I ORGANISATIONER?**

Det er således ovennævnte undren, der danner udgangspunkt for at undersøge, hvordan man kan forstå coaching af teams i organisationer fra et narrativt perspektiv. Mit kendskab til coaching var i begyndelsen af dette speciale ikke stort. I kraft af, at det er og har været et buzzword i vores samfund

igennem det sidste årti, er det dog et fænomen, som jeg ofte er stødt på.

På mit 7. semester kom jeg lidt tættere på en art af coaching, i faget "Kollegial supervision". Kollegial supervision er en samtale mellem kolleger om et arbejdsrelateret emne, som den der skal superviseres (supervisanten) har valgt at tale om, fordi det påvirker dennes arbejde. Den, der superviserer (supervisoren), arbejder på at få supervisanten til at se det arbejdsrelaterede problem fra flere perspektiver og derved gøre supervisanten bevidst om dennes handlemuligheder. Den kollegiale supervisionssamtale, som jeg har oplevet den, er altså en slags hjælp til selvhjælp. Dette bekendtskab jeg har stiftet med en art af coaching har været i 2-personers relationer, og jeg har således intet kendskab til, men kun forestillinger om, hvorledes coaching af flere personer på samme tid kan finde sted [Alrø & Kristiansen, 2006].

I min søgen efter mere viden om coaching med et narrativt udgangspunkt blev det klart, at narrativ coaching af teams i organisationer ikke er et specielt grundigt udforsket område, hvorfor det tåler at blive set nærmere på. Der findes en del litteratur om narrativ coaching i dyadiske relationer (se f.eks.

Holmgren, 2006, 2011, Sørensen 2011, Stelter, 2002, 2007, 2011 og Law, 2007), men i forhold til coaching af teams i organisationer er litteraturen begrænset. Kit Sanne Nielsen har i samarbejde med Maria Klinke og Jesper Gregersen skrevet bogen "Narrativ Coaching – en ny fortælling. Individuelt og i team" [Nielsen et al,2010], som omhandler narrativ coaching af teams. Bogen rummer teoretiske refleksioner over coaching af teams versus coaching i dyadiske relationer, men er ikke en decideret *teori* om narrativ coaching af teams i organisationer. Rent fagligt er det derfor min vurdering, at det giver mening at udforske dette felt yderligere.

### **COACHING – EN FLOSKEL?**

*"Der er gået inflation i coaching"* [Hildebrandt i Gørtz & Prehn,2008;345].

Sådan skriver professor i organisations- og ledelsesteori Steen Hildebrandt i Kim Gørtz & Anette Prehns "Coaching i perspektiv". I løbet af meget kort tid er coaching blevet et buzzword i den vestlige verden – både i samfundsmæssig og organisatorisk sammenhæng. Flere og flere bliver

selvudnævnte coaches uden hverken at have en faglig baggrund eller det naturlige talent for at coache. I beskrivelsen af, hvad coachingen kan tilbyde, bruges new-age inspirerede udtryk som *"Transformative alchemy"*, *"Spontaneous wholeness"* og *"Profound spiritual passion"*. [Lystbæk i Gørtz & Prehn,2008;209-210]

Andre forfattere tegner et lignende billede af coachingens landskab, hvor coaching er et flydende begreb, og hvor alle kan iføre sig coachens rolle, hvis de ønsker det. Det betyder, at coaching er blevet et begreb med en bred vifte af definitioner og metoder til at gribe coachingen an[Grant i Palmer & Whybrow,2007;26]. Nogle definitioner og metoder hviler på solide teoretiske fundamenter, andre hviler på ovenstående new-age udtryk, og er således, fra et akademisk synspunkt, problematiske.

Der hersker altså en form for anarki inden for coaching verdenen, hvor coachrollen er allemandseje, og de, som søger coachingen, må holde tungen lige i munden for at skille fårene fra bukkene. Derfor kan man være tilbøjelig til at spørge sig selv, om coaching som fænomen er en flokel? Mit svar på dette spørgsmål fremgår implicit af specialets emne. Coaching

betragtes i dette speciale som et betydningsfuldt bidrag til både personlig og organisatorisk udvikling. Vel at mærke når de værktøjer, som anvendes i coachingen, hviler på et velovervejet teoretisk fundament.

Måske er det derfor mere relevant at spørge, hvorfor coaching overhovedet er blevet aktuelt i dagens samfund?

### **COACHINGENS RELEVANS**

Samfundet i dag beskrives af Giddens som det senmoderne samfund og kan betragtes som en radikaliserings af moderniteten. Radikaliseringen kendetegnes ved en stigende individualisering, gradvis opløsning af fælles værdier og normer, foranderlig viden, modstridende ekspertudsagn og et hav af daglige valgmuligheder. Det senmoderne samfund er således et komplekst samfund, hvor viden er kontingent; alt kan være anderledes og gøres anderledes, og tvivl og usikkerhed er derfor grundlæggende [Giddens,1996,31-35].

Giddens forsøger at forklare kompleksiteten ved hjælp af begreber som "adskillelse af tid og rum" og "udlejningsmekanismer". I det senmoderne samfund betyder

udviklingen af moderne kommunikationsmidler som tv og internet, at handlingers hvornår (tid) og hvor (rum) ikke længere er koblet til et fysisk sted. Rummet i traditionel forstand ophører med at eksistere, og sociale aktiviteter kan nu finde sted hvor som helst mellem mennesker, der ligeledes kan befinde sig hvor som helst, hvilket pludselig stiller større krav til den sociale organisering [Giddens,1996;28-29]. Udstrækningen af rummet har også betydning for den udlejningsmekanisme, Giddens kalder for "ekspersystemet". Giddens beskriver, hvordan "*Sociale relationer løftes ud af lokale sammenhænge og reartikuleres på tværs af uafgrænsede tid-rum-områder*" [Giddens,1996,30]. Når jeg f.eks. kommunikerer med min læge via e-mail, løftes den traditionelle sociale relation, vi plejer at indgå i, ud af en lokal sammenhæng og ind i cyberspace. Denne løften ud af lokale sammenhænge betyder endvidere, at vi ikke længere kender de tekniske systemer i samfundet på samme måde som tidligere. Da vi f.eks. ikke selv dyrker vores mad, ved vi ikke præcis, hvordan eller hvor den er fremstillet, eller når vi sætter os ind i bussen, da kender vi ikke til de bagvedliggende systemer, som har bestemt hvilken rute bussen skal køre, hvordan bussens betalingssystem fungerer, eller hvordan det

er blevet bestemt, at prisen er, som den er. Ekspertsystemerne er løftet ud af tid-rum-områderne og har øget kompleksiteten. Adskillelsen af tid og rum og udlejningsmekanismerne danner rammerne om den refleksivitet, der præger det senmoderne samfund [Giddens,1996;30-32].

Det senmoderne samfund bliver derfor et refleksivt samfund, hvor vi stiller os spørgende og tvivlende, netop fordi vi ikke længere på samme måde har givne forskrifter, normer og viden, men selv må tage stilling og vælge vores identitet. Vi har ikke en på forhånd givet biografi, *"vi lever en biografi"* på baggrund af ekspertsystemernes sociale og psykologiske udlægningsmuligheder af mulige måder at leve på. Vi træffer altså aktive reflekterede valg om, hvordan vi vil leve [Giddens,1996;25-27]. Denne konstruktion af individet og selvet gør samfundet ekstremt komplekst.

Selvets refleksivitet er ifølge Giddens;

*"- et fænomen, som både på det individuelle niveau og i forbindelse med modernitetens bredere institutioner skaber balance mellem mulighed og potentiel katastrofe"* [Giddens,1996,47].

Coaching, der overordnet kan beskrives som *"som et bestemt >>Mind set<<, der har til formål at hjælpe mennesker med at skabe den refleksion, de resultater og det liv, de ønsker sig* [Gørtz & Prehn,2008;12] sættes i spil som et "middel" til at håndtere selvets refleksivitet, så refleksiviteten netop kommer til at rumme muligheder i stedet for katastrofer [Laursen & Frimann i Nørlem,2009;94].

## **ORGANISATIONER OG TEAMS**

Kompleksiteten er også rykket ind i organisationerne, hvor viden i skiftet fra industrisamfund til postindustrielt samfund er blevet organisationens vigtigste ressource. Det er medarbejderne, der er de vidensgenererende enheder i organisationerne, hvorfor disse i dag udgør organisationens vigtigste råstof [Nørlem,2009;12-13]. Organisationen kan derfor i dag betragtes fra et kommunikativt perspektiv som strømme af samtaler, hvor viden er til konstant forhandling i forhold til bestemte kerneydelser. Organisationer bliver derved en kompleks sammensætning af menneskelige relationer, hvorved organisatorisk coaching vinder mere og mere frem[IBID].

Undersøgelser viser, at mere end 80 % af organisationer med over 100 ansatte organiserer arbejdet i teams. Ligeledes er antallet af organisationer med mere eller mindre selvstyrende teams vokset jævnt siden slutningen af 80'erne [Paludan-Müller,2004;177]. Organisationernes behov for at være konkurrencedygtige er steget i takt med globaliseringen, og flere og flere opgaver menes at løses bedre i teams, hvor forskellige kompetencer og perspektiver integreres i jagten på at nå de krav og mål, der stilles. Hvis sådanne teams ikke fungerer, kan de ikke løse de opgaver, organisationen ønsker løst, og velfungerende teams bliver således et must i teambaserede organisationer [Stelter & Bertelsen,2005;11].

## **PROBLEMFELT**

Som jeg indledningsvis har været inde på, ønsker jeg i dette speciale at beskæftige mig med coaching af teams i organisationer i et narrativt perspektiv. Denne idé er opstået ud fra en indledende undren omkring anvendelsen af narrativ teori i andre sammenhænge end hidtil og ligeledes med udgangspunkt i coaching som et højaktuelt emne i tiden og inden for mit fag. Idéen blev videreudviklet efter, at det kunne

konstateres, at narrativ coaching af teams i organisationer endnu er et smalt beskrevet område, og at der således ville være en faglig gevinst i at udforske dette område yderligere.

Specialets emne begrænses nu yderligere, idet jeg ønsker at anvende grundelementerne i det narrative samt to specifikke teorier i forhold til at anskue, hvordan man kan forstå narrativ teamcoaching i organisationer, nemlig professorerne John Winslade og Gerald Monks teori om narrativ mediation og lektor Nikolaj Kures teori om narrativ organisationsudvikling. Specialets formål er at skabe en diskussion vedrørende disse teorier i forhold til at forstå narrativ coaching af teams i organisationer. Således er en forhåbning for specialet, at det kan bidrage til et nyt perspektiv på det narrative og på coaching af teams.

De to teorier nuanceres i to separate afsnit i specialet, men præsenteres for forståelighedens skyld her indledningsvis.

Den narrative praksis havde oprindeligt et terapeutisk fokus og blev udviklet af psykoterapeut Michael White med henblik på at styrke selvets marginaliserede narrativer [Kure,2009;1]. Gennem det sidste årti har Winslade og Monk arbejdet videre med den narrative praksis til i forhold til at kunne udvikle



fastlåste relationer, således at den narrative praksis kan bruges som konflikthåndteringsredskab – til mediation. I deres forståelse af konflikter tager de udgangspunkt i professorerne Bronwyn Davies og Rom Harrés positioneringsteori, hvor en konflikt betragtes som polariserede positioner, som er betinget og muliggjort af relationens diskursive baggrund [Winslade & Monk,2008:43ff]. Ved at arbejde med disse positioneringer er Winslade og Monks narrative udgangspunkt at skille problemet fra personen, og derigennem skabe muligheder for at fokuspersonerne kan repositionere sig selv eller give rum til, at modparten kan positionere sig anderledes [Winslade,2006;507]. Winslade og Monk forsøger altså at udvikle fastlåste relationer.

Kure arbejder med at videreudvikle de narrative teknikker i en organisatorisk kontekst. Her forstår han, med udgangspunkt i professorerne Ernesto Laclau og Chantal Mouffes politologiske teori, organisationen som et diskursivt terræn, hvor diskurserne konstant søger at privilegere sig på

bestemte praksisfelter <sup>1</sup> igennem diskursive magtkampe [Kure,2008]. Med afsæt i denne forståelse af organisationen udvikler Kure en diskursiv konsultationsstrategi, der anvender to narrative teknikker, som uddybes i et senere kapitel, nemlig; Positionskort 1 samt bevidningsgruppen til at udvikle de forskellige praksisfelter i organisationen og dermed organisationen som et samlet hele [Kure,2008;91]. Kures fokus er dermed på at udvikle fastlåste organisationer.

At vælge nogle teorier frem for andre betyder, at jeg aktivt er medvirkende til at skubbe specialet i én bestemt retning og ikke en anden. Mit valg af teori kan begrundes ud fra tre perspektiver; et teoretisk, et videnskabsteoretisk og et hypotetisk.

For at kunne udlede noget om narrativ teamcoaching, må narrativ teori indgå i specialet. Narrativ teori bygger på forskellige poststrukturalistiske teorier, der har været medvirkende til at udvikle en række begreber og tænke måder, som er særligt kendetegnende for det narrative. Dette betragtes som grundelementerne i det narrative, og

---

<sup>1</sup> Et praksisfelt er et område f.eks. samarbejde, kommunikation, innovation, beslutning, ledelse osv. hvor organisationen har udviklet bestemte måder at handle og agere på

indgår derfor naturligt i specialet, da det er disse elementer der i høj grad adskiller det narrative fra andre teorier. Derudover er Kure, Winslade og Monk valgt som repræsentanter for den narrative teori. Kures arbejde med det narrative i en organisatorisk kontekst, er det mest omfattende arbejde på dette felt hidtil. Det casearbejde Kure har foretaget i sin Ph.d. afhandling [Kure,2008], antyder at teorien er frugtbar i forbindelse med arbejdet med organisationer. Da jeg i nærværende speciale beskæftiger mig med coaching i en organisatorisk kontekst, har det derfor været meningsfuldt at inddrage Kure. Teamet indgår ligeledes som en del af konteksten i coaching, og betragtes som *"komplekse sociale størrelser"* [Nielsen et al,2010;92], hvorfor det har været relevant at inddrage narrativ teori, der kan sige noget om interpersonelle relationer. Her er valget altså faldet på Winslade og Monks betragtninger om positionering som et relationelt begreb [Winslade & Monk,2008;21] til at indfange den kompleksitet, teammedlemmernes relationer udgør for teamet. Således det teoretiske perspektiv for de teoretiske valg, der er truffet i forhold til det narrative.

Som jeg senere vil komme ind på i kapitlet om videnskabsteori og metode, er det videnskabsteoretiske

udgangspunkt for nærværende opgave socialkonstruktionistisk. Dette udgangspunkt deles med den narrative teori, herunder Winslade, Monk og Kure. Det giver således mening ud fra et videnskabsteoretisk perspektiv at anvende de to nævnte teorier.

Sidstnævnte perspektiv har jeg valgt at kalde hypotetisk. Der er dog intet hypotetisk over selve perspektivet, men det skal læses således, at valget er faldet på netop Kure, Winslade og Monk ud fra en hypotese om, at Winslade og Monk med deres relationelle fokus og Kure med sit organisatoriske fokus hver især kan bidrage med et konstruktivt fundament i forhold til at forstå narrativ teamcoaching i organisationer.

Med udgangspunkt i overstående danner følgende problemformulering rammerne for dette speciale;

### **Hvordan kan man forstå narrativ teamcoaching i organisationer?**

Denne problemformulering lægger op til en begrebsafklaring i forhold til begrebet team og coaching. Begge begreber bliver nuanceret i hver deres kapitel, men for forståelighedens skyld forklares de her kort.

Når begrebet team anvendes i specialet, refereres der overordnet til;

*"...en lille organisatorisk enhed, sammensat af typisk 5-9 personer, der sammen skal varetage et fastlagt opgavefelt og arbejder hen imod realisering af fælles mål. [Søholm, Storch & Juhl i Storch & Søholm, 2005; 10]*

Når begrebet coaching anvendes i specialet, refereres der overordnet til;

*"...en hjælpersamtale, hvor en coach hjælper en person eller en gruppe til at undersøge og udvikle sine handlemuligheder i forhold til en aktuel udfordring" [Alrø i Alrø et al, 2001; 13]*

#### YDERLIGERE AFGRÆNSNING

Som det fremgår, har jeg allerede redegjort for en teoretisk afgrænsning af specialet, idet problemformulering afgrænses til kun at omhandle forståelsen af narrativ teamcoaching i organisationer med udgangspunkt i narrative grundelementer samt teori fra mediation (Winslade og Monk og organisationsudvikling (Kure).

Ligeledes afgrænses specialet til et fokus på coachen som ekstern konsulent, hvorved der ikke er fokus på ledelsescoaching i nærværende speciale.

Rent praktisk afgrænses specialet yderligere, da specialet er en ren teoretisk diskussion, og derved at arbejdet med at afprøve eventuelle nye teorier og metoder i praksis ikke ligger inden for rammerne af specialet, hvorfor læseren altså ikke finder et anvendelsesperspektiv i nærværende opgave. Dette skyldes tidsperspektivet for specialet. Her foregår altså teoretiseringen, diskussionen og refleksionen. Skulle nogle efterfølgende føle sig inspireret og have lyst til lave fortsættelsen, bestående af en praktisk og mere empirisk del, vil jeg betragte det som en lykkelig konsekvens af mit arbejde.

#### FREMGANGSMÅDEN FOR SPECIALET

Ifølge professor i Filosofi og Videnskabsteori ved Institut for Læring og Filosofi (AAU) Mogens Pahuus er de fleste projekter problemorienterede, og nærværende speciale ligger inden for rammerne af et praktisk-produktivt problem. Når man arbejder med praktisk-produktive problemer, betyder det, at der i forvejen findes en praksis inden for det problemfelt, man vil undersøge. Formålet med opgaven bliver

derved at forbedre eller videreudvikle denne praksis [Pahuus i Christensen,2004;20]. Det samme gør sig gældende for dette speciale, da der jo i forvejen findes teorier og praksisser for coaching, herunder narrativ coaching. Formålet med specialet er, som nævnt, at skabe en teoretisk diskussion om et nyt perspektiv på narrativ teamcoaching i organisationer vha. valgte teorier, og således at *videreudvikle*, eller skabe grobund for at kunne videreudvikle, allerede eksisterende narrativ teori og praksis og ligeledes allerede eksisterende coaching teori og praksis.

#### *SPECIALETS OPBYGNING*

Specialet er grundlæggende delt op i to dele; en primært redegørende del, samt en diskussionsdel.

Den redegørende del er yderligere delt op i to, nemlig to kapitler som omhandler den baggrundsviden, læseren skal forsynes med for at forstå hvilket perspektiv på teams og coaching, der ligger til grund for specialet, og således forstå, hvilke rammer det er, jeg forsøger at sætte de valgte narrative teorier ind i. Den anden del omhandler netop disse teorier, og udgør således et kapitel om de to narrative teorier, der er genstand for den senere diskussion.

Konteksten udgøres af 3 teoretiske felter, nemlig narrativ teori, coaching teori og team teori. Den narrative teori betragter jeg som den største kontekst, forstået således, at de øvrige nævnte teoretiske felter må sættes i forhold til narrativ teori, da det jo er coaching i et narrativt perspektiv, som er mit genstandsfelt. Det er altså forståelsen af disse tre teoretiske felter, som skal gøre mig i stand til at forstå og beskrive narrativ teamcoaching i organisationer.

I diskussionsdelen forsøger jeg at holde den team- og coachingforståelse, der redegøres for i specialet, op mod den narrative teori, således at jeg kan svare på min problemformulering

I dette kapitel har jeg redegjort for, hvordan idéen til specialet er opstået, hvad det konkret er, jeg vil undersøge, og ligeledes hvad mine forhåbninger til specialet er. I det næste kapitel går jeg yderligere i dybden med de kontekstuelle rammer for opgaven, når der skal kigges nærmere på de videnskabsteoretiske og metodiske overvejelser, specialet bygger på.

# Kapitel 2

## VIDENSKABSTEORI & METODE

*I dette kapitel gennemgås det videnskabsteoretiske standpunkt for specialet samt den videnskabelige metode. Det er således her de metateoretiske rammer for specialet tegnes op.*

## VIDENSKABER

*"Vores handlen har mange former... (red.)men uanset hvilken form vor handlen har, gælder det, at vi må bestræbe os på at sikre, at vor handlen er baseret på et forsvarligt vidensgrundlag. Viden om naturen, om samfundet, om mennesket (os selv). Det er til syvende og sidst for at sikre vidensgrundlaget for handlen, at vi har den samfundsmæssige institution eller ekspertkultur vi kalder videnskab."* [Pahuus i Christensen,2004;11-12]

Sådan skriver Pahuus i bogen "Vidensgrundlag for handlen". Med dette beskriver han, hvordan vores tilgang til at opnå viden er forskellig. Han nævner ligeledes "et forsvarligt vidensgrundlag", hvilket handler om, hvordan vi opfatter viden, og dermed hvor vi positionerer os i forhold til, hvad der betragtes som "et forsvarligt vidensgrundlag". I citatet fremhæver Pahuus ligeledes de tre videnskaber, nemlig naturvidenskaberne, samfundsvidenskaberne og humaniora.

De tre videnskaber arbejder ud fra tre forskellige genstandsområder, hvorfor man også ser forskellighed i den metode og teori, der anvendes inden for videnskaberne. Naturvidenskabernes genstandsområde er det

naturgivne[Pahuus i Christensen,2004;23], og det, som ikke er kulturskabt. Under naturvidenskaberne hører f.eks. medicin, fysiologi og biologi [Collin & Køppe,2003;12]. Samfundsvidenskaberne beskæftiger sig derimod med de menneskelige kollektiver – samfundet bestående af grupper og institutioner, hvorfor f.eks. studier som sociologi, politologi og organisationsteori hører under samfundsvidenskaberne [Pahuus i Christensen,2004;23, Collin & Køppe,2003;12-13]. Til sidst har vi Humaniora, som beskæftiger sig med mennesket som noget særegent, der betragtes som et handlende, følede og kommunikerende individ. Ligeledes studeres udfaldet af menneskets handlinger, tanker og kommunikation[Collin & Køppe,2003;10].

Dette speciale befinder sig i grænselandet mellem humaniora og samfundsvidenskaberne. I specialet anlægges et organisatorisk perspektiv på teamcoaching, hvorfor specialet bærer præg af et samfundsvidenskabeligt udgangspunkt. Dog forholder det sig jo sådan, at mit formål med specialet er at tegne et billede af coaching af teams i organisationer i et narrativt perspektiv. Mit sigte er altså at diskutere narrativ coaching af teams i organisationer og ikke at diskutere coaching i organisationer generelt. Jeg udforsker dermed en

særegen del af coachingfeltet, hvorfor specialet også bevæger sig inden for de humanistiske videnskaber, hvor jeg arbejder med coaching som udfaldet af (mellem)menneskelige handlinger[Collin & Kørpe,2003;13-15].

### **DET IDEOGRAFISKE ERKENDELSESPERSPEKTIV OG DEN HERMENEUTISKE CIRKEL**

Jeg forsøger altså at forstå det særegne ved lige netop narrativ teamcoaching. Dette udgangspunkt – at sige noget om det enkeltstående – er kendetegnet ved det ideografiske perspektiv [Collin & Kørpe,2003;29]. Narrativ coaching af teams i organisationer kan betragtes som specialets genstandsfelt. For at opnå en forståelse for dette genstandsfelt og således senere kunne skabe en diskussion omhandlende dette, må jeg sætte genstandsfeltet ind i den kontekst, det skal forstås i [Pahuus i Christensen,2004;22]. Konteksten udgøres af den redegørende del, der blev beskrevet i afsnittet "Problemfelt". I specialet arbejdes der med kontekstforståelsen ud fra en art hermeneutisk cirkel betegnet HDM-cirklen.

HDM står for hypotetisk deduktiv metode og kendetegner den videnskabelige metode, jeg anvender for at opnå forståelse for mit genstandsfelt [Føllesdal et al,2005;96 -97]. Hypotesen er, som beskrevet i afsnittet "Problemfelt", at Winslade og Monk med deres relationelle fokus og Kure med sit organisatoriske fokus hver især kan bidrage med et konstruktivt fundament i forhold til at forstå narrativ teamcoaching i organisationer. Ved at arbejde i en cirkulær proces, hvor der er en konstant bevægelse mellem hypotesen og specialets enkelte afsnit, som udgør konteksten, konkluderes der således til sidst, og der deduceres derved på baggrund af hypotesen, om det giver mening og hvordan det giver mening at anvende det narrative i forhold til teamcoaching i organisationer. Ved at dykke dybere ned i og søge forståelse i delene, som består af tre hoveddele, nemlig en coaching del, en team del, og en narrativ teori del, søger jeg dermed at forstå narrativ teamcoaching i organisationer som udgør helheden. For hver gang jeg er dykket ned i én af delene, vil jeg søge at slutte noget om helheden, hvilket munder ud i det tidligere omtalte diskussionsafsnit.

## **SOCIALKONSTRUKTIONISME SOM FORSTÅELSESHORISONT; FOR-DOMME I SPECIALET**

Den hermeneutiske cirkel er et produkt af hermeneutikken, og den blev indført af den tyske teolog og filosof Friedrich Ast i 1808 [Føllesdal et al,2005;96 -97]. Hermeneutikken blev oprindeligt introduceret i 1600- tallet som betegnelsen for metodiske overvejelser i forhold til fortolkning af tekster. I slutningen af 1800-tallet udvidede Filosof Wilhelm Dilthey hermeneutikken til også at omfatte menneskelige aktivitet og produkterne af disse aktiviteter [Pahuus i Collin & Køppe,2003;142]. Det traditionelle udgangspunkt for arbejdet med den hermeneutiske cirkel er, at man konstant må bevæge sig mellem del og helhed for at opnå indsigt i og forståelse for en given tekst eller handling [IBID]. Mennesket, som skulle foretage denne cirkelbevægelse mellem del og helhed, blev betragtet som et anskuende og iagttagende subjekt af den indre og ydre verdens genstande - en slags neutral part, som kunne anskue genstande objektivt [Pahuus i Collin & Køppe,2003;150]. Udgangspunktet var, at man ved at studere sine egne og andres forståelseshorisonter kunne frigøre sig fra dem, og dermed møde den tekst eller handling, der skulle studeres, fordomsfrit [Føllesdal et al,2005;98]. Filosofen

Hans-Georg Gadamer, der positionerede sig inden for den nyere filosofiske hermeneutik, kritiserede dette udgangspunkt. Gadamer fremførte, med inspiration fra filosofen Martin Heidegger, hermeneutikkens universalitetsfordring som er et udtryk for, at vi altid befinder os inden for en forståelseshorisont, som udgøres af de meninger og holdninger, som vi bevidst eller ubevidst har på et givet tidspunkt, og som vi ikke er opmærksomme på [Føllesdal et al,2005;91 & 99]. Vi kan blive bevidste om dele af forståelseshorisonten igennem refleksion, men i denne refleksionsproces vil vi samtidig være ude af stand til at se de dele af forståelseshorisonten, som vi ikke reflekterer over [Føllesdal et al,2005;99]. Meninger og holdninger som udgør vores forståelseshorisont betegner Gadamer "for-domme". Vi bringer disse for-domme med os ind i forståelsesprocessen [IBID]. I forhold til specialet betyder dette, at jeg bringer mine for-domme med mig, når jeg søger at forstå teamcoaching i et narrativt perspektiv. Mine for-domme er således bevidste og ubevidste holdninger og meninger, som jeg bringer med mig ind i specialeprocessen.

Jeg tilskriver mig socialkonstruktionismen som mit videnskabsteoretiske standpunkt, og dette bliver således



nogle af de mere eller mindre synlige for-domme, som vil præge min forståelseshorisont. Ifølge professor i sociologi Niklas Luhmann er man som iagttager ikke et subjekt uden for objektets verden. Luhmann er altså enig med Gadamer i den betragtning, at vi er en del af den verden, vi forsøger at iagttage, forholde os til eller fortolke, og at vi komplicerer denne objektive verden ved vores tilstedeværelse (vores for-domme) [Luhmann,2007;132-133]. Derfor forsøger vi at reducere kompleksiteten ved at skelne til en side og ikke en anden. Her skelner jeg til socialkonstruktionismen som mit udgangspunkt for min forståelseshorisont, og jeg skelner således ikke til "den anden side" [IBID], hvorfor der vil opstå blinde pletter i form af andre perspektiver eller måder at iagttage på, som jeg ikke vil være opmærksom på. [Luhmann,2007;134].

Min forståelseshorisont er altså socialkonstruktionistisk og mine for-domme er dermed præget af denne.

Socialkonstruktionismen dækker over flere holdninger og meninger, og kan læses og forstås mere eller mindre radikalt [Wenneberg,2000;17]. Tidligere Ph.d. studerende fra Handelshøjskolen i København Søren Barlebo Wenneberg,

som i en årrække har arbejdet med at forstå den nye videnskab og de forandringer, der sker inden for videnskaben, har i bogen "Socialkonstruktivism. Positioner, problemer og perspektiver" opstillet fire forskellige socialkonstruktionistiske positioner, som jeg her vil forklare mit socialkonstruktionistiske standpunkt ud fra. Eftersom målet med dette afsnit ikke er en komplet redegørelse for socialkonstruktionismen, redegøres der kun for de positioner, som jeg identificerer mig med i forhold til specialet.

De fire positioner, som bliver mere og mere radikale er; det kritiske perspektiv, en sociologisk teori, en erkendelsesteori (epistemologisk) og en ontologisk position [IBID].

Jeg tilslutter mig de første tre positioner i socialkonstruktionismen, nemlig at socialkonstruktionisme er [Wenneberg,2000;17-18];

- Et kritisk perspektiv på naturgivne fænomener
- En teoretisk forklaring på, hvordan den sociale virkelighed eller konkrete sociale fænomener er opbygget og fungerer

- En erkendelsesteori, som betragter sproget som det konstruerende element af den virkelighed, vi befinder os i

#### *SOCIALKONSTRUKTIONISME SOM ET KRITISK PERSPEKTIV*

Socialkonstruktionisme som et kritisk perspektiv er den mindst radikale form for socialkonstruktionisme. Jeg tilskriver mig i denne position en kritisk tilgang til sociale fænomeners naturlighed [Wenneberg,2000;77,Collin & Køppe,2003;248]. Dermed menes, at en lang række af de fænomener, vi opfatter som naturgivne og universelt gyldige, ud fra et kritisk socialkonstruktionistisk perspektiv i virkeligheden er kontingente. Fænomenerne er socialt konstruerede, og kan dermed være anderledes [Wenneberg,2000;77-78].

I forhold til specialet betyder det, at jeg overordnet forholder mig kritisk til fænomenet coaching. Det er netop ud fra et kritisk perspektiv, at nærværende speciale er opstået, idet udgangspunktet er, at coaching kan forstås anderledes ud fra et narrativt perspektiv. Samtidig betyder mit kritiske perspektiv, at jeg erkender, at den forståelse af narrativ teamcoaching i organisationer, der ræsonneres frem til i specialet, kan være anderledes. Jeg har jo netop erkendt, at

der vil opstå blinde pletter i form af andre perspektiver, som jeg ikke ser, og derved *må* narrativ teamcoaching kunne forstås på andre måder, end den fremlægges i specialet.

#### *SOCIALKONSTRUKTIONISME SOM EN SOCIOLOGISK TEORI*

Jeg tilskriver mig ligeledes socialkonstruktionisme som en sociologisk teori. At betragte socialkonstruktionisme som en sociologisk teori er ifølge Wenneberg ensbetydende med;

*"Forskellige bud på teoretiske forklaringer af hvordan den sociale virkelighed eller konkrete sociale fænomener er opbygget og fungerer"* [Wenneberg,2000;87 - 88].

Ifølge Wenneberg hænger denne position principielt sammen med det kritiske perspektiv i socialkonstruktionismen [IBID]. Dette skyldes, at man i det kritiske perspektiv, som nævnt sætter spørgsmålstejn ved sociale fænomeners naturlighed. På denne måde dekonstrueres det naturgivne fænomen, hvilket efterlader et tomrum – for hvad skal stå i stedet? [Wenneberg,2000;83-84] Der kommer til at mangle en teori eller en hypotese om det sociale fænomen, som blev dekonstrueret. I denne position arbejdes der derfor med at konstruere en ny teori om det sociale fænomen. Her arbejdes der ud fra den antagelse, at de ting, der ikke er naturlige, må

være sociale, og at de derved kan forklares ud fra samfundsvidenskabelige metoder [Wenneberg,2000;88]. Afsættet er, at ikke-naturlige fænomener er forhandlet og konstrueret gennem social handling [Wenneberg,2000;88,Gergen;2005;71]. Det sociale skabes derved gennem en bevidst (sam)handling [Wenneberg,2000;89].

Denne position betyder, at coaching i nærværende speciale, ikke betragtes som et naturligt fænomen, der bare er opstået, men som en socialt skabt konstruktion. Dette blev kort berørt i specialets indledning, hvor samfundets kompleksitet blev angivet som en medvirkende årsag til coachingens aktualitet.

#### *SOCIALKONSTRUKTIONISMEN SOM ERKENDELSESTEORI*

Den sidste position, jeg tilskriver mig, er socialkonstruktionsismen som en erkendelsesteori, der betragter sproget som det konstruerende element af den sociale virkelighed, vi befinder os i [Wenneberg,2000;17]. Gennem sproglige konventioner kan vi konstruere sociale fakta. Det betyder, at for at viden kan være gyldig, da må vi være enige om det fænomen, hvis gyldighed vi diskuterer [Wenneberg,2000;104]. Ord får således kun deres mening i

den kontekst, der udgøres af en igangværende interpersonel relation [Gergen,2005;71]. Som eksempel på dette nævner Wenneberg "skruetrækkeren". Det er gennem sociale konventioner, at vi er kommet frem til, hvad en skruetrækker kan anvendes til, og at vi vil kalde den for en skruetrækker. Det betyder, at det ikke er nok, at en person subjektivt erkender skruetrækkerens egenskaber og muligheder. Personen må have tilslutning fra andre til denne opfattelse. Selvom skruetrækkeren er en fysisk genstand er dens opståen og egenskaber altså socialt konstruerede [Wenneberg,2000;103-104,Collin & Køppe,2003;254]. Sproget kommer således til at spille en vigtig rolle inden for socialkonstruktionsismen som erkendelsesteori. Sproget bliver et vigtigt redskab til at konstruere den virkelighed, vi befinder os i, da måden, hvorpå vi taler om fænomener, kan medvirke til at konstituere eller forandre fænomenerne [Collin & Køppe,2003;252].

Det betyder, at jeg må have flere ting for øje i produktionen af dette speciale. For det første, at de diskurser, der allerede eksisterer vedrørende coaching, teams og narrativ teori, har en konstituerende effekt, som jeg må være opmærksom på. For det andet, at den diskursive baggrund, jeg tager med mig

ind i specialet, alt andet lige har en konstituerende effekt på de konklusioner, jeg når frem til. Med udgangspunkt i denne betragtning af sproget, får jeg brug for at positionere mig i den første socialkonstruktionistiske position og forholde mig kritisk til det allerede skrevne.

De for-domme, jeg bringer med mig ind i dette speciale, udgøres således af en socialkonstruktionistisk forståelseshorisont, hvor min optik bliver;

- En kritisk forholdemåde til de fænomener, der undersøges
- En teori om, at menneskelig erkendelse ikke er en afspejling af en faktuel virkelighed, men er formet af sociale konstruktioner
- At viden om den sociale virkelighed således konstrueres i sproglige handlinger.

### **KUHN PARADIGMETEORI SOM UDGANGSPUNKT FOR VIDENSPRODUKTION I SPECIALET**

I den erkendelsesteoretiske socialkonstruktionisme er udgangspunktet, som nævnt, at videnskab er socialt

konstrueret af en række samfundsmæssige processer [Collin & Køppe,2003;250]. Dette perspektiv på videnskab får altså betydning for, hvornår noget betragtes som videnskabeligt, hvilket er et emne, som har været og stadig bliver, heftigt debatteret blandt videnskabsfolk [Collin & Køppe,2003;248]. I den ene ende af denne debat findes påstanden om, at videnskabelig viden er afspejlinger af deres objekt, og at videnskabelig viden dermed kun findes i den fysiske verden. I den anden ende findes påstanden om, at den fysiske virkelighed er en afspejling af den sociale virkelighed, og at der dermed principielt ikke findes nogen objektiv fysisk virkelighed [Collin & Køppe,2003:252]. Disse to synspunkter repræsenterer yderlighederne i den føromtalte heftige debat om videnskab. Den sidstnævnte udgør den mest radikale socialkonstruktionistiske position, som Wenneberg redegør for, nemlig socialkonstruktionisme som en ontologisk position. I nærværende speciale anvendes Kuhns paradigmateteorier som en måde at forklare mit socialkonstruktionistiske standpunkt i forhold til, hvordan videnskabelig viden produceres.

Videnskabsteoretiker, filosof og historiker Thomas Kuhn argumenterer for, at forskerens normale beskæftigelse i

forskningen er "puzzlesolving", eller gådeløsning, og at forskeren dermed har en forventning om, at der findes en løsning på gåden eller et svar på problemet, som er genstand for hans undersøgelse. Kuhn kalder denne fremgangsmåde for forskningens "normalvidenskab".

Det normalvidenskabelige arbejde udfoldes inden for en forståelsesramme, som Kuhn refererer til som et "paradigme" [Jacobsen & Collin i Collin & Køppe,2003;105]. Dette paradigme udgøres af en gruppe af forskere, der er nået til enighed om en overordnet forståelsesramme i forhold til hvilke videnskabelige principper og metoder, der arbejdes med i forhold til en given teori [Jacobsen & Collin i Collin & Køppe,2003;107]. På den baggrund kan man sige, at et paradigme altid er en *social konstruktion*, som er opstået på baggrund af konsensus blandt en række forskere. Dette gælder for naturvidenskaberne såvel som samfundsvidenskaberne og humaniora [Jacobsen & Collin i Collin & Køppe,2003;108]. Fra Kuhns perspektiv har forskeren, som nævnt, typisk en reel tro på, at der findes en løsning på problemet. Kuhn mener, at forskeren er mere optaget af at udvikle og udvide teorien der arbejdes med, og at forskeren forsøger at finde nye udveje, når en given teori

strider mod de data, der findes [Jacobsen & Collin i Collin & Køppe,2003;104]. Derfor bliver sandhedsperspektivet i Kuhns paradigmatheori ikke et spørgsmål om falsifikation, som det f.eks. er tilfældet inden for kritisk rationalisme, men snarere et spørgsmål om at undgå potentielle falsifikationer og derigennem at udvikle teorien konstruktivt [Jacobsen & Collin i Collin & Køppe,2003;109]. Hvis gådeløsningen ikke lykkes, er udgangspunktet, at det ikke er teorien, der er noget galt med, men forskeren der ikke er kompetent, og man vil således arbejde videre med teorien [Jacobsen & Collin i Collin & Køppe,2003;105].

Dog er det ikke sådan i Kuhns paradigmatheori, at en teori aldrig forkastes. Der kan nemlig ske det, Kuhn refererer til som "videnskabelige revolutioner". Når forskerne inden for et paradigme har talrige mislykkede forsøg i deres gådeløsning, vil de efterhånden opgive troen på paradigmet, og det opløses. Forskerne antager et nyt paradigme, og der er således sket en videnskabelig revolution [Jacobsen & Collin i Collin & Køppe,2003;107-108]. På den måde kan man sige, at der alligevel kan ske en form for falsifikation af teorien, men dette er altså ikke udgangspunktet for normalvidenskabens forskning. Det betyder, at videnskabens udvikling, ifølge

Kuhn, er præget af brud. Han tilslutter sig her perspektivet fra den kritiske rationalisme, om videnskabsprocessen som en diskontinuitet, og stiller sig derved modsat det klassiske, positivistiske, kumulative syn på videnskab [Jacobsen & Collin i Collin & Kørpe,2003;107-108].

Et videnskabeligt paradigme opstår altså, når en række forskere er blevet enige om en fælles forståelsesramme omkring deres arbejde med en given teori. Det betyder, at der inden for de videnskabelige paradigmer kan være meget forskellige udgangspunkter for, hvordan man arbejder, og hvad der bliver betragtet som empirisk materiale. Det betyder ifølge Kuhn, at videnskabelige paradigmer er inkommensurable, usammenlignelige. Videnskab bliver derved relativistisk [Wenneberg,2000;59].

Der er især dette relativistiske aspekt af Kuhns paradigme teori, som socialkonstruktionisterne har taget til sig [Wenneberg,2000;61]. Relativismen er et grundlæggende element i en stor del af socialkonstruktionismen [Kristiansen og Bloch-Poulsen,1997;56]. Jeg vil imidlertid ikke komme nærmere ind på den socialkonstruktionistiske relativisme i forhold til Kuhn, da mit formål med inddragelsen af Kuhn i

nærværende kapitel er at skildre, hvorledes jeg betragter den proces, det er at skabe viden i forskningen.

Nærværende speciale bærer præg af en art normalvidenskab, eller gådeløsning, idet der er et oprigtigt håb, om at konstruere et teoretisk fundament for en narrativ teamcoaching praksis i organisationer, og jeg derfor vil strække mig langt for at befæste min teori. Hvis specialet havde indeholdt et anvendelsesperspektiv, og jeg således skulle ud og afprøve mine teorier i praksis, og at en sådan praktisk afprøvning havde vist, at mine teorier ikke stemte overens med virkeligheden. Da er jeg ikke sikker på, at jeg ville være i stand til med det samme at sige, at min teori er falsificeret (kritisk rationalisme). Jeg ville nok være mere tilbøjelig til at sige, at den måske skulle rettes lidt til eller måske udvides lidt. Jeg ville formentlig forsøge igen og igen, og først når jeg havde forsøgt rigtig mange gange, ville jeg erkende, at min teori bare ikke holdt stik.

## **OPSAMLING**

I afsnittet om videnskaber fastslog jeg, at jeg i dette speciale arbejder i grænselandet mellem samfundsvidenskaberne og humaniora. Det er således disse videnskaber, der som udgangspunkt skal sikre, at jeg har et forsvarligt vidensgrundlag for min handlen. Videnskaberne kan ikke stå alene. De må følges af en videnskabelig metode, ellers kan jeg jo ikke skabe handlen. Metoden for specialet udgøres af en hypotetisk-deduktiv cirkelbevægelse mellem del og helhed, som skal gøre mig i stand til at tegne et endeligt helhedsbillede af organisatorisk teamcoaching i et narrativt perspektiv. Der trækkes på Kuhns normalvidenskab i forståelsen af, hvordan viden produceres, og der tillægges derved en form for relativistisk syn på viden. Dette syn på viden er præget af min socialkonstruktionistiske forståelseshorisont, som jeg bringer med mig ind som fordomme i specialet.

# Kapitel 3

## EN INDFØRING I DE NARRATIVE GRUNDELEMENTER

*I dette kapitel præsenteres læseren for de narrative  
grundelementer og værktøjer.*



## INTRODUKTION TIL KAPITLET

Selvom læseren allerede i indledningen blev introduceret til det narrative, følger her en kort genopfriskning af, hvad narrativer er. Herefter uddybes grundelementerne i det narrative. Formålet med kapitlet er at præsentere læseren for de tanker, der ligger bag udviklingen af narrativ praksis, samt at tegne de elementer op som nødvendigvis må indgå i coaching før man kan kalde den "narrativ". En introduktion til disse tanker og elementer vil også ruste læseren til bedre at forstå de følgende teoriafsnit om hhv. narrativ mediation og narrativ organisationsudvikling.

## NARRATIVER

Inden for det narrative mener man, at mennesker konstruerer deres identitet gennem de narrativer, vi fortæller om os selv og, som andre fortæller om os og, at mennesker derved lever deres liv i narrativer [Winslade & Monk,2000;52]. Vores liv er multi-historielt, hvilket vil sige, at der forekommer mange narrativer samtidigt, og også mange narrativer, der fortæller noget forskelligt om den samme begivenhed [Morgan,2005;28]. Hver dag oplever vi begivenheder, som vi

fortolker og forsøger at gøre meningsfulde. Den mening, vi tilskriver de forskellige begivenheder, kommer til at udgøre narrativets plot [Morgan,2005;25]. Dette så vi i eksemplet fra indledningen, hvor Morgan sammenkædede en række begivenheder, der udgjorde et plot om, at hun var en god bilist. Desto flere begivenheder, vi sammenkæder med plottet, desto tykkere bliver det. Når plottet er meget fyldigt, bliver det et dominerende narrativ for os, og dermed formende for vores selvopfattelse [Winslade & Monk,2000;60,Morgan,2005;28]. Vores fortolkninger af begivenheder sker på baggrund af diskurserne i den større kultur, idet samfundet på ethvert givet tidspunkt producerer forskellige diskurser, som definerer, hvad der er rigtigt og forkert, og dermed også hvad det vil sige, at være et "rigtigt" menneske [White,2006a;28]. Dermed kan de negative eller problemfyldte narrativer, vi fortæller om os selv, ses som et udtryk for, at vi ikke lever op til de diskurser, der eksisterer i den større kultur i forhold til at være et "rigtigt" menneske [White,2006a;30-31].

På baggrund af disse opfattelser af mennesket opstod den narrative terapi ved Michael White og David Epston, hvor fokus var på at styrke selvets marginaliserede

narrativer[White,2006a;32]. Når en dominerende narrativ bliver problemfyldt, søger den narrative terapeut at styrke de sideløbende narrativer, også kaldet alternative eller marginaliserede narrativer, der siger noget andet om narrativet [White,2008;25,Morgan.2005;33]. Dette gøres først og fremmest ved at objektivisere problemet, således at problemet bliver problemet, ikke personen. Det narrative udgangspunkt er jo netop, at narrativer bliver problemfyldte pga. en uoverensstemmelse mellem plottet og diskurserne i den større kultur. Derved er problemer ikke noget iboende i mennesker, men noget kulturskabt [Holmgren,2006;53,Gergen,2005;279]. Ved at anvende eksternaliserende samtaler, hvor problemet altså bliver italesat som noget udefrakommende, og derved objektiviseres, gør den narrative terapeut det muligt for klienten at opleve en identitet, der er adskilt fra problemet og herigennem udvikle og styrke de marginaliserede narrativer, klienten også har, hvorved en ny dominerende narrativ muliggøres [White,2008;29].

I kølvandet på White har andre teoretikere indenfor andre fagområder end terapien arbejdet med at anvende de narrative tanker og teknikker i forhold til at forstå f.eks.

fastlåste relationer i konflikter [Winslade & Monk 2000 & 2008]eller fastlåste organisationer [Kure,2008, Schnoor,2009]. Ligeledes har de narrative principper flyttet sig ind i coachingfeltet, hvor f.eks. psykolog Allan Holmgren og professor Reinhard Stelter er ivrige bidragsydere til nye vinkler på den narrative teori (f.eks. Holmgren 2006,2011 & Stelter,2009,2011).

Således en kort introduktion til tankegangen bag det narrative og et kort oprids af den narrative terapi. I det kommende afsnit skal teorierne bag det narrative uddybes yderligere.

### **LIDT MERE MICHAEL WHITE**

Selvom narrativ terapi er udviklet i et samarbejde mellem Davis Epston og Michael White, er det især White, der har været en flittig videreudvikler og forfatter om emnet, hvorfor White betragtes som faderen til den narrative teori og praksis [Kure,2008;5].

White var især optaget af at foretage sine egne fortolkninger af de ideer, som forskellige familierapeutiske skoler

byggede på, og var specielt inspireret af de postmoderne teoretikere Jerome Bruner og Michel Foucault i sin udvikling af den narrative teori [White,2006;25-27]. Inden for den postmoderne teori gøres der op med *".. ideen om dybere bagvedliggende almene sandheder, som det er videnskabens opgave at finde frem til"* [Holmgren i White,2006;15]. Videnskaben nedlægges ikke, men kontekstualiseres *"..først og fremmest ved at påpege de konkrete former for afhængighed og magtinteresser, der altid er på spil i produktion af viden"* [Holmgren i White,2006;15]. Disse betragtninger er bærende elementer i videnskabsfilosofiens paradigmatteori, som White ligeledes var inspireret af [White,2006;25]. I det hele taget drages White mod de teorier, som har været med til at forklare og udforske den nyere samfundsteori [White,2006a;26], herunder også socialkonstruktionismen.[White,2006a;28, Collin & Køppe,2003;kap. 10].

Som det fremgik i indledningen af dette kapitel er det narrative udgangspunkt, at vi lever vores liv i narrativer. Dette udgangspunkt er især inspireret af Bruners narrativitetsteori. Bruner mener, at vi organiserer vores erfaringer og minder i narrativer [Bruner,1991;4]. Vi er

gennem vores fortolkninger aktivt med til at skabe og kontekstualisere, de narrativer vi fortæller og således aktivt medskabende af os selv gennem disse fortællinger om os selv, om andre og om praksis.[Bruner,1991;4, Holmgren i White,2006;16]. De fortolkninger, vi foretager, og som dermed udgør vores narrativer, foretager vi, som sagt, på baggrund af narrativerne i den større kultur, vi lever i [White,2006a;31-32,Morgan, 2005; 30]. Bruner beskriver kulturen som et væv af konventioner, forstået således at der i kulturen findes en række narrativer, som fortæller os, hvad vi bør gøre, og hvordan vi bør leve vores liv [Allan Holmgren i Anette Holmgren,2010;17]. I det hyperkomplekse samfund, vi lever i i dag, er det f.eks. meget sandsynligt, at vi lever efter en dominerende kulturel narrativ, som fortæller os, at vi skal være forandringsvillige på jobbet. Lever vi ikke op til denne konvention, kan det skabe en negativ identitetskonklusion; *"jeg er ikke forandringsparat på arbejdet, ergo er jeg en dårlig medarbejder"*. Det betyder altså, at de personlige narrativer, vi har om vores liv, kan have både positive og negative virkninger afhængig af hvilke narrativer, der dominerer den større kultur, vi lever i [Morgan,2005;30].

Det er i anvendelsen af Bruners identitetskonklusioner, at White inddrager Foucaults diskurs- og magtteori, som skal hjælpe White til at forstå, hvordan disse dominerende narrativer i den større kultur opstår, og således hvilke negative identitetskonklusioner ens personlige narrativer kan føre til [Kure,2008;6]. Foucaults afsæt er her, at samfundet, som det ser ud i en given tid, producerer forskellige diskurser, som er pejlemærker for, hvad det vil sige at være "et rigtigt" menneske – mennesket genstandgøres dermed [White,2006a;82]. Denne genstandgørelse muliggør en sontring mellem det normale og det anomale, og det enkelte individ kan på den baggrund danne positive eller negative identitetskonklusioner, alt afhængig af om dets personlige narrativer stemmer overens med de generelle diskurser i samfundet [White,2006a;30-31,Kure,2008;7]. Og det er altså i dannelsen af de negative identitetskonklusioner, White mener at individet oplever problemfyldte narrativer, og således får behov for terapi [White,2006a;29].

#### TERAPIEN

*" jeg er meget interesseret i, hvad folk anser for foretrukne måder at leve og interagere med sig selv og andre på. Hvis de leve- og tænkemåder, som folk ofte møder frem til terapi med,*

*ikke fungerer for dem – uanset af hvilken grund – så er jeg interesseret i at skabe en kontekst, der kan bidrage til udforskningen af andre måder at leve og tænke på* [White,2006a;32].

Inden for den narrative terapi forsøger White som nævnt at udvide mulighederne for identitet ved at adskille personen fra problemet, således at den individualitet, der er kulturelt favoriseret, ikke længere forekommer den eneste rigtige måde at leve på. Igennem forskellige narrative teknikker, som belyses senere i dette kapitel, hjælper terapeuten klienten med at konstruere en ny dominerende fortælling, som er autentisk og genuin for lige netop ham eller hende. De negative identitetskonklusioner skal altså først eksternaliseres, så dekonstrueres, hvorved en ny narrativ får plads [Kure,2008;25 og White,2006a;32].

#### PROBLEMETS ROLLE I NARRATIV TEORI

*"The person is not the problem, the problem is the problem."*  
[White citeret i Winslade & Monk,2000; 131].

Problemsnakken spiller en særlig rolle i den narrative teori [Kure,2008;17]. Netop fordi man betragter problemer som

noget kulturskabt, bliver det vigtigt at konstruere et narrativ, hvor personen er adskilt fra problemet. Eftersom de diskurser, der dominerer den større kultur, ifølge Bruner kan have konstituerende effekt på menneskers identitet, er det ensbetydende med, at vi kan få den opfattelse, at "vi selv er problemet", når vores personlige narrativer ikke stemmer overens med kulturens dominerende diskurser [White,2008;29]. Derfor bliver problemsnakken og arbejdet med at adskille person og problem et kardinalpunkt i narrativ teori [Morgan,2005;41] Denne adskillelse af person og problem sker ved at tale eksternaliserende om problemerne [IBID]. Dette gøres vha. et dialogisk og eksternaliserende værktøj kaldet "positions-kort 1", som White er ophavsmand til, og som derfor er helt særegent for narrativ praksis. Værktøjet understreger problemsnakkens rolle i narrativ teori [White,2008;25-26].

### **POSITIONSKORT 1**

Navngivningen af denne fremgangsmåde; positions-kort skal understrege, at samtalens sigte er give fokuspersonerne mulighed for at positionere sig (tage et standpunkt)

anderledes i forhold til de problemer eller udfordringer de har i deres liv (privat såvel som professionelt) [White,2008;56-57]. Positions-kort 1 består af fire elementer;

#### **1) Navngivning af problemet**

Her er samtalens fokus på at få tildelt problemet et navn. Dette gøres vha. en såkaldt eksternaliserende samtale, hvor sigtet er at transformere problemet som en oplevelse af at være en del af personens identitet til at være et fænomen, som står uden for personen [White,2006a;34-35, White,2008;58-60]. Hensigten er således her, at der skal ske et skift fra en opfattelse af "personen er problemet" til "problemet er problemet", f.eks. fra "Jeg er uoplagt og har simpelthen ingen energi, når jeg er på arbejde" til "Uoplagtheden har påvirket min energi, når jeg er på arbejde" – derved er problemet ikke mig, men det gør noget ved mig [Morgan,2005;41-42]. Frigørelsen af personen fra problemet er vigtig, idet problemet ikke længere betragtes som personen iboende og således ikke kan sige noget om, hvordan personen er som menneske. På den måde fratages problemet sin magt over personen, hvilket åbner for nye handlemåder – nye narrativer [White,2006a;35-36]. Således åbnes der også for

det multi-historielle aspekt af den narrative teori, nemlig, at vi lever mange narrativer samtidig, og at der kan fortælles forskellige narrativer om den samme begivenhed [Morgan,2005;28].

## 2) Kortlægning af problemets effekter

Dette er ligeledes et led i den eksternaliserende samtale om problemet. Her er samtalens fokus på at få kortlagt, hvilken effekt problemet har på personens daglige liv både i forhold til egne identitetskonklusioner og personens relationer. Med udgangspunkt i eksemplet fra før, kunne problemet med uoplagtheden og energien på arbejdet lede til følgende identitetskonklusion "Uoplagtheden og den manglende energi på arbejdet får mig til at føle mig som en dårlig medarbejder". Dermed har den dominerende narrativ om uoplagtheden den effekt, at personen føler sig som en dårlig medarbejder. Her arbejdes der derfor eksternaliserende med personens narrativer. Det betyder f.eks., at personen skal væk fra internaliseringen af "jeg er en dårlig medarbejder" og hen imod eksternaliseringen om "det er uoplagtheden, der gør dette ved mig" [Morgan,2005;69]. Ifølge White er det i denne fase, at skiftet fra de internaliserende samtaler er særligt

tydelige, og fasen giver dermed den eksternaliserende samtale et mere robust fodfæste [White,2008;61].

## 3) Evaluering af problemets effekter

Når problemets effekter er afdækket, anspores personen til at evaluere problemets effekter. Det er altså her, at personen tager stilling til, om disse effekter er positive eller negative [Winslade & Monk,2008;13] – f.eks. "Synes du, at det er i orden, at uoplagtheden dræner din energi, og får dig til at føle dig som en dårlig medarbejder?". Formålet er at skabe en refleksionsproces over, hvor vidtrækkende positive eller negative konsekvenser problemet har for personen, således at denne kan tage stilling til, hvorvidt han/hun ønsker en ændring af situationen [White,2008;62].

## 4) Begrundelse for evalueringen

I denne fase undersøges begrundelsen for evalueringen. I det tilfælde at evalueringen har haft negative konklusioner, vil man således spørge personen, hvorfor det vurderes negativt [Morgan,2005;71]. Udgangspunktet er, at hvis evalueringen er negativ, da må der ligge erfaringer med andre og bedre måder at leve på bag denne negative vurdering. Begrundelsen

for evalueringen bliver dermed et spørgsmål om, hvordan personen ønsker, at fremtiden skal se ud på baggrund af udforskningen af tidligere begivenheder, hvor problemet ikke har vist sig eller kun har vist sig i mindre grad. Sådanne tidligere begivenheder refereres til som "unikke hændelser" [Morgan,2005;71, White 2006b;28]. Udforskningen af unikke hændelser kan fremme udfoldelsen af alternative narrativer, hvilket kan gøre personen i stand til at foretage en revurdering af hans/hendes forhold til problemet og dermed fortiden [White,2006b;28].

### **SOCIALKONSTRUKTIONISMENS ROLLE**

Som det blev beskrevet i afsnittet om Michael White er han bl.a. inspireret af socialkonstruktionismen [White,2006a;28]. Whites inspiration fra socialkonstruktionisme kommer bl.a. til udtryk i hans betragtning af problemet som noget udefrakommende – konstrueret af diskurser i den større kultur. Hele positionskort 1, hvor sproget og måden, der tales om ting på, er genstand for undersøgelse, og hvor disse erkendes som konstruerende for virkeligheden, kan betragtes som byggende på socialkonstruktionistiske grundsten, der jo

netop betragter sproget som en social konstrueret og et socialt konstruerende fænomen [Winslade & Monk,2000;39]. Alligevel er det Monk og Winslade, der i bogen "Narrative mediation – a new approach to conflict resolution" for første gang eksplicit introducerer socialkonstruktionismen som en grundsten i narrativ teori [Winslade & Monk,2000;37-41]. En årsag til det større fokus på de socialkonstruktionistiske principper hos Winslade og Monk kan skyldes deres fokus på den relationelle udvikling modsat Whites fokus, som var på udviklingen af den enkeltes fortælling (dog med den enkeltes relationelle forhold i tankerne) [Kure,2008;28]. Også Kure indskriver sig i den socialkonstruktionistiske metateori, hvor han tager afsæt i det konstitutionalistiske felt baseret på den socialkonstruktionistiske antagelse af sprogets skabende effekter [Kure,2008;43]. Dette indebærer, at Kure anerkender sproget eller diskursen som det element, der producerer adfærdsmønstre og identitet. Diskursen opfattes derved som disponerende for det sociale felt [Kure,2008;23,28,42-47].

Forfatterne fremhæver fire socialkonstruktionistiske principper, som danner udgangspunkt for narrativ teori, nemlig antiessentialisme, antirealisme, sproget som en

forudsætning for at skabe mening og sproget som en social handling [Winslade & Monk,2000; 37].

#### *ANTI-ESSENTIALISME*

Antiessentialismen er et udtryk for, at mennesket ikke er et resultat af en egentlig essens, som kommer inde fra, men nærmere er et produkt af sociale processer [IBID]. Den socialkonstruktionistiske opfattelse af identitet er altså, at den er socialt konstrueret [Kristiansen & Bloch-Poulsen,1997;52] gennem sproget (dette kommer jeg tilbage til). Vores identitet er dermed et resultat af den sociale og kulturelle verden, vi befinder os i, og dermed er identitet foranderlig [Winslade & Monk,2000; 37]. Denne antiessentialisme kommer blandet andet til udtryk i Whites positionskort 1, hvor man jo netop betragter problemer, som socialt konstrueret i den større kulturs diskurs. Således kommer den også til udtryk i "Positions-kort 1", hvor problemsnakken eksternaliseres, og den problemfyldte narrativ dekonstrueres, således at de parter, der indgår i den narrative proces, får en forståelse for, at det problem eller den udfordring, de oplever, ikke er en del af deres identitet eller ikke er sikre sandheder om deres karakter, men snarere er noget, der står uden for dem [White,2006a;35-36, Kure,2008,

Winslade & Monk,2000], og som er opstået på baggrund af de dominerende diskurser i den sociale og kulturelle verden, de befinder sig i. Problemerne kan altså frigøres fra vores identitet, og identiteten står dermed til at ændre [Winslade & Monk,2000;37,2008;6-7,Morgan,2005;54,59].

#### *ANTIREALISME*

Antirealisme er et andet vigtigt socialkonstruktionistisk aspekt, som præger narrativ teori. Udgangspunktet er her, at al viden udspringer fra et perspektiv, og at dette perspektiv er afhængig af den sociale eller kulturelle virkelighed, perspektivet udspringer fra [Winslade & Monk,2000; 38]. Dette antirealistiske perspektiv i narrativ teori er især repræsenteret ved Bruners konstruktionistiske tilgang til viden, og har således et epistemologisk perspektiv. I narrativ teori er udgangspunktet som nævnt, at vi producerer narrativer og dermed viden om vores liv gennem fortolkninger af begivenheder. Disse fortolkninger forstår vi gennem normer, værdier og generelle holdninger i vores kultur [Morgan,2005;25,30-31]. Viden er dermed relativ, idet det ikke produceres på baggrund af objektive faktorer, men gennem perspektiver, som er forskellige alt afhængig af vores kulturelle og sociale versioner af virkeligheden [Winslade &



Monk,2000;38]. Det er her vigtigt at fremhæve, at det antirealistiske perspektiv netop har epistemologisk karakter, og ikke en ontologisk og dermed total relativistisk. Det handler således om måden, hvorpå vi erkender noget, hvorved viden ikke bliver total relativistisk, da den jo, som der er redegjort for, erkendes på baggrund de dominerende diskurser i den større kultur.

#### *SPROGET SOM EN SOCIAL MENINGSSKABENDE PROCES*

*"Sproget, diskursen og narrativet (forstået som fortællingen) skaber virkeligheden 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."* [Holmgren,2006; 53]

Som det er fremgået af beskrivelsen af narrativer, er disse ikke uskyldige fortællinger af neutral karakter, men derimod en konstruerende aktivitet. I dette ligger implicit, at sproget har en skabende eller konstruerende karakter. Måden, hvorpå vi taler om fænomener, kan både medvirke til at konstituere eller forandre disse [Collin & Køppe,2003;252, Winslade & Monk,2000;39-40]. Dette kom f.eks. til udtryk i eksemplet med den eksternaliserende samtale om medarbejderen, der

følte sig uoplagt på arbejdet. Ved at italesætte problemet anderledes, fik det en anden mening for medarbejderen, som nu ikke identificerede sig som en uoplagt person.

Det socialkonstruktionistiske udgangspunkt for sproget er, at ord i sig selv ikke har nogen mening, men at de kun giver mening i kraft af menneskelige interaktioner [Gergen,2005;300] Det betyder, at sproget bliver en social skabelsesproces, og at ytringer dermed må ekspliciteres eller eksternaliseres, før de kan give mening og opfølges af andre med enten tilkendegivelse eller afvisning [Holmgren,2006;57]. Der skal således være en form for konsensus omkring en ytring, før vi kan betragte den som meningsfuld [Gergen,2005;304]. Mening er dermed ikke en individuel karakter, men snarere en interpersonel proces [Gergen,2005;291]. I henhold til Gergen har et individs ytringer ikke nogen mening i sig selv, og vi kan således kun blive bevilget mening igennem andre [Gergen,2005;301]. Jeg har tidligere i dette kapitel henvist til Whites anvendelse af Foucault som en vej til at forstå, hvorfor vi danner negative identitetskonklusioner på baggrund af dominerende narrativer i den større kultur. Bekræfter denne kultur ikke vores mening, kan dette danne negative

identitetskonklusioner (Bruner). Således er sproget ikke alene medvirkende til at konstruere den virkelighed, vi befinder os i, men også vores identitet.

Sproget i narrative samtaler bliver således et meningsskabende "værktøj", og udgangspunktet er at mening kun kan skabes i samspil med andre. Dermed bliver relationerne også et vigtigt udgangspunkt i narrativ teori. Denne relationelle vigtighed kommer til udtryk i et andet værktøj med White som ophavsmand <sup>2</sup> kaldet "Bevidningsgruppen", og dermed endnu et værktøj som er et særligt kendetegn for den narrative praksis [White,2008;71, Winslade & Monk,2008; 170-171,Kure,2008;8-9,Holmgren,2006;56].

### **BEVIDNINGSGRUPPEN**

Med udgangspunkt i socialkonstruktionismen er det narrative afsæt, at narrativer videreudvikles i folks relationer til betydningsfulde andre, at personlige narrativer ofte formes på baggrund af den større kulturelle diskurs

---

<sup>2</sup> Dog inspireret af Tom Andersens reflekterende team. Se Tom Andersen 1994

[White,2008;186-187]. På denne baggrund udviklede White (sammen med Epston) bevidningsgruppen som et redskab til at berige fokuspersonens alternative narrativ [White, 2006b;102,109]. Bevidningsgruppens opgave er at lytte til fokuspersonens narrativer, hvorefter bevidningsgruppen inviteres ind i samtalen for at genfortælle fokuspersonens narrativ. Til sidst genfortæller fokuspersonen bevidningsgruppens genfortælling [White,2008;193]. Bevidningsgruppens genfortælling er struktureret i fire undersøgelsesfaser [White,2008;198-201];

- 1) Udtryk; Her bliver bevidningsgruppen bedt om at beskrive de udtryk eller sætninger, som de har hæftet sig ved, at fokuspersonen har sagt, og som, de mener, giver udtryk for fokuspersonens livsværdier.
- 2) Billede; Her beder man bevidningsgruppen om at beskrive de billeder, der dukkede op i forbindelse med de udtryk, som fangede deres opmærksomhed. Bevidningsgruppen skal ligeledes reflektere over, hvad disse billeder siger om personens hensigter, værdier, holdninger, håb, drømme osv..
- 3) Genklang/Resonans; Her skal bevidningsgruppen forklare, hvordan billederne vækker genklang i deres

egen personlige historie. White lægger stort fokus på, at det netop skal være bevidningsgruppen *personlige* historie, og ikke en intellektuel (ekspert) interesse.

- 4) Bevægelse; Til sidst skal bevidningsgruppen beskrive, hvordan den er blevet bevæget af fokuspersonens narrativer. Her taler White om bevægelse i bred forstand, således at der både kan være tale om en følelsesmæssig bevægelse eller måske en mere praktisk bevægelse i retning af en afklaring om, hvordan man selv skal håndtere en række situationer.

Ræsonnementet bag faserne er som sagt en berigelse af fokuspersonens alternative narrativ om personlige og relationelle identiteter gennem den anerkendende praksis bevidningsgruppen betragtes at være [White,2006b;110].

Således en introduktion til de narrative grundelementer, der har haft til formål at ruste læseren til at forstå de følgende teoriafsnit om hhv. narrativ mediation og narrativ organisationsudvikling, og ligeledes at give læseren en forståelse for den "*mode of thinking*" [Winslade & Monk,2000;52], der karakteriserer narrativ teori. Disse grundelementer skal senere anvendes i forståelsen af

narrative teamcoaching i organisationer, og inddrages således i specialets diskussionsafsnit.

I det kommende kapitel introduceres læseren for coaching forståelse i nærværende speciale.

# Kapitel 4

## COACHING

*I dette kapitel præsenteres den coaching forståelse, der ligger til grund for specialet.*

## INTRODUKTION TIL KAPITLET

Omdrejningspunktet for nærværende speciale er, hvordan man kan forstå narrativ teamcoaching i organisationer. Derfor bliver det relevant at give læseren indsigt i, hvad der forstås ved coaching i dette speciale. Ved hjælp af en optegning af de kontekstuelle rammer for teamcoaching i organisationer, indsnævres coachingforståelsen i en tragtliggende fremgangsmåde fra en bred til en smal definition. Således at læseren til sidst har en specifik forståelse for, hvordan organisatorisk teamcoaching betragtes. Afslutningsvis i specialet vil det narrative perspektiv blive lagt ned over definitionen i en diskussion, således at definitionen endnu engang modificeres og dermed er medvirkende til at besvare min problemformulering.

Forud for dette redegøres kort for det specifikke ved coaching som samtaleform, samt de roller, der er til stede i coachingen.

Kapitlet skrives på baggrund af de tre første bøger i en serie om organisatorisk coaching, som er skrevet af konsulenter, ledere og forskere, der arbejder med coaching i private såvel som offentlige organisationer [Nørlem,2009, Laursen et al,2010 & Alrø et al, 2011]. Derudover anvendes anden

relevant litteratur som er i tråd med den videnskabsteoretiske retning, der ligger til grund for specialet.

## HVAD ER COACHING?

Coaching har sine rødder i to forskellige områder, nemlig sporten og psykologien [Stelter,2009;209].

Coaching blev først introduceret i af Timothy W. Gallwey, der, som tennistræner, arbejdede med en ny trænerrolle inden for sportens verden, hvor trænerne skulle være støttende og spørgende [Whitmore i Whitworts et al,1998;ix – x]. Igennem samtale skulle coachen hjælpe idrætsudøveren med at optimere sine sportslige præstationer.

Inden for psykologien skabte the "Human Potential Movement"<sup>3</sup> i 1960'erne og 1970'erne større fokus på psykologi og personlig udvikling. HPM var inspireret af humanistisk-eksistentielistisk psykologi repræsenteret ved bl.a. Abraham Maslow [Søholm et al,2006;10,Grant i Palmer & Whybrow,2007;24]. Med udgangspunkt i Maslows

---

<sup>3</sup> Herefter HPM

behovspyramide<sup>4</sup> var tanken, at mennesker har en drift til at bevæge sig op ad i pyramiden. Når de basale behov er dækket, vil der være en naturlig opadgående bevægelse mod behovspyramidens øverste lag: selvaktualisering. Coaching blev derved i tråd med idrættens verden et spørgsmål om at realisere sig selv som individ, og udnytte de ressourcer individet rummer, når de basale behov ikke længere er en faktor, individet skal bekymre sig om [Søholm et al,2006;10].

Coaching er således i sit historiske udgangspunkt en hjælpersamtale mellem en hjælper og en eller flere personer, der ønsker hjælp. På denne baggrund bliver coaching i dag ofte præsenteret som en samtale, der har til sigte at fremme én eller anden form for udvikling [Thøgersen & Stegeager i Nørlem,2009;10].

Med dette udgangspunkt kan coaching beskrives som;

*"...en hjælpersamtale, hvor en coach hjælper en person eller en gruppe til at undersøge og udvikle sine handlemuligheder i forhold til en aktuel udfordring"* [Alrø i Alrø et al,2001;13]

## **RAMMERNE FOR SAMTALEN**

Coachingsamtalen er en rammesat samtale, der foregår på to niveauer. Det ene niveau har fokus på samtaleens indhold, mens det andet niveau betragtes som et metaniveau. Rammerne for samtalen nedfældes i en kontrakt, der bliver et vigtigt holdepunkt i coaching. Samtaleniveauet med fokus på samtaleens indhold, handler om en indkredsning af de udfordringer, der skal være genstand for coaching samt det eller de mål, der bliver aftalt for coachingen. På denne måde er kontrakten medvirkende til at sikre en forventningsafstemning om samtaleens retning. Kontrakten kommer til at udgøre et slags "meta" værktøj, hvor coachen hele tiden kan vende tilbage til kontrakten som et opmærksomhedspunkt for, om samtalen bevæger sig i den ønskede retning, og ligeledes som et evalueringsværktøj for coachings udfald – derved anvendes kontrakten altså til at samtale om samtalen [IBID].

---

<sup>4</sup> Se bilag 1

## ROLLER I COACHINGEN

Coaching består af en hjælper og én eller flere personer, der ønsker hjælp. Således har coachingsamtalen en forholdsvis klar rollefordeling [Thøgersen & Stegeager i Nørlem, 2009;10]. Den hjælpende betegnes her coach og de hjælpne fokuspersoner. Coachens rolle beskrives forskelligt alt afhængig af den teoretiske tilgang til coaching [Alrø, Dahl & Frimann i Nørlem, 2009;33]. I en dialogisk tilgang til coaching beskrives en coach som;

*"... facilitator og katalysator for fokuspersonens erkendelsesproces og udvikling af nye handlemuligheder."* [Alrø, Dahl & Frimann i Nørlem, 2009;33].

Fokuspersonen vælger egenhændigt de udfordringer, der skal sættes i spil.

I en narrativ tilgang til coaching beskrives coachen som;

*"... ikke-styrende men nærværende, lyttende og undersøgende i forhold til coachedes historie."* [Nielsen et al, 2010;77].

Her er primært fokuspersonen, der udfolder sit nye narrativ, mens coachen beskrives som faciliterende gennem sin eksternaliserende spørgeramme [Nielsen et al, 2010;78]. Der

kan dog argumenteres for at netop denne spørgeramme rummer et styrende element. Den eksternaliserende spørgeramme, der refereres til, er "Positionskort 1", som lige er gennemgået i forrige kapitel. For det første kan der argumenteres for, at værktøjet i sig selv er styrende, idet det styrer fokus for samtalen i en problemorienteret retning. Positionskortet har jo til formål at adskille et problem fra fokuspersonen. Den narrative coachingsamtale beskrives på den baggrund som et teamwork og en samkonstruktion mellem coach og fokuspersonen [Nielsen et al, 2010;75].

Fokuspersonen har ligeledes en bestemt rolle i coachingen. Denne skal ønske hjælp eller sparring i forhold til specifikke problemstillinger. Coaching betragtes dermed som en frivillig proces. Derudover skal fokuspersonen besidde evnen at reflektere. Det betyder, at fokuspersonen skal være villig til at sætte nuværende perspektiver under lup og til at ændre disse om nødvendigt [Alrø, Dahl & Frimann i Nørlem, 2009;34-35]

## NÅR RAMMERNE FOR COACHING ER ORGANISATORISKE

Som det også blev beskrevet i specialets indledning, er der i takt med udviklingen fra industrisamfund til post-industrielt

samfund opstået et større vidensbehov i organisationerne. Medarbejderne betragtes som vidensgenererende enheder, og udgør således et yderst vigtigt element i organisationerne. Når coaching placeres inden for organisatoriske rammer, bliver der behov for en rekontekstualisering af coaching, idet ... *"organisationen – og ikke individet bliver den "højeste kontekst" for samtalen."* [Laursen i Laursen et al,2010;27]. Således adskiller individuel coaching, der *"... sigter på at fremme en eller anden form for personlig udvikling."* [Thøgersen & Stegeager i Nørlem,2009;10] sig fra organisatorisk coaching, som *"... er en særlig form for coaching"* der gør sig gældende ved *"...at samtalens omdrejningspunkt er fokuspersionens arbejdsrelaterede tematikker."* [Thøgersen & Stegeager i Nørlem,2009;12]. Dermed bliver organisationen den højeste kontekst i organisatorisk coaching, hvorfor det i sidste ende er organisationens mål, opgaver og forventninger, der er medvirkende til at afgøre, hvad det specifikke formål med coaching skal være – hvad den ønskede "endestation" er [Laursen i Laursen et al,2010;27].

Den tidligere definition af coaching kan derfor specificeres til organisatorisk coaching, der kan betragtes som;

*En hjælpersamtale, hvor en coach hjælper en person eller en gruppe til at undersøge og udvikle sine handlemuligheder i forhold til **aktuelle arbejdsrelaterede udfordringer.***

#### **NÅR DEN ORGANISATORISKE COACHING ER TEAMBASERET**

Rammerne for coaching i nærværende speciale er organisatorisk coaching af teams. Det betyder, at der på sin vis er en dobbeltekontekst for coaching, nemlig organisationen og teamet. Det er allerede blevet etableret, at organisationen udgør den højeste kontekst i organisatorisk coaching, hvorfor teamet må betragtes som en slags mindre og lokal kontekst. Den rekontekstualisering, der sker fra individuel coaching til organisatorisk coaching, betyder at de emner, der diskuteres i teamcoaching, adskiller sig fra dem, der diskuteres i individuel coaching, da individuelle spørgsmål kun bliver relevante i det omfang, at de har indflydelse på teamets præstation og sociale struktur, og dermed på organisationen som helhed [Nielsen et al,2010;88].

Ligeledes består et team jo af flere individer, hvorfor relationernes vigtighed også adskiller sig fra den individuelle coaching. I den individuelle coaching kan der naturligvis også



være fokus på fokuspersonens relationer til andre, men da er disse personer ikke til stede i coachingen. I teamcoaching foregår coachingen så at sige *midt* i relationerne. Teams ”...er i *høj grad komplekse sociale størrelser.*” [Nielsen et al,2010;92], hvorfor det bliver nødvendigt at flytte ”..*blikket fra den enkelte til relationerne mellem de enkelte medlemmer af teamet*” [IBID]. Sidstnævnte fremhæver igen den dobbelte kontekst, der er til stede i coaching, når der er tale om coaching af teams i organisationer. Formålet med coaching er som nævnt grundlagt af organisationens forventninger til teamet, men relationerne blandt teammedlemmerne må altså også medtænkes.

Med tanke på teamet som en del af den organisatoriske coaching kontekst, kan definitionen af coaching specificeres yderligere, ligesom begrebet gruppe udskiftes med begrebet team. Organisatorisk teamcoaching, kan således defineres som

*Organisatorisk teamcoaching er en hjælpersamtale, hvor en coach hjælper et team til at undersøge og udvikle sine handlemuligheder i forhold til aktuelle arbejdsrelaterede udfordringer samt, hvordan teammedlemmernes indbyrdes*

*relationer påvirkes af og selv påvirker disse arbejdsrelaterede udfordringer.*

Det er i optegningen af denne dobbelte kontekst for organisatorisk teamcoaching, at de to udvalgte teorier; Kures narrative organisationsudvikling samt Winslade og Monks narrative mediation finder deres berettigelse, idet de hver især rummer potentiale for at udvikle organisationen samt relationerne i teamet. Hvordan narrativ teamcoaching kan forstås på baggrund af ovenstående definition og med udgangspunkt i den teamteori og den narrative teori, som fremadrettet bliver præsenteret i dette speciale, reflekteres der over i specialets diskussionsdel.

## OPSAMLING

I nærværende kapitel har ønsket været at forsyne læseren med en baggrundsviden for, hvordan coaching forstås. Coaching er i sit udgangspunkt en hjælpersamtale mellem en hjælper og en person, der ønsker hjælp eller sparring i forbindelse med specifikke udfordringer. Den narrative coach beskrives som faciliterende samt styrende, og arbejder i samarbejde med fokuspersonen på at skabe udvikling på

fokuspersionens problemstillinger. Fokuspersionen skal have evnen til at reflektere, og må dermed være villig til at undersøge sine egne perspektiver og ligeledes at ændre disse. Coachingsamtalen foregår i fastsatte kontraktlige rammer, således at parterne i samtalen har de samme forventninger til, hvor samtalen skal bevæge sig hen.

Ved refleksivt at tegne de kontekstuelle rammer for coachingen i nærværende speciale op, fremkom følgende definition af organisatorisk teamcoaching;

*Organisatorisk teamcoaching er en hjælpersamtale, hvor en coach hjælper et team til at undersøge og udvikle sine handlemuligheder i forhold til aktuelle arbejdsrelaterede udfordringer samt, hvordan teammedlemmernes indbyrdes relationer påvirkes af og selv påvirker disse arbejdsrelaterede udfordringer.*

Gennem de næste tre kapitler, vil denne definition udfolde sig yderligere. Som det fremgår, er det teamet, der får hjælp af coachen. Teamforståelsen bliver uddybet i det kommende afsnit. I kapitlet om Kures narrative organisationsudvikling belyses Kures teori om, hvordan der kan skabes udvikling i organisationen, og dermed udfoldes det organisatoriske

perspektiv i coaching definitionen. Til sidst uddyber kapitlet om Winslade og Monks narrative mediation det relationelle perspektivet i definitionen. Refleksioner vedrørende dette og de kommende tre kapitler samles i den efterfølgende diskussion, der har til formål at lægge det narrative perspektiv ned over definitionen, og således bliver specialets perspektiv på, hvordan narrativ teamcoaching i organisationer kan forstås.

# Kapitel 5

## TEAM

*I dette kapitel præsenteres den teamforståelse, der ligger til grund for specialet.*

## INTRODUKTION TIL KAPITLET

I forrige kapitel om coaching blev der redegjort for den specifikke coachingforståelse, som ligger til grund for specialet. Her blev organisatorisk teamcoaching defineret som

*Organisatorisk teamcoaching er en hjælpersamtale, hvor en coach hjælper et team til at undersøge og udvikle sine handlemuligheder i forhold til aktuelle arbejdsrelaterede udfordringer samt, hvordan teammedlemmernes indbyrdes relationer påvirkes af og selv påvirker disse arbejdsrelaterede udfordringer.*

I specialets afsnit om begrebsafklaring blev begrebet team kort defineret. I dette kapitel skal teamforståelsen uddybes yderligere, således at læseren får en baggrundsviden i forhold til at forstå, hvilken teamforståelse, der tages udgangspunkt i i opgaven. Dette kapitel er også første skridt i udfoldelsen af overstående definition, og skal således forklare over for læseren "hvem" eller "hvad" teamet er. Den teamforståelse, der introduceres i afsnittet skal senere indgå som et element i diskussionen om, hvordan *narrativ* organisatorisk teamcoaching kan forstås. Hvilke implikationer denne

teamforståelse har, vil der således blive reflekteret over i diskussionsafsnittet, hvor forståelsen sættes i perspektiv til det narrative.

## TEAMET SOM ET PRAKSISFÆLLESSKAB

I nærværende speciale forstås teamet på baggrund af i Etienne Wengers begreb om praksisfællesskab.

Wenger skriver, at "*der er praksisfællesskaber alle vegne... (red.)Hjemme, på arbejde, i skolen, i forbindelse med vores hobbyer...*"[Wenger,2004;16]. Et praksisfællesskab er dermed ikke nødvendigvis et team. Alligevel vil jeg argumentere for, at man kan forstå team på baggrund af Wengers begreb om praksisfællesskab. Dette argument skal findes i ligheden i definitionen af et praksisfællesskab og et team.

Praksisfællesskabet defineres som;

*Persongrupper, der deler deres virksomhed eller lidenskab i forhold til en aktivitet, og de interagerer regelmæssigt med hinanden for at lære, hvordan de kan gøre tingene bedre."*  
[Wenger citeret i Stelter & Bertelsen,2005;28].

Et praksisfællesskab er altså en række personer, som er fælles om en aktivitet, og i fællesskab forsøger de at lære, hvordan aktiviteten kan forbedres.

Et team defineres ifølge Søholm med flere som;

*"...en lille organisatorisk enhed, sammensat af typisk 5-9 personer, der sammen skal varetage et fastlagt opgavefelt og arbejder hen imod realisering af fælles mål. [Søholm, Storch & Juhl i Storch & Søholm,2005;10]*

Et team er følgelig ligeledes en række personer, der er fælles om et aktivitet, nemlig det fastlagte opgavefelt, og i teamet arbejdes der i fællesskab mod en realisering af målet.

Begge definitioner indeholder en beskrivelse af en enhed af mennesker, der er *fælles* om en *aktivitet*, og som ønsker at *nå et bestemt sted* hen med denne aktivitet – mod et mål. Således adskiller begge definitioner sig også fra definitionen af en gruppe, der er mere løseligt forbundet end teamet;

*"Gruppemedlemmerne koordinerer typisk i fællesskab et område og sparrer fagligt med hinanden, men der arbejdes individuelt i løsningen af opgaverne"* [Søholm et al,2007;28]

I gruppen har man altså givetvis et fælles arbejdsområde, men man arbejder ikke i fællesskab om en opgave og imod et fælles mål [Søholm, Storch & Juhl i Storch & Søholm,2005;10].

Det er nu sandsynliggjort, at man kan forstå team på baggrund af Wengers begreb om praksisfællesskab. Men hvorfor anvende denne forståelse af teamet i nærværende speciale og ikke bare anvende overstående definitionen af team, som er beskrevet ved Søholm med flere?

Søholms definition af team bygger på systemiske grundtanker, og teamet beskrives som et kommunikativt system, defineret ved dets funktionalitet [Søholm et al,2007;32]. Dette betyder, at teamet ikke består af individer men af kommunikation. Igennem kommunikation udvikles teamets normer og forståelser, som teamet fortolker begivenheder på baggrund af og dermed handler ud fra [Søholm, Storch & Juhl i Storch & Søholm,2005;18]. Som det fremgik af teamdefinitionen varetager teamet et fastlagt opgavefelt og arbejder sammen mod specifikke mål. De definerede opgaver og mål kan betragtes som teamets funktion i organisationen, og må således være til stede for at teamet kan have eksistensberettigelse. Funktionen er derved

medvirkende til at definere teamet og dets omverden [Søholm, Storch & Juhl i Storch & Søholm,2005;20]. Det betyder også, at teamet må agere egenlogisk, hvis det skal opretholdes, og at intet dermed kan tvinges ind i systemet. Kun igennem en strukturel kobling mellem bevidsthed (psykiske systemer) og kommunikation (sociale systemer) kan der skabes mening – uden bevidsthed ingen kommunikation og omvendt [Schuldt,2006;41], og organisationens udviklingsmuligheder er derved udelukkende bestemt af kommunikationsmønstre [Kure,2008;5]. Her adskiller systemteorien sig væsentligt fra det narrative ved at have et andet syn på det sociale, hvor menneskets udfoldelsesmuligheder ikke gives *”...ved kommunikationsmønstre, men ved dets selv-fortællinger der betinger adfærd og identitet.”* [Kure,2008;5]. Det er altså narrativerne, og, som det tidligere er beskrevet, derved den større kontekst der er hentet i omverdenen, der er afgørende for vores udviklingsmuligheder. Fra et narrativt perspektiv er den systemiske tænkning dermed problematisk, idet opretholdelsen af teamet som system kræver, at det ”lukker” systemet over for omverdenen.

I begrebet om praksisfællesskab anerkender Wenger i lighed med det narrative udgangspunkt omverdenen og dennes indflydelse på praksisfællesskabet;

*”Praksisfællesskaber er ikke uafhængige enheder. De udvikler sig i større kontekster – historiske, sociale, kulturelle, institutionelle – med specifikke ressourcer og begrænsninger”* [Wenger,2004;97].

Til sidst skal Wengers videnskabsteoretiske udgangspunkt fremhæves som en årsag til, at han bliver meningsfuld at anvende i nærværende speciale. Wengers erkendelsesteoretiske udgangspunkt er, ligesom det er tilfældet for nærværende speciale samt for den narrative teori, socialkonstruktionistisk. Dette kommer bl.a. til udtryk i Wengers betragtning af meningsforhandling. Ifølge Wenger opstår mening nemlig som en social proces i verden;

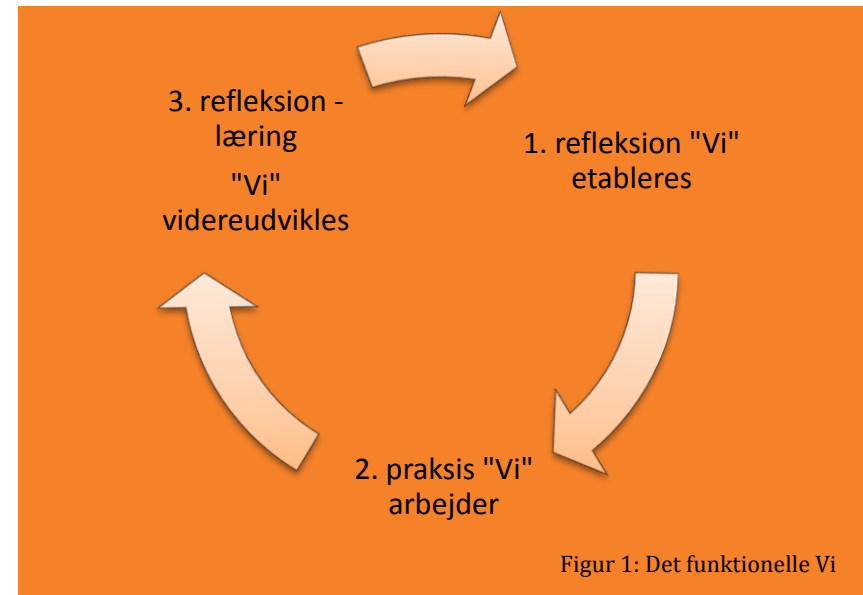
*”Meningen med det, vi gør, er altid social. Ved >>social<< forstår jeg ikke blot familiemiddage, firmafrokofter, skoleballer og kirkelige sammenkomster. Selv drastisk isolation – for eksempel i forbindelse med isolationsfængsling, afsondrethed i klostre eller forfattervirksomhed – får mening i kraft af social*

*deltagelse. Dette deltagelsesbegreb har til formål at beskrive vores livserfarings dybt sociale karakter.” [Wenger,2004;68].*

Systemteorien har ligeledes socialkonstruktionismen som videnskabsteoretisk udgangspunkt, og er dermed erkendelsesteoretisk i familie med specialet og den narrative teori, men adskiller sig alligevel, som det er blevet belyst, ved at stille andre begreber og metaforer til rådighed, som derved skaber opmærksomhedspunkter og handlemuligheder i praksis, som er forskellige fra den narrative teori [Schnoor,2009;61-62].

Således en reflekterende redegørelse for, hvordan teamet kan betragtes som et praksisfællesskab. Nu udfoldes Wengers begreb om praksisfællesskaber, hvilket derved bliver en udfoldelse af den teamforståelse, der ligger til grund for nærværende opgaver. Praksisfællesskabet perspektiveres løbende til Søholms ”udvikling af et funktionelt vi” [Søholm et al, i Storch & Søholm,2005;52-55] i teamet for fortsat at illustrere lighedspunkter mellem team og praksisfællesskab.

Det funktionelle vi, kan betragtes som en slags fælles identitet i teamet. Søholm med flere illustrere det funktionelle vi som følger;



### **PRAKSISFÆLLESSKAB**

Praksisfællesskab er et teoretisk begreb, der anvendes til at forstå læringsmekanismer. For at der kan være tale om et praksisfællesskab, skal følgende tre dimensioner være til stede [Wenger,2004;90];

1. Gensidigt engagement
2. Fælles virksomhed
3. Fælles repertoire

### *GENSIDIGT ENGAGEMENT*

Et gensidigt engagement blandt deltagerne er en forudsætning for praksisfællesskabet. Dette engagement er bundet op på medlemskab, hvor medlemmerne engagerer sig i handlinger, hvis mening de forhandler indbyrdes – en del af det at være engageret er nemlig *"... at være en del af det, der har betydning."* [Wenger,2004;91-92]. I et praksisfællesskab er medlemmerne derfor engageret i indbyrdes forhandlinger og engageret i at opretholde tætte relationer organiseret om deres fælles praksis. Det gensidige engagement bliver dermed et spørgsmål om relationer, at samarbejde om praksis, og herigennem opretholdes praksisfællesskabet [Wenger,2004;90-91]. Det gensidige engagement er ikke homogent, men betragtes som en tæt knude af interpersonelle relationer. Det vedvarende interpersonelle engagement, som opretholdelsen af et praksisfællesskab kræver, vil derfor ikke altid være gnidningsfrit og kan dermed skabe spændinger og konflikter [Wenger,2004;94]. Det gensidige engagement har ligeledes konstituerende effekt på medlemmerne, idet hvert enkelt medlem *"...finder en unik plads og får en unik identitet, som både integreres og defineres yderligere i løbet af engagementet i praksis"* [Wenger,2004;93]. Gennem de

meningsforhandlinger, medlemmerne engagerer sig i, tildeles de forskellige medlemmer således identiteter, og forhandlingen bliver dermed konstituerende for, hvordan medlemmer positioneres i praksisfællesskabet.

### *FÆLLES VIRKSOMHED*

Wenger anvender begrebet virksomhed til at beskrive den aktivitet, der er samlingspunkt for et givent praksisfællesskab. Den fælles virksomhed bliver defineret af medlemmerne i den meningsforhandling, som finder sted i deres gensidige engagement [Wenger,2004;95]. Forhandlingen omkring den fælles virksomhed omfatter både instrumentelle, personlige og interpersonelle aspekter. I denne forhandling bliver der skabt relationer af gensidig ansvarlighed. Dette kommer til udtryk i fælles diskurser om, hvad der har betydning, og hvad der ikke har, hvad der er vigtigt, hvorfor det er vigtigt, hvad man skal tale om, og hvad man ikke skal tale om, hvad man kan tillade sig, og hvad man ikke kan tillade sig osv. Dette fælles system af gensidig ansvarlighed har betydning for, hvordan medlemmerne i praksisfællesskabet reagerer på, hvad der sker omkring dem. Det bliver derved en slags fælles fortolkningsramme, de anvender, når de skal søge mening og forstå, hvad der sker



[Wenger,2004;99]. Wenger fremhæver, at en fælles virksomhed ikke er ensbetydende med enighed;

*"Virksomhed er ikke fælles i den forstand, at alle mener det samme eller er enige om alting, men ved, at den er forhandlet i fællesskab."* [Wenger,2004;96].

Den fælles virksomhed kan således betragtes som et udtryk for de diskurser, der dominerer praksisfællesskabet på et givent tidspunkt.

Praksisfællesskabets fælles virksomhed beskrives som en lokal virksomhed. Her placeres praksisfællesskabet altså i en større kontekst. Praksisfællesskabet er ofte en del af *"..et større system"* [Wenger,2004;97] hvorved det påvirkes af *"Den gennemtrængende indflydelse fra den institution, der beskæftiger dem"* [Wenger,2004;97]. Dermed er praksisfællesskabet ikke en autonom enhed, men udvikler sig i en større kontekst med specifikke krav, ressourcer og begrænsninger. Dog betyder den tidligere nævnte fortolkningsramme – den lokale fælles virksomhed – at praksisfællesskabets daglige virkelighed skabes af medlemmerne, da den kan betragtes som en reaktion på den

fælles virksomhed i den større kontekst [Wenger,2004;97-98].

Det er i det fælles engagement og i den fælles virksomhed at teamet, forstået som et praksisfællesskab, etablerer det funktionelle vi, der omhandler normer, regler og arbejdsprocedurer i forhold teamets arbejdsopgaver [Søholm et al i Storch & Søholm,2005;53].

#### *FÆLLES REPERTOIRE*

Det fælles repertoire kan betragtes som de ressourcer, praksisfællesskabet har udviklet og fortsat udvikler på baggrund af den fælles virksomhed. Repertoiret rummer både refikative (tingsliggjorte) og participative (deltagende) aspekter, og kan dermed udgøres af værktøjer, faste rutiner, ord, historier, handlinger eller begreber osv. Begrebet repertoire skal opfange, at ressourcerne både kan have indstuderet og dermed en mere fast karakter, men at det ligeledes står til rådighed for videre engagement i praksis – det kan altså fortolkes på ny, og dermed bidrage yderligere til repertoiret [Wenger,2004;100-101].

Det fælles repertoire kan sammenlignes med den refleksions- og læringsproces teamet gennemgår i etableringen af et

funktionelt "Vi". I denne praksisdimension findes også en snert af "vi" arbejder, idet det er på baggrund af det fælles repertoire, at teamet bliver i stand til at løse sine opgaver, og dermed arbejde. Men det er altså også her, at repertoireet står til rådighed for videre engagement i praksis, dvs. det er her, at teamet vurderer om det fortsat giver mening at anvende repertoireet som det ser ud, eller om det bør ændres. Fra et coaching perspektiv, kan man sige, at det er her det kommer til udtryk, hvis noget ikke fungerer i teamet. Selvom det der ikke fungerer måske er opstået i en anden praksisdimension, vil det komme til udtryk som en manglende evne til at opbygge et meningsfuldt fælles repertoire. Oversat til det funktionelle "Vi" vil det komme til udtryk ved, at "Vi" *ikke* videreudvikles.

De tre praksisdimensioner i praksisfællesskabet kan altså betragtes som teamets arbejde med at danne og opretholde en fælles identitet – et funktionelt "Vi" igennem arbejdet mod deres fælles mål

Udfordringen i at udvikle et sådan "Vi", som gør teamet i stand til at løse sine opgaver, er at få hvert enkelt teammedlem til at kunne identificere sig med dette vi

[Søholm et al i Storch & Søholm,2005;53], idet en del af engagementet i praksisfællesskabet jo netop opstår, når hvert enkelt medlem har en følelse af "*... at være en del af det, der har betydning.*" [Wenger,2004;91-92] Hvis der sættes nogle poststrukturalistiske og narrative perspektiver på dette, er et funktionelt "Vi" som alle kan identificere sig med en forudsætning for, at der ikke dannes negative identitetskonklusioner. Disse opstår jo netop, når individets narrative ikke stemmer overens med dominerende diskurser i den større kultur. Ud fra den teamforståelse, der ligger til grund for specialet, må den narrative coach derfor have fokus på teamets funktionelle "Vi", som en forudsætning for at teamet er i stand til at udvikle sig. Dette kommer jeg nærmere ind på i specialets diskussion.

Således en redegørelse for Wengers begreb om praksisfællesskab, der her anvendes til at forstå teamet, og de dynamikker der er på spil i det.

I diskussionsafsnittet vil jeg komme ind på, hvilke implikationer denne forståelse af team får for, *hvad* det er, der skal udvikles og arbejdes med i coachingen iht. den tidligere definition af coachingforståelsen. Ligesom det vil blive

diskuteret, hvordan det giver mening at lægge de narrative tanker ned over teamet.

# Kapitel 6

## NARRRATIV ORGANISATIONSUDVIKLING

*I dette kapitel præsenteres Nikolaj Kures diskursive konsultationsstrategi, som både udgør organisationsforståelsen i specialet og en teori, der skal anvendes til at forstå narrativ teamcoaching i organisationer.*

## INTRODUKTION TIL KAPITLET

*"Alle bruger i dag ordet organisation, men få ved, eller kan beskrive, hvad en organisation er! Måske er det noget med et antal mennesker, der mødes og gør noget sammen? Måske kan organisationer ses som faste bygninger eller virtuelle rum på internettet, som strømme af samtaler osv. Når vi prøver at "forstå", hvad en organisation er, er det, som om forståelsen forsvinder mellem fingrene på os."* [Janniche, Nielsen, Ziethen & Nørlem i Nørlem, 2009; 54]

Nikolaj Kure har i sin Ph.d. – afhandling "Organisationsudvikling som diskursiv udvikling – et projekt om narrative praksisser i organisationsudvikling", omhandlende arbejdet med narrative teknikker i organisatorisk kontekst, forsøgt at begribe fænomenet "organisation". Dette har han gjort ved at beskrive organisationen som et diskursivt terræn, hvor diskurserne konstant søger at privilegere sig på bestemte praksisfelter<sup>5</sup> igennem diskursive magtkampe [Kure, 2008]. Med udgangspunkt i en forståelse af organisationen som kommunikativt konstitueret på baggrund af de førnævnte

---

<sup>5</sup> Et praksisfelt kan f.eks. være samarbejde, kommunikation, innovation, beslutning, ledelse osv.

diskursive kampe, udvikler Kure en diskursiv konsultationsstrategi, der anvender de narrative teknikker Positions-kort 1 samt bevidningsgruppen til at udvikle de forskellige praksisfelter i organisationen og dermed organisationen som et samlet hele [Kure, 2008; 91]. I nærværende kapitel vil jeg udfolde Kures syn på organisationen og kort redegøre for den diskursive konsultationsstrategi. Dette kapitel skal betragtes som en udfoldelse af det organisatoriske perspektiv i den tidligere definition af coaching. Dette organisatoriske perspektiv skal sammen med den allerede gennemgåede coaching- og teamforståelse samt dele af Winslade og Monks narrative mediation, der endnu ikke er gennemgået, senere gøres til genstand for refleksion i diskussionsafsnittet, og herved gøre mig i stand til at besvare min problemformulering.

Udfordringen ved dette kapitel har været, at Kure både repræsenterer den organisationsforståelse, som danner udgangspunkt for specialet samt en teori som coaching forsøges forstået ud fra. Dermed udgør kapitlet både en baggrundsviden, der er nødvendig for læseren i forhold til at forstå, hvordan organisationen forstås i specialet, og en teori. Igennem skriveprocessen har overvejelserne gået på, om

kapitlet skulle deles op, således at selve organisationsforståelsen blev redegjort for i et afsnit tidligt i specialet og det teoretiske "tvist" og konsultationsstrategien i et andet og senere afsnit. Det blev dog vurderet, at det ville fremme læsningen og forståelsen at behandle hele Kure i ét og samme afsnit.

Denne dobbelthed i Kures teori begrunder også, at der ikke er valgt at inddrage anden organisationsteori til at forklare organisationsforståelsen i specialet. Derudover har det været svært at finde anden organisationsteori, som passer ind i de narrative rammer. Med i overvejelserne var systemteoretikerne Niklas Luhmann (f.eks. 2000) og Gergory Bateson (f.eks. 2005), CMM teoretikerne W. Barnett Pearce (f.eks. 2007a) og Vernon Cronen (f.eks. 1995), samt David Cooperrider (f.eks. 2001), som har udviklet teorien om Appreciative Inquiry (AI). Alle disse teoretikeres praksisteorier, som kan anvendes til at forstå og udvikle organisationer er inspireret af socialkonstruktionismen, og er derved erkendelsesteoretisk i familie med narrativ praksis. Men ligesom det var tilfældet, da jeg redegjorde for fravalget af den systemiske forståelse af teams, adskiller disse teorier sig alligevel ved at stille andre begreber og metaforer til

rådighed og skaber således opmærksomhedspunkter og mulige handlinger, som er forskellige fra den narrative praksis [Schnoor,2009;61-62].

AI kan fremhæves som eksempel. Denne teori har mange lighedspunkter med den narrative praksis. Begge arbejder med fokus på en ønsket fremtid [Schnoor,2009;64]. I det narrative kommer dette til udtryk i Positionskort 1 om "evalueringen af problemets effekter"<sup>6</sup>, hvor udgangspunktet er, at såfremt en fokuspersion giver en negativ evaluering, da må der ligge erfaringer med andre og bedre måder at leve på bag denne negative vurdering. Begrundelsen for evalueringen bliver dermed et spørgsmål om, hvordan personen ønsker, at fremtiden skal se ud. Begge retninger tror ligeledes på, at der findes kompetencer fra fortiden, som kan bringes med ind i den ønskede fremtid [Kure,2008;16]. I den narrative praksis manifesterer dette sig ved, at den narrative konsulent lytter efter unikke hændelser <sup>7</sup> – altså situationer, hvor fokuspersionen har haft oplevelser, der er i "konkurrence" med dennes dominerende narrativ. Dog er der en væsentlig forskel på AI og den narrative praksis, som ikke kan

---

<sup>6</sup> Se kapitel 3 p 30

<sup>7</sup> Se kapitel 3 pp 30-31

ignoreres; de to praksissers tilgang til problemer er uforenelige [Kure,2008;17]. I AI tager man afstand fra at undersøge problemer [Schooner,2009;65,Kure,2008;17], og i den narrative praksis spiller problemsnakken en særlig rolle [Kure,2008;17].

Kures erkendelse af organisationen som kommunikativt og socialt konstrueret [Kure,2008;40] og hans inspiration fra poststrukturalistiske teoretikere som f.eks. Michel Foucault [Kure,2008;21-30] stemmer godt overens med det erkendelsesteoretiske udgangspunkt i specialet. Derudover er teorien tænkt i både en organisatorisk og narrativ kontekst, hvorfor den betragtes som nyttig at anvende i specialet. Det casearbejde Kure har foretaget i sin Ph.d. afhandling [Kure,2008] antyder, at teorien er frugtbar i forbindelse med arbejdet med organisationer.

### **ORGANISATIONEN SOM ET DISPOSITIV –**

#### **ORGANISATIONSFORSTÅElsen I SPECIALET**

I Kures arbejde med at udvikle fastlåste organisationer videreudvikler Kure Foucaults centrale term i magtanalytikken, "dispositivet"[Kure,2008;23], således at det

ikke længere kun anvendes i betragtningen af diskursens magt i forhold til subjektet men også i forhold til organisationen [Kure,2008;28-29].

#### *INSPIRATIONEN FRA FOUCAULT*

I beskrivelsen af dispositivet anlægges et perspektiv på diskursen, hvor diskursen ikke alene former det, der kan siges, men også producerer subjektivitet og identitet [IBID]. Diskursen styrer således adfærd i det sociale felt, hvor diskursen fremtræder. Dispositivet skal dermed indfange det forhold; *".. at et socialt felt er ordnet og organiseret af en række diskurser, der sandsynliggør bestemte sociale udfald og identiteter i feltet."* [Kure,2008;23]. Dermed bliver dispositivet et udtryk for den "moderne magt", der er et endnu et centralt begreb i Foucaults magtanalytik. Den moderne magt er ikke en "har-magt", men derimod, som det fremgår af overstående citat, en produktiv magt[Kure,2008;22]. Den moderne magt er ligeledes upersonlig, idet den udsætter alle for den samme "påvirkning"; *"Subjektet formes så at sige i diskursens billede og bliver i denne optik en effekt af den diskursive magt."* [Kure,2008;23].

I Kures arbejde med dispositivet udvikles fænomenet vha. Laclau og Mouffes samfundsteori, som Kure læser som en politologisk teori, således at den moderne magt også er medvirkende til at sandsynliggøre bestemte objekter og begivenheder på et givent felt [Kure,2008;92-93].

#### *INSPIRATIONEN FRA LACLAU OG MOUFFE*

Kure anvender altså Laclau og Mouffes diskursteori<sup>8</sup> til at konkretisere forståelsen af organisationen som et dipositiv. Det er især Laclau og Mouffes kampmetafor samt deres poststrukturalistiske insisteren på, at "betydning" ikke kan afgøres endegyldigt, som Kure benytter til at udforme teorien om organisationen som et dipositiv, der former det sociale felt, som organisationens medlemmer befinder sig i [Kure,2008;58].

Den omtalte diskursteori er egentlig en politologisk samfundsteori, der stort set baserer sig på samme fundament som Foucault i betragtning af diskursen, nemlig; *"..som en italesættelse af et felt, der former det felt, hvorm der tales."* [Kure,2008;58]. Laclau og Mouffe adskiller sig dog fra Foucault i deres betragtning af samfundet som et diskursivt

kampfelt, hvor diskurserne kæmper indbyrdes om at dominere betydningsproduktionen – diskursen har en hegemonisk ambition[IBID]. Her er en vigtig pointe, at diskursiv hegemoni aldrig vil kunne lykkes. En situation, hvor kun én diskurs eksisterer, og alle øvrige diskurser er fortrængt, vil aldrig opstå. Dette skyldes, at diskursen kun kan konstituere sig selv ved at sætte en forskel til et "fraværende andet". For at en diskurs kan "identificere" sig selv, må den derfor gøre brug af en fraværende diskurs; *"Jeg er dette, fordi jeg ikke er dette."*[Kure,2008;76, min understregning] – Hvis der f.eks. eksisterer en "teambaseret samarbejdsdiskurs" i en organisation, kan denne diskurs kun være identificeret vha. en anden samarbejdsdiskurs – f.eks. en "individuel samarbejdsdiskurs". Således kan én diskurs aldrig få monopol på betydningsdannelsen, da der altid må operere flere diskurser inden for det samme sociale felt, for at den enkelte diskurs kan "identificere" sig selv. Det medfører en kontingent betydningsdannelse, da der principielt altid vil være diskursive magtkampe om betydningsdannelsen af diskursens elementer [Kure,2008;76-79]. I forhold til kampmetaforen er det vigtigt at understrege, at kampene, der er tale om, netop er *diskursive* kampe – altså kampe imellem

---

<sup>8</sup> Herefter "diskursteorien"



diskurser, og ikke imellem personer, der kæmper for hver sin diskurs. Subjektet opstår som et resultat af de diskursive kampe, og kan således hverken selv producere eller argumentere for bestemte diskurser [Kure,2008;81].

Den centrale pointe i diskursteorien som politologisk samfundsteori, i forhold til at bringe teorien videre ind i organisationsteorien, er, at der ikke er entydighed om, hvad der foregår på forskellige sociale felter, og at samfundet som en entydig helhed således ikke kan eksistere. I stedet opstår der, i forsøget på at udrede samfundets praksisområder, diskursive magtkampe[Kure,2008;79]. På trods af de diskursive magtkampe og den heraf følgende mangel på entydighed, vil man se en vis regularitet i samfundets diskursive formation<sup>9</sup>. Det skyldes, at visse diskurser frem for andre altid med større sandsynlighed vil dominere den diskursive formation. Nogle diskurser formår altså at privilegere sig over andre [Kure,2008;89]. Dette er en meget vigtig pointe i Kures forståelse af organisationen som et dispositiv, hvilket jeg vender tilbage til senere i nærværende kapitel.

---

<sup>9</sup> En diskursiv formation er den formation af diskurser som eksisterer i et givent historisk tidsrum og inden for et bestemt samfund [Kure, 2008; 84].

## **FRA SAMFUNDSTEORI TIL ORGANISATIONSTEORI – KURES ORGANISATORISKE DISPOSITIV**

Kure anvender altså Foucaults dispositiv til at forstå at; *"..diskurser har sociale implikationer i organisationen."* [Kure,2008;28]. Han betragter, med udgangspunkt i Foucault, organisationen som et diskursivt terræn (et dispositiv), der har en disponerende effekt på organisationens sociale praksisser. Diskurserne former så at sige adfærd og identitet i organisationen, hvilket inviterer til bestemte organisatoriske udfald. Det er dispositivet og dennes indflydelse på de organisatoriske udfald, som er genstand for undersøgelse og udvikling i Kures narrative organisatoriske intervention [IBID].

Kure betragter Laclau og Mouffes diskursteori som et værktøj til at erkende organisationen som et dispositiv. Diskursteorien kan klarlægge, *hvordan* der, gennem organisationens diskurser, produceres muligheder for social adfærd i organisationen. Igennem den førmtalte kampmetafor, kan diskursteorien ligeledes belyse, hvordan der altid vil være *en mængde muligheder* for social udfoldelse i organisationen, da de diskursive kampe umuliggør en entydig afgørelse af det sociale felt [Kure,2008;80]. Slutteligt kan

kampmetaforen endvidere bruges til at beskrive det forhold, at der aldrig kan være determinans i et socialt felt, men at der nødvendigvis må være dominans. Dette skyldes, at bestemte diskurser altid vil dominere betydningsdannelsen i organisationen på et givent tidspunkt, men som nævnt tidligere aldrig vil kunne være den eneste betydningsdannelse grundet eksistensberettigelsen i kraft af et diskursivt andet [Kure,2008;80]. Her er vi tilbage ved Foucaults moderne magt der som nævnt, er en produktiv magt, som afspejler tendenser i den større kultur på et givent tidspunkt.

I anvendelse af diskursteorien på det organisatoriske felt præciserer Kure to områder, nemlig "diskursens ambition" og hvorledes "diskursen producerer social virkelighed".

#### *DISKURSENS AMBITION*

I modsætning til diskursteoriens anvendelse på samfundet (som politologisk teori), hvor diskursens ambition betragtes som et forsøg på at hegemonisere sig på tværs af samfundets felter (f.eks. økonomi, sundhed, religion osv.), betragter Kure

diskursen som et fænomen, der forsøger at sætte sig på specifikke organisatoriske "praksisfelter"<sup>10</sup> [Kure,2008;81].

Denne betragtning gør det muligt at skelne mellem målet for diskursens artikulation (det der tales om) og nodalpunktet (hvordan vi taler om det). Fra dette perspektiv vil praksisfeltet således altid være diskursens artikulation, og måden vi taler om praksisfeltet på, udgør nodalpunktet. Dette syn på diskursens ambition gør det ligeledes muligt at skelne mellem de konkurrerende diskurser, som kæmper om at dominere praksisfeltet [Kure,2008;82]. Som eksempel nævner Kure praksisfeltet "beslutning" (beslutning er altså det artikulerede mål for diskursen). Inden for en given organisation vil der, iht. Laclau og Mouffe kampmetafor altid være minimum to diskurser, der forsøger at bestemme dette praksisfelt. De to diskurser, som forsøger at bestemme praksisfeltet beslutning på hver sin måde, er i Kures eksempel "demokratisk beslutning" (alle skal høres, når der træffes beslutninger) og "aristokratisk beslutning (beslutninger træffes af "de bedst egnede" i organisationen). Der er således

---

<sup>10</sup> Kure definerer et praksisfelt som et bestemt område, hvor organisationen har udviklet specifikke handlingsmæssige praksisser. Eksempler på praksisfelter kan være kommunikation, ledelse, samarbejde osv. [Kure, 2008; 81]

tale om ét praksisfelt (beslutning), men to beslutningsdiskurser med hver sine nodalpunkter, nemlig "demokratisk" og "aristokratisk", som kæmper om at dominere dette praksisfelt [Kure,2008;82].

Dette syn på diskursens ambition som et forsøg på at sætte sig på bestemte organisatoriske praksisfelter gør det således muligt at undersøge, hvilke diskurser der artikuleres (hvilke praksisfelter, der tales om) og hvilke nodalpunkter der findes på praksisfeltet (hvordan praksisfeltet italesættes).

#### *DISKURSENS "PRODUKTION" AF SOCIAL VIRKELIGHED*

Som det andet område i diskursteorien forsøger Kure som nævnt at præcisere, hvorledes diskursen producerer social virkelighed på praksisfelterne, altså hvordan diskursen former praksisfelterne. Dette sker igennem tre artikulationsprocesser, nemlig produktionen af;

- Objekter
- Begivenheder
- Subjekter

Når praksisfeltet fra det tidligere eksempel "beslutning" f.eks. har "demokratisk" som nodalpunkt, da vil dette have

indflydelse på, hvilke objekter, begivenheder og subjekter, der produceres.

I produktionen af objekter på praksisfeltet forsøger diskursen at sætte mål for, *hvornår* en beslutning kan betragtes som en beslutning. Ud fra den demokratiske beslutningsdiskurs vil man f.eks. højest sandsynlig betragte en beslutning som en beslutning, når alle har været med til at træffe beslutningen. Denne artikulation af, hvornår noget betragtes som en demokratisk beslutning, er samtidig en artikulation af, hvornår noget ikke betragtes som en demokratisk beslutning, nemlig når alle ikke har været inde over beslutningen. Dermed er diskursen også medvirkende til at definere forskelle [IBID].

På samme måde opererer diskursen i den anden artikulationsproces; begivenheder. Her omdanner diskursen ikke artikulerede handlinger til begivenheder. Ved at artikulere bestemte handlinger omdanner diskursen disse til begivenheder, der enten bekræfter eller afkræfter nodalpunktet for praksisfeltet [Kure,2008;82] - En medarbejder, der sætter sig for sig selv for at løse "sin del" af en fælles opgave, vil ud fra den tidligere nævnte

"teambaserede samarbejdsdiskurs", der jo orienterer sig mod fællesskabet, blive betragtet som usamarbejdsvillig. Bliver opgaven senere vurderet til ikke at være løst ordentligt, vil man i organisationen opfatte denne medarbejders handling som en begivenhed, der kan forklare, hvorfor opgaven ikke blev løst ordentligt. Diskursen udsætter dermed handlingerne i organisationen for en kodningspraksis, hvorefter der falder "dom" over begivenheden i forhold til, om den er i overensstemmelse med den dominerende diskurs eller ikke [Kure,2008;83].

I den tredje artikulationsproces formes praksisfeltet af diskursen ved, at den ligeledes producerer de subjekter, som er en del af praksisfeltet [IBID]. Dermed er subjektet ikke essentielt, men opstår nærmere som en subjektposition skabt af diskursen;

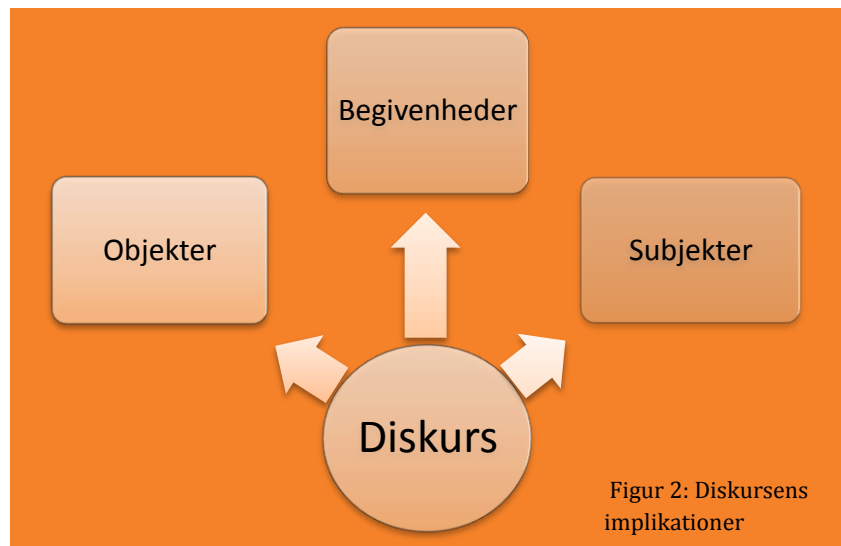
*"Den fysiske krop bliver et subjekt ved at træde ind i en diskursiv subjektposition, som tildeler subjektet handlingsmuligheder og -begrænsninger."* [Kure,2008;83].

I organisationen vil der meget naturligt blive stillet leder- og medarbejderpositioner til rådighed. Derudover vil de forskellige nodalpunkter, der dominerer på et givent

praksisfelt stille yderligere subjektpositioner til rådighed. Hvis vi igen tager udgangspunkt i den demokratiske beslutningsdiskurs, så vil dette f.eks. stille en subjektposition som "demokratisk leder" til rådighed for lederne i organisationen [Kure,2008;84], lige som den "teambaserede samarbejdsdiskurs" vil stille subjektpositionen som "teamplayer" til rådighed for medarbejderen.

Således producerer diskursen social virkelighed på praksisfelterne ved at forme objekter, begivenheder og subjekter på praksisfeltet. De førnævnte diskursive kampe pågår på alle 3 områder i praksisfeltet, og der foregår således objektkampe, begivenhedskampe og positioneringskampe i praksisfeltet [Kure,2008;85].

Diskursens sociale implikationer er illustreret i figur 2



### KURES DISKURSIVE KONSULTATIONSSTRATEGI

#### *Præcisering af udviklingsperspektivet*

På baggrund af forståelsen af organisationen som et dispositiv, udvikler Kure den diskursive konsultationsstrategi, som har til formål at skabe mulighed for udvikling i organisationen. Organisationsudvikling bliver betragtet som et spørgsmål om;

*"..en intervention i den diskursive formation, der former det sociale, med henblik på enten at omvende eller ligestille diskurser."* [Kure,2008;91].

Udviklingen skabes ved at aktivere organisationens diskursive potentiale, som udgøres af de marginaliserede diskurser, der altid eksisterer i en organisation, fordi en diskurs, som det tidligere er blevet nævnt, kun kan have sin identitet i kraft af et diskursivt andet. Ved at fokusere på de marginaliserede diskurser bliver det ifølge Kure muligt enten at dekonstruere (omvende) det hierarki, der har eksisteret blandt diskurserne eller at ligestille hierarkiet. Ved en dekonstruktion bliver den tidligere dominerende diskurs således marginaliseret eller fortrængt, og den tidligere marginaliserede diskurs dermed dominerende, mens en ligestilling selvsagt er ensbetydende med, at de konkurrerende diskurser begge privilegerer sig som "lige gyldige" [Kure,2008;91-92].

I selve perspektivet på organisationsudvikling, er udgangspunktet dermed, at potentialet for udvikling i forvejen ligger i organisationen i form af organisationens diskursive formation, og ikke kan betragtes som noget

udefrakommende. Derudover fremhæver Kure, at det endegyldige mål for den diskursive konsultationsstrategi er at skabe mulighed for forandring – forandring er således ikke et nødvendigt mål for konsultationen, og konsulenten har således ikke et normativt ønske om et designeret mål for organisationen. Således sigter konsultationsstrategien altså på at skabe et refleksivt rum, der kan "omforme" organisationens dispositiv, hvis dette er ønsket [Kure,2008;92].

Således er udviklingsperspektivet og målet i Kures konsultationsstrategi præsenteret. I det kommende afsnit, vil jeg kort beskrive selve strategien, som bygger på to narrative teknikker, nemlig positionskort 1 og bevidning.

#### *KONSULTATIONSSTRATEGIEN I PRAKSIS – DE NARRATIVE TEKNIKKER*

*"Med den "tredje generation" overføres de narrative teknikker til organisationsfeltet, hvor de anvendes til at reorganisere organisationens diskursive formation, således at organisationens dispositiv antager en anden form"* [Kure,2008;93].

Kure anvender således de narrative teknikker som et værktøj til at skabe en reorganisering af organisationens diskursive formation – narrativerne om organisations forskellige praksisfelter, skal følgelig reorganiseres enten ved den førmtalte dekonstruktion eller ved en ligestilling af de diskurser, der udgør organisationens diskursive formation.

Konsultationen strækker sig over to seminardage, og har form som en dialog imellem deltagerne i organisationen. I dialogen er sigtet at skabe en reflektiv opmærksomhed for, hvilke sociale muligheder organisationsmedlemmet tildeles i organisationen, og ligeledes at give medlemmet mulighed for at forholde sig refleksivt og vurderende til disse muligheder [IBID].

Før de to narrative teknikker, positionskort 1 og bevidning, tages i brug, interviewer deltagerne hinanden to og to om de problemer og problematikker, som de opfatter i organisationen, og problemerne optegnes på et whiteboard [IBID]. Denne indledende fase med fokus på problemet skal ses i lyset af, at problemsnakken, som det også er blevet forklaret tidligere, spiller en særlig rolle i narrativ teori. Fra Kures perspektiv, vil det således være den diskursive

formation i organisationen, som fastlåser organisationen i en uhensigtsmæssig position, hvilket udgør problemet [Kure,2008;29].

Når problemerne er optegnet, anvendes de to narrative teknikker positionskort 1 og bevidningen.

Positions-kort 1, som også blev gennemgået i kapitlet om en indføring i det narrative, bliver udformet som en interviewguide, som anvendes i topersoners grupper, hvor man skiftes til at interviewe hinanden. Kure referer til dette interview som "positionsinterviewet". Inden hver makker i plenum refererer, hvad den anden har sagt, gennemgår gruppen med hinanden, hvis der er blevet sagt noget, som den ene person ikke ønsker, skal tages op i plenum [Kure,2008;94].

I positionsinterviewet gennemgår topersoners grupperne de fire punkter, i positions-kort 1;

- Navngivning af problemet
- Problemets effekter
- Evaluering af effekter
- Begrundelse af evaluering

De første to punkter skal skabe refleksion hos den interviewede i forhold til dennes vilkår i organisationen med afsæt i de problemer, som blev skrevet op på whiteboardet. Her spørges der ind til, hvilke af problemerne som er skrevet op, der især har haft indflydelse på den interviewede. Her navngives problemet altså. Derefter spørges der ind til, hvordan problemet har haft indflydelse på personen – effekten af problemet undersøges således [IBID]. Denne fase skal hjælpe den interviewede til at reflektere over, hvilke handlinger og positioner, problemet har bragt den interviewede i, således at personen kan forholde sig til den identitet, han/hun er blevet inviteret ind i af organisationens diskursive formation, og frivilligt eller ufrivilligt har sagt ja til. I de første tre faser bærer sproget præg af eksternalisering.

I det tredje punkt i positionsinterviewet skal personen evaluere eller vurdere den position hun i 2. fase af interviewet reflekterede sig frem til. Her bliver der spurgt ind til, hvad personen synes om det, positionen gør ved hende [Kure,2008;95]. Her inddrager Kure tre begreber lånt af Maija Holmer Nadesans, nemlig "identification", "dis-identification" og "counter-identification" [Kure,2008;93], og i tredje fase får den interviewede således mulighed for at identificere sig med

eller dis-identificere sig med den position, den diskursive formation stiller til rådighed for hende. Hun kan altså enten sig "Ja – jeg bryder mig om min position i organisationen" eller "Nej – jeg byder mig ikke om min position i organisationen". Selvom der i denne fase stadig bruges eksternaliserende sprog – "positionen *gør* noget ved mig", er denne fase mere vurderende og stillingtagende end de to første faser. Det er altså her, konsulenten og organisationsmedlemmerne vil se en eventuel begyndende dekonstruktion eller ligestilling af den diskursive formation [Kure,2008;96].

I positionsinterviewets fjerde og sidste fase skal den interviewede begrunde sin evaluering. Her skal der således reflekteres over, hvorfor personen kan eller ikke kan lide de muligheder, positionen stiller til rådighed. Her får den interviewede mulighed for at counter-identificere sig, altså at identificere sig anderledes, end sin nuværende position. Kure betragter begrundelsen for evalueringen, som;

*".. helt central for den diskursive konsultationsstrategi: Organisationsmedlemmet får her mulighed for at fungere som en slags "diskursiv murbrækker", der indleder en*

*reorganisering af organisationens diskursive dominansforhold"* [Kure,2008;96]

Med et gennemført positionsinterview bliver næste skridt i den diskursive konsulentstrategi at forankre de diskursive forskydninger, der måtte være sket under interviewet, i organisationen. Denne forankring i organisationen er en nødvendighed med de narrative og socialkonstruktionistiske briller. Dette skyldes, som nævnt i kapitlet om en indføring i det narrative, at narrativer videreudvikles i folks relationer til betydningsfulde andre. Vi har dermed brug for at vores nye narrativer høres og anerkendes af andre, for at de for alvor forankres; *"Mod-identifikation" bliver så at sige først omsat til en organisatorisk dekonstruktion, hvis det nye hierarki indlejres i organisationen"* [Kure,2008;98]. Denne forankring sker igennem den anden narrative praksis, Kure anvender i sin strategi, nemlig bevidningsgruppen. [Kure,2008;97].

Selve fremgangsmåden for bevidningen starter med et referat af en interviewedes refleksioner og vurderinger fra en interviewer. Når referatet er givet, gøres det til genstand for bevidning. I grupper af tre personer får grupperne herefter til opgave først at reflektere over referatet i nogle minutter og



herefter at gennemgå de fire faser i bevidningsprocessen<sup>11</sup>, nemlig [Kure,2008;97-98];

- Udtryk
- Billede
- Resonans
- Transport/bevægelse

Når grupperne har fremlagt de fire faser i plenum, er fokuspersonens fortrukne position (narrativ) således bevidnet. Kures hypotese er nu, at hvis fokuspersonens nye fortrukne position legitimeres af de øvrige organisationsmedlemmer igennem bevidningsprocessen, da vil den hidtil marginaliserede diskurs, som producerer denne position også være legitim og dermed privilegeres i organisationens diskursive formation. Dette resulterer således i en dekonstruktion eller ligestilling mellem de kæmpende diskurser i organisationen, hvormed nye sociale muligheder gøres oplagte, og organisationens dispositiv således ændres [Kure,2008;98-99].

Hermed afsluttes kapitlet om Kures diskursive konsultationsstrategi, der bygger på en forståelse af organisationen som kommunikativt konstitueret på baggrund af diskursive kampe, og som anvender narrative teknikker i ambitionen om at muliggøre forandring i organisationens diskursive formation og således organisationens dispositiv. Således blev det organisatoriske perspektiv, der findes i coaching definitionen, belyst. Hvilke konsekvenser en sådan tænkning har for forståelsen af coaching som organisatorisk udviklingsværktøj, reflekteres der over i et senere diskussionsafsnit, hvor forståelsen sættes i relation til specialets coaching- og teamforståelse samt til Winslade og Monks narrative teori om mediation.

---

<sup>11</sup> Se gennemgangen af disse faser i kapitel 3 pp 34-35

# Kapitel 7

## NARRATIV MEDIATION

*I dette kapitel redegøres der for den narrative mediation-  
med særligt fokus på positioneringsteori.*

## INTRODUKTION TIL KAPITLET

*"Rather than moving as quickly as one can away from stories and toward an emphasis on what is factual, objective, and patterned, we believe there is much to be gained by staying with the stories themselves, inquiring into the work that they do, and experimenting with how these stories might be reshaped in order to transform relationships. [Winslade & Monk, 2008; 2]*

Igennem de seneste 15 år har John Winslade og Gerald Monk arbejdet med at videreudvikle Whites narrative praksis i terapien, som jo blev udviklet med henblik på at styrke selvets marginaliserede selvfortællinger, til også at kunne udvikle fastlåste relationer, således at den narrative praksis ligeledes kan bruges til konflikthåndteringsredskab [Kure,2009;1,Kure,2010;25.] Som citatet skildrer, er fokus stadig på narrativet som et konstituerende element for individet, men det menneskelige fokus er altså flyttet fra individet til relationerne.

I nærværende kapitel redegøres der for Winslade og Monks narrative mediation med særligt fokus på positioneringer og positioneringsinvitationer, der kort kan defineres, som måden

hvorpå vi i samtaler forsøger at iscenesætte os selv (vi indtager positioner) og hinanden (vi inviterer andre ind i positioner). Denne iscenesættelse sker på baggrund af de diskurser, vi trækker på fra kulturen (omverdenen), og alt afhængig af hvad vores relationer til hinanden er, vil vi forsøge at positionere os selv og hinanden i mere eller mindre fordelagtige positioner [Winslade & Monk,2008;21,45-46]. Diskurser spiller, som det fremgår, en særlig rolle i positioneringen, hvorfor de også kaldes *diskursive positioneringer*[Winslade & Monk,2008;21].

De teoretiske hjørnesten i den narrative mediation er Foucaults diskursteori samt Davies og Harrés positioneringsteori; *"I want to argue for a mediation practice that places discourse and positioning in the forefront of the mediators practice"* [Winslade,2006;506], og det er disse, jeg vil have særligt fokus på i nærværende kapitel. Som det blev beskrevet i coaching kapitlet, er et af fokuspunkterne i coachingen, hvordan teammedlemmernes indbyrdes relationer påvirkes af og selv påvirker organisatoriske forhold, hvorfor det bliver relevant at se nærmere på, hvordan relationer er konstrueret, og hvordan arbejdet med disse relationer kan forstås. Her betragtes Winslade og Monks

anvendelse af Foucault samt Davies og Harrés altså som et kvalificeret bud [Winslade & Monk,2008;22].

## **FOUCAULT**

Igennem Foucault forstår Winslade og Monk diskurser som;

*"practices that systematically form the objects of which they speak."* [Winslade,2006;503].

Ligesom White, tilskriver Winslade og Monk sig også Foucaults diskurs- og magtteori i forhold til at forstå, hvordan dominerende narrativer i den større kultur opstår [Winslade & Monk,2000;50 samt 2008;5-6];

*"The word discourse can be used in a variety of ways. We are using it to refer primarily to the conceptualizations of Michel Foucault (1972, 1978, 1980, 2000), who emphasized the function of discourse as repetitive practice out of which people form their understandings of the world they live in"* [Winslade & Monk,2008;5].

Winslade og Monk forstår altså diskurs igennem Foucault, og diskurs betragtes således som et udgangspunkt for at forstå

den verden, vi lever i. Diskursens betydning bliver derved en vigtig kilde i vores interaktion med andre, idet enhver ytring i en social sammenhæng (f.eks. på arbejdspladsen) må trække på en diskursiv baggrund for at give mening [Winslade,2006; 505].

Denne betragtning af diskurser betyder, at diskursen bliver konstituerende for de narrativer, vi fortæller. Igennem de narrativer, vi fortæller om os selv, og som andre fortæller om os, konstruerer vi nemlig vores identitet; vi lever vores liv i narrativer [Winslade & Monk,2000;52, Winslade & Monk,2008;3-6].

Winslade og Monk er samtidig inspireret af Foucaults senere værker, hvor der udvikles en form for frivillighed i forhold til de muligheder, diskursen stiller til rådighed;

*"Individet er nok formet af diskursen, men har et vist råderum til at vælge mellem de muligheder, diskursen stiller til rådighed."* [Kure,2008;24].

Dette udgangspunkt i forhold til diskursen kommer til udtryk i deres brug af Davies og Harrés positioneringsteori;

*"If we could not at times refuse the positions we are offered, then we would be determined by the discursive worlds in which we live" [Winslade,2006;506-507].*

Her bliver diskursen altså betragtet som det materiale, hvormed mennesker positionerer hinanden i enhver samtale [Winslade & Monk,2008;21];

*"When discursive influences become more visible, they cannot continue to do their work in secret and people can make more informed choices about the positions they will choose to take up in relation to discourse." [Winslade,2006;506].*

Dette betyder dermed, at fokus på at synliggøre den diskursive magt vil gøre folk i stand til i højere grad at træffe reflekterende valg i forhold til, hvilke positioner de indtager og beder andre om at indtage.

## **DAVIES OG HARRÉS**

*"Because we are interested in the relational conditions in which new stories can take root, we are particularly interested in the ways in which people position each other. Positioning theory promises to be a tool for making sense of how relationships are*

*constructed, and, therefore, of how changes to existing constructions can be made. It is a story-building tool." [Winslade & Monk,2008;22]*

Det er især positioneringsteorien i mediationen, jeg er interesseret i at belyse i dette afsnit. Det skyldes som sagt, at det kan hjælpe til at forstå de indbyrdes relationer i teamet, og dermed hvordan disse påvirker teamets evne til at efterleve de mål, organisationen har på deres vegne.

Winslade og Monk betragter positioneringsteorien som et værktøj, der både kan hjælpe til at skabe overblik over, hvordan relationer fungerer og ligeledes, hvordan relationer kan udvikles. Ved hjælp af dette værktøj beskriver de mediationsamtalens løfte som en mulighed for at *"...reposition oneself carefully in a relation or to make more room for another's position-taking."* [Winslade,2006;507]. Ved hjælp af en fokusering på den diskursive positionering, mener Winslade og Monk således, at relationerne kan udvikles.

## **UDDYBNING AF POSITIONERINGSBEGREBET**

Som jeg indledningsvis berettede i dette kapitel defineres diskursiv positionering som en måde at iscenesætte sig selv og andre på igennem en samtale og på baggrund af specifikke

kulturelle og sociale diskurser. Winslade og Monk betragter positionering som et relationelt begreb, da man jo netop igennem en positioneringsinvitation inviterer et andet individ ind i en bestemt relation [Winslade & Monk,2008;21].

For at illustrere, hvordan positioneringen har relationel effekt, kan vi tage udgangspunkt i en case fra bogen "Dialog og magt i organisationer" [Alrø & Kristiansen,2009;211 ff]. Her ser vi to parter, Kurt, som er leder i en afdeling, og Hans, som er ansat i denne afdeling, som har en konflikt på arbejdspladsen. Kurt forsøger på et tidspunkt i konflikten at positionere sig som "offer": *"Der er dog grænser for, hvad han vil **finde sig i** længere! Foreløbig vælger han ikke at gøre noget. "Så gør jeg i hver fald ikke noget **galt**", tænker ham"* [Alrø & Kristiansen,2009;220]. Kurt positionerer her samtidig Hans som "skurken", og trækker på en retfærdighedsdiskurs – *"Der er dog grænser for, hvad han vil **finde sig i**."* Et andet sted i casen ses et eksempel på Hans, der forsøger at positionere Kurt som en uansvarlig leder. Hans skriver i en mail til Kurt; *"Hvornår har du i sinde at tage ansvar for din afdeling?"* [Alrø & Kristiansen,2009;218], og trækker således på en ledelsesdiskurs med nodalpunktet ansvarlighed. Diskurserne

er altså det materiale, vi anvender til at positionere os selv og hinanden.

Dette var et eksempel på to positioneringsinvitationer, der begge kaldte den inviterede ind i en slags modpolariseret relation, hvilket ikke er atypisk, når det drejer sig om to personer i konflikt. Andre gange kaldes den inviterede ind i enighedspositionering – personen inviteres her til at give, den, der laver positioneringen, ret [Winslade & Monk,2008;22,45]. Når en person er blevet inviteret ind i en given position har den inviterede mulighed for at indtage denne position eller at afvise den. I de tilfælde, hvor positionen afvises, vil den inviterede ofte forsøge at repositionere den anden part, og således forhandles der frem og tilbage om de diskursive positioner [Winslade & Monk,2000;74, Winslade & Monk,2008;22-23].

Efter en introduktion til selve begrebet positionering skal positioneringsteorien præsenteres. Jeg har allerede kort berørt, hvordan Winslade og Monk definerer diskurs vha. Foucault. Davies og Harrés positioneringsteori bygger også på Foucault, nemlig på hans begreb "subjekt positionering".

Udgangspunktet for subjekt positioneringen er, at når mennesker samtaler, udveksler de diskursive baggrunde, hvorved de strukturerer og konstruerer deres egen og hinandens verden, og dermed de positioner de indtager i bestemte sammenhænge. Det betyder, at mennesker ikke kun er produkter af diskurserne, men også er medvirkende til at producere disse, idet de via samtale deltager i en udveksling af diskurser. Diskurserne bruges med et kommunikativt formål, og en del af dette formål er at etablere inden for hvilke relationelle betingelser, der kan produceres mening. Parterne i samtale må altså finde en fælles diskurs at trække på, for at ting kan give mening. Det betyder, at enhver ytring i princippet konstruerer en social relation, og at der i disse ytringer således konstrueres en række regler for relationen i forhold til, hvad der kan tales om, hvordan der kan tales om det, og fra hvilken position der tales om det [Winslade & Monk,2008;44]. En person vil oftest forsøge at etablere en gunstig position for sig selv. Når parterne trækker på meget forskellige diskursive baggrunde er det, at relationerne kan blive vanskelige [Winslade & Monk,2000;41, 2008;44-45]

Det er især i mødet mellem vores personlige narrativer og de sociale diskurser, at mennesker møder en konflikt, og det er

her, at Winslade og Monk anser positioneringsteorien som en god teoretisk ballast til at imødekomme dette "clash";

*"One of its advantages is that it affords people the opportunity to address the particularity of localized experiences without losing touch with the powerful social discourse within which subjective experience is built."* [Winslade & Monk,2008;43].

Positioneringsteorien giver altså mulighed for at forstå personlige erfaringer og måder at opleve ting på i lyset af den større sociale diskurs [Winslade,2006;507].

De positioner, vi inviterer andre ind i eller bliver inviteret i, er ofte implicite, fordi vi ikke går rundt i en konstant opmærksomhed omkring de diskurser, vi trækker på i vores narrativer [Winslade & Monk,2000;72]. Som det også er nævnt tidligere er enhver ytring medvirkende til at etablere en position i en social relation. Det betyder naturligt, at denne ytring også implicit vil rumme specifikke positioneringsinvitationer. Det så vi i eksemplet med Kurt og Hans, hvor Kurt positionerede sig selv som offer og Hans som skurk. Den relationelle position, en person inviterer en anden ind i, er altså medvirkende til at konstruere en platform, hvorfra den anden person kan svare. Igennem vores ytringer

kan vi derved forsøge at fikse andre mennesker i bestemte positioner [Winslade & Monk,2008;45].

I narrativ mediation forsøger mediator at lytte efter nuværende diskursive positioner i ytringerne. Udgangspunktet er, at diskurser ikke er "ejet" af en specifik person, da den jo, som nævnt tidligere, er et produkt af mange samtaler (repetitive practice), og at diskurser dermed ikke kan ændres i løbet af en enkelt samtale. Til gengæld er det muligt at ændre personers positioner i forhold til en specifik diskurs i løbet af en samtale [Winslade & Monk,2008;49]. Før et sådan positionsskift kan finde sted, bliver det vigtigt for personer i samtalen at forstå, *hvorfor* personerne indtager de positioner, de gør. Her kommer den antiessentialisme, der præger det narrative, i spil. Som det er blevet fremhævet trækker enhver position på ytringer fra specifikke kulturelle og sociale diskurser, hvorfor det bliver relevant at undersøge, hvilken kæde af samtaler personens ytringer trækker på – altså hvilken overordnede diskurs, ytringen trækker på;

*"Hence, if one person is to understand another, it becomes more important to trace the utterances (and the social world) to which the speaker is responding than to trace the original*

*movement in the speakers heart. "* [Winslade & Monk,2008;47].

Ved at lytte efter disse positioneringer, forsøger Winslade og Monk at efterkomme det førnævnte løfte om den narrative mediationssamtale, som var, at mediationssamtalen kan hjælpe personer til, at *"...reposition oneself carefully in a relation or to make more room for another's position-taking."* [Winslade,2006;507].

### **POSITIONERINGTEORIENS ANVENDELSE I MEDIATION**

Det er på baggrund af overstående teori om diskursive positioneringer – om menneskers sociale relationer, at Winslade og Monk anvender narrative teknikker i mediation. De narrative teknikker anvendes til at give parterne, som indgår i mediationen, mulighed for et såkaldt positioneringsskift. Der arbejdes med positioneringerne i tre faser [Winslade & Monk,2000;58];

1. Engagement
2. Dekonstruktion af det konfliktfyldte narrativ
3. Konstruktion af et alternativ narrativ



### 1. ENGAGEMENT

I første fase af mediationen, hvor mediator forsøger at vise sit eget og fremmanes parternes engagement til mediationen, foregår der flere ting. Det er bl.a. her, det første møde med mediationens parter finder sted. Mediator skal i denne fase forsøge at skabe trygge rammer for parterne omkring mediationen. Dette gøres f.eks. ved at tænke over de fysiske rammer for mediationen [Winslade & Monk,2000;68]. Det er vigtigt, at de fysiske rammer for mediationen udgør et sted, som kan betragtes som "neutral grund", således at de fysiske rammer ikke muliggør en forudbestemt positionering af parterne. I denne første fase arbejdes der desuden med positionering i forhold til, hvordan mediator skal positionere sig over for parterne, hvordan parterne positionerer mediator, og hvordan parterne positionerer hinanden i den specifikke kontekst, som udgøres af mediationen. Der arbejdes også med parternes positionering af hinanden i det konfliktfyldte narrativ, som parterne får lov at fortælle om i denne fase [Winslade & Monk,2000;62 ff].

Det er mediators ansvar at sørge for, at parterne bliver positioneret som ligeværdige i mediationen. Dette gør mediator først og fremmest igennem sin egen adfærd;

*"Engagement is strengthened both by what we say and how we say it"* [Winslade & Monk,2000;69].

Ved at udvise nysgerrighed og interesse i parternes oplevelser skal mediator skabe tryghed hos parterne om, at de begge vil blive hørt i mediationen. De skal altså positioneres som ligeværdige. I denne fase bør mediator forsøge at positionere sig som støttende, respektfuld og lyttende [Winslade & Monk,2000;72].

Ved det indledende møde udformer mediator en kontrakt i samarbejde med parterne. Kontrakten omhandler, ligesom det er tilfældet i coaching et indholds niveau og et metaniveau [Winslade & Monk,2000;67-69].

Når rammerne for det første møde er på plads, vil mediator bede parterne om at fortælle om deres konfliktfyldte narrativ. Dette er en vigtig fase i mediationen, da den skal hjælpe mediator til at lytte efter, hvilke positioner, og dermed hvilke kulturelle og sociale diskurser, der ligger til grund for den konfliktfyldte narrativ. Ligeledes er disse perspektiver vigtige, da de på sigt skal hjælpe til at skabe bedre selvforståelse samt bedre forståelse for den anden parts positioner, således at der kan åbnes for alternative narrativer, og herigennem et

positioneringsskift. Selve fortællingen af det konfliktfyldte narrativ er altså startskuddet for konflikthåndteringen og dermed for en udvikling i alternative narrativer [Winslade & Monk,2000;70]. Under fortællingen er det vigtigt, at mediator er åben over for parternes narrativer – mediator skal lytte til parterne *"...as experts on their own lives"* [Winslade & Monk,2000;71]. En narrativ mediator lytter dermed ikke til narrativer med det faktuelle eller sandhedssøgende øre, men har som udgangspunkt, at det narrativ, der fortælles, er faktisk og sandt for parten, der fortæller den [Winslade & Monk,2000;70]. Under fortællingen vil de konfliktende parterne henholdsvis indtage og inviterer til forskellige diskursive positioner;

*"As people start to speak, they continue to take up and offer each other positions in a relationship."* [Winslade & Monk,2000;69]

## 2. DEKONSTRUKTION AF DET KONFLIKTFYLDTE NARRATIV

I den anden fase af mediationen dekonstrueres den konfliktfyldte narrativ. Denne fase er inspireret af Whites positionskort <sup>12</sup>. Her arbejder mediator i samarbejde med

parterne med at få parterne adskilt fra den konfliktfyldte narrativ. Denne fase kan betragtes som en slags brobygningsfase til den sidste fase i mediationen, hvor en alternativ narrativ skal konstrueres [Winslade & Monk,2000;72]. Under dekonstruktionen forsøger mediator at skille den konfliktfyldte narrativ ad ved først at forstå, hvilken position og dermed hvilket kulturelle og sociale diskurser, der ligger til grund for, at konflikten er opstået. Dette skyldes, at konflikter fra et narrativt perspektiv bliver *"...produced within competing cultural norms."* [Winslade & Monk,2000;12]. Dermed må mediator forsøge at finde frem til, hvilke forskellige positioner, der ligger til grund for konflikten. Her anlægger mediator en narrativ nysgerrighed, der er en spørgeteknik, som har til hensigt at gøre parterne handlestærke [Winslade & Monk,2000;126]. Hvis vi tager udgangspunkt i det caseeksempel, som er inddraget tidligere i kapitlet, kunne mediator f.eks. spørge ind til den diskursive baggrund om ledelse, Hans trækker på, når han spørger Kurt, hvornår han har tænkt sig at tage ansvar for sin afdeling. Her kunne mediator anlægge en narrativ nysgerrighed og spørge

---

<sup>12</sup> Se kapitel 3 pp 29-31

Hans; *"Kan du hjælpe mig med at forstå, hvad ansvarlig ledelse er for dig?"*<sup>13</sup>. Narrativ nysgerrighed er;

*"Careful inquiry into the meanings of the elements of the stories that the parties tell seeks to avoid taking any particular meaning for granted."* [Winslade & Monk,2000;78].

Ved at stille denne type spørgsmål søger mediator at eksternalisere problemet. Eksternaliseringen ligger også i formuleringen af spørgsmålene. Mediator forsøger at skille personen fra problemet. Hvis mediator f.eks. i stedet havde spurgt *"Kan du hjælpe mig med at forstå, hvorfor du synes Kurt er en uansvarlig leder?"*<sup>14</sup>, da ville problemet, og den position Hans har givet Kurt, blive yderligere forstærket. Ved at bruge formuleringen "ansvarlig ledelse" tematiseres problemet som noget udenforstående i stedet for noget iboende hos Kurt. Formålet med spørgsmålet er altså at flytte fokus fra personen til selve problemet [Winslade & Monk,2000;79]. Eksternaliseringen fremmes ved at bruge de tidligere beskrevne dialogiske værktøjer fra positionskort 1, nemlig kortlægning af problemets effekter og evaluering af

problemets effekter. I kortlægningen af problemets effekter undersøger mediator sammen med fokuspersonen, hvilken effekt problemet har haft for personen og dennes omgivelser, mens evalueringen er en stillingtagen til, om man ønsker, at problemet fortsat skal have lov til at have denne effekt, eller om man ønsker at prøve at ændre på situationen<sup>15</sup>.

Dekonstruktionen skal assistere mediator og fokuspersonerne i at åbne for alternative historier, hvor konflikten enten er helt væk eller fylder mindre [Winslade & Monk,2000;82]

### 3. KONSTRUKTION AF ET ALTERNATIV NARRATIV

Tredje fase i mediationen omhandler konstruktionen af en ny og mindre konfliktfyldt narrativ. I denne tredje fase skal parterne medforfatte en ny historie, som rummer et anderledes og mindre konfliktfyldt forhold til hinanden. Her skal parterne altså identificere sig med nye positioner i forhold til sig selv og hinanden [Winslade & Monk,2000;82 – 83].

For at kunne skrive et nyt narrativ lytter og opsøger mediator i denne fase såkaldte "Unique outcomes", som er narrativer,

---

<sup>13</sup> Min egen fiktive formulering

<sup>14</sup> Min egen fiktive formulering

---

<sup>15</sup> Se kapitel 3 p 30

der modsiger den dominerende og konfliktfyldte narrativ. I forhold til Hans og Kurt, kunne det f.eks. være situationer, hvor Hans faktisk har oplevet Kurt som en ansvarlig leder. Her forsøger man således at skabe en ny virkelighed, hvor parternes positioner trækker på en diskursiv baggrund, som er mere forenelige [Winslade & Monk,2000;85].

Et andet dialogisk værktøj, som den narrative mediator anvender i denne fase, er "unique account questions", som skal hjælpe den reflekterende part til at forstå, hvad det unikke outcome, der tidligere er blevet redegjort for, har betydet for parten. Samtidig kan denne refleksion hjælpe parten til bedre at forstå, at den anden part måske heller ikke altid har haft det nemt [Winslade & Monk,2000;87].

Derefter kan mediator anvende "unique redescription questions" og "unique possibility questions", som henholdsvis giver parterne mulighed for at reflektere over, hvordan de ønsker, at den relationelle narrative skal være, og hvilke fremtidige skridt parterne kan tage for at nå frem til den ønskede situation [Winslade & Monk,2000;88].

Til sidst vil mediator forsøge at gøre plottet i det nye narrativ tykkere ved at anvende "unique circulation questions", som

skal hjælpe til at flytte den nye narrativ fra mediationskonteksten og ud i den sociale og kulturelle kontekst. Dette er vigtigt, da det tidligere i kapitel 3 blev etableret, at narrativer videreudvikles i folks relationer til betydningsfulde andre, og at personlige narrativer ofte formes på baggrund af den større kulturelle diskurs [White,2008;186-187]. Her kunne mediator f.eks. anvende den tidligere omtalte bevidningsgruppe <sup>16</sup> [Winslade & Monk,2000;89].

Hermed afsluttes kapitlet om den narrative mediation, der skal medvirke til at udfolde det relationelle perspektiv i organisatorisk teamcoaching. Et udgangspunkt i forståelsen af denne form for coaching er, som nævnt, at teamet, der en kompleks social størrelse, i deres indbyrdes relationer til hinanden og til organisationen bliver påvirket af og selv påvirker organisationen, hvilket kan påvirke teamets evne til at nå deres fælles mål. Derfor er det, fra et organisatorisk coaching perspektiv, relevant at forstå, hvordan relationerne i teamet konstrueres i positioneringer, og hvordan sådanne positioneringer kan udvikles.

---

<sup>16</sup> Se kapitel 3 pp 34-35

I det kommende kapitel vil dele af den narrative mediations teori blive inddraget i diskurssionen af, hvordan man kan forstå narrativ organisatorisk teamcoaching.

# Kapitel 8

## DISKUSSION

*I dette kapitel skal de foregående kapitler perspektiveres til hinanden. Igennem en reflekterende diskussion frembringes et forslag til, hvordan man kan forstå organisatorisk teamcoaching fra et narrativt perspektiv.*

## INTRODUKTION TIL KAPITLET

I nærværende kapitel er formålet at skabe en reflekterende diskussion af, hvordan narrativ teamcoaching i organisationer kan forstås. Definitionen af organisatorisk teamcoaching, der blev udledt i et reflekterende kapitel om coaching, skal nu tilføjes et narrativt perspektiv, hvorved jeg nærmer mig en besvarelse af min problemformulering.

Den omtalte definition fra coaching afsnittet lyder;

*Organisatorisk teamcoaching er en hjælpersamtale, hvor en coach hjælper et team til at undersøge og udvikle sine handlemuligheder i forhold til aktuelle arbejdsrelaterede udfordringer samt, hvordan teammedlemmernes indbyrdes relationer påvirkes af og selv påvirker disse arbejdsrelaterede udfordringer.*

Definitionen illustrerer en opfattelse af, at organisatorisk teamcoaching både må tilgodesee organisationens behov, men også den kompleksitet som teamet, med dets relationer, rummer, hvilket der også blev argumenteret for i kapitlet om coaching. I løbet af dette kapitel vil denne definition blive modificeret. Dette skyldes, at der, for at der kan være tale om

narrativ coaching, må anlægges et særligt perspektiv på, hvad der f.eks. ligger i at *"undersøge og udvikle"* handlemuligheder.

## DET NARRATIVE SÆRPRÆG

Med udgangspunkt i de tre kapitler omhandlende det narrative, vil jeg nu fremhæve følgende punkter som særegne for narrativ praksis, og som derved indvirker på, hvordan man kan forstå organisatorisk teamcoaching fra et narrativt perspektiv:

- Mennesker lever deres liv i narrativer
- Problemsnakken spiller en særlig rolle
- Positionskort 1
- Relationernes særlige plads

Alle punkter er udspecificeret i tidligere kapitler, og gennemgås her kort, hvorefter der kigges på, hvilke implikationer, punkterne hver især får for forståelsen af narrativ teamcoaching.

### *MENNESKER LEVER DERES LIV I NARRATIVER*

Inspireret af Bruners narrativitetsteori er det narrative udgangspunkt, at mennesker lever deres liv i narrativer

[Bruner,1991;4]. De personlige narrativer trækker på diskursive baggrunde i den større kultur, hvor disse diskurser har været medvirkende til at konstruere en række dominerende narrativer om rigtigt og forkert [Allan Holmgren i Anette Holmgren,2010;17]. Disse diskurser producerer dermed også pejlemærker for, hvad det vil sige at være et rigtigt menneske, hvorved mennesket genstandgøres. Dermed muliggøres en sondring mellem det normale og abnormale, og derved kan der opstå positive eller negative identitetskonklusioner i de personlige narrativer, vi fortæller alt afhængige af, om disse stemmer overens med eller ikke stemmer overens med diskurserne i den større kultur. Dermed får diskurserne en konstituerende effekt på identitet [White,2006a; 30-31]. Organisationer er ligeledes diskursivt konstrueret, og rummer to lag af narrativer. Organisationen vil ofte rumme en mission, der kan ses som et udtryk for det narrative organisationen ønsker at fortælle om sig selv, og rummer ligeledes et narrativ, som bygger på de personlige narrativer, der opstår om organisationen blandt de ansatte [Winslade & Monk,2000;168-169]. Kure beskriver, at *"..diskurser har sociale implikationer i organisationen."* [Kure,2008;28], idet diskurser former adfærd og identitet i

organisationen, som således er disponeret til bestemte organisatoriske udfald. Winslade og Monk erkender ligeledes diskursens disponerende effekt på identiteter i organisationen; *...the narratives that constitute life within organizations exert powerful influences on the identity stories of the persons who make up such organizations.* [Winslade & Monk,2000;168]. Organisationens narrativer har altså indflydelse på medarbejdernes identiteter. Alt afhængig af, hvilke narrativer der fortælles i organisationen, kan medarbejderne dermed opleve positive eller negative identiteter alt efter, om disse dominerende narrativer er i tråd med eller i konflikt med medarbejdernes personlige narrativer. Fra dette udgangspunkt kan narrativer dermed have positive eller negative konsekvenser for os som mennesker, teams og organisationer, hvorfor et omdrejningspunkt i den narrative praksis bliver at undersøge disse narrativer [Morgan,2005;30].

Derfor må en vigtig pointe i forhold til narrativ teamcoaching i organisationer altså være, at det der skal undersøges er, teamets narrativer.



### PROBLEMSNAKKEN SPILLER EN SÆRLIG ROLLE

Når vores personlige narrativer ikke stemmer overens med de dominerende narrativer i en større kultur, skaber det problemer for os, da det kan efterlade os med en opfattelse af, at vi selv er problemet. Omvendt kan de dominerende narrativer også give os en opfattelse af, at andre udgør problemet. Uanset er pointen, at de fleste er af den overbevisning, at;

*"...problemerne i deres liv er en afspejling af visse >>sandheder<< om deres natur og karakter, om andres natur og karakter eller om beskaffenheden eller karakteren af deres relationer."* [White,2008;29].

Dette perspektiv betyder, at mennesker oplever problemer som noget iboende – som internaliserede, der er svære at løsrive sig fra. Dette forsøger man at gøre op med i den narrative praksis, hvor man søger at objektivere problemet ved at tale eksternaliserende om det [IBID]. I den narrative terapi, i mediationen hos Winslade og Monk og i Kures organisationsudvikling arbejdes der altid med udgangspunkt i problemer. Dette kommer til udtryk i deres brug af narrative dialogiske værktøjer. Hos White kommer det til udtryk i

arbejdet med positionskort 1, der udelukkende omhandler en undersøgelse af den problemfyldte narrativ. Hos Kure kommer det til udtryk ved, at det første punkt på dagsordenen i hans konsultationsstrategi er *"... at opregne den samlede mængde af organisatoriske problemer og problematikker."* [Kure,2008;93 – mine understregninger], og ligeledes i hans brug af Positions kort 1, som han dog betegner som "positionsinterviewet". Ved Winslade og Monk arbejdes der med den problemfyldte narrativ i de to første faser af mediationen, nemlig i "engagement" fasen, hvor parterne får lov at fortælle deres problemfyldte narrativ og i "dekonstruktion" fasen, hvor mediator og parterne har en eksternaliserende samtale om den problemfyldte narrativ.

Derved bliver endnu en vigtig pointe i forståelsen af organisatorisk teamcoaching i et narrativt perspektiv, at de narrativer, der undersøges skal udgøre et problem for teamet. Det betyder, at narrativet der undersøges må rumme plots, som gør det sværere eller umuligt for medlemmerne i fællesskab, at løse deres *"fastlagte opgavefelt"*, som er omdrejningspunktet i teamet, hvorved teamet ikke kan realisere *"fælles mål"*.

### *POSITIONSKORT 1*

Positionskort 1 fremhæves også som et særegent fænomen for den narrative praksis. Dette skal dels ses i forlængelse af overstående gennemgang af det problemfokus, der er i narrativ praksis, men også i måden, der kommunikativt arbejdes med at dekonstruere den problemfyldte narrativ og dermed åbnes op for alternative narrativer, som hidtil har været marginaliserede. Det der undersøges i arbejdet med positionskort 1, er altså den problemfyldte narrativ og dets effekter på den enkelte og dennes omgivelser. Samtidig undersøges også unikke hændelser, hvor fokus er på marginaliserede narrativer, der siger noget andet om plottet i narrativet. Det er disse unikke hændelser, eller marginaliserede narrativer, der bygges videre på i konstruktionen af nye dominerende narrativer, der omhandler ønsker for fremtiden. Det er i udforskningen af de unikke hændelser at nutiden og fremtiden bliver introduceret i den narrative praksis. Det narrative har derved ikke kun et bagudrettet fokus, men også et fremadrettet fokus, som har udvikling som omdrejningspunkt;

*"Undervejs i de eksternaliserende samtaler ophører problemet med at repræsentere >>sandheden<< om menneskers identitet,*

*og muligheder for vellykket problemløsning bliver pludselig synlige og tilgængelige."* [White,2008;29]

*"Organisationsudvikling er dermed en intervention i den diskursive formation, der former det sociale, med henblik på enten at omvende eller ligestille diskurser"* [Kure,2008;91]

*"Mediation conversations hold out the promise of opportunity to reposition oneself carefully in a relation or to make more room for another's position-taking"* [Winslade,2006;507].

Dette mere fremadrettede og udviklings- eller forandringsorienterede perspektiv er ikke unikt eller særegent for det narrative, men dog vigtigt at inkludere i arbejdet med at undersøge, hvordan narrativ teamcoaching kan forstås.

Således bliver en tredje pointe i forhold til at forstå narrativ teamcoaching i organisationer, at det teamet skal arbejde med er at dekonstruere de problemfyldte narrativer, at

eksternalisere problemet i narrativet og derved udvikle narrativet med fokus på ønsker for fremtiden i forhold til, hvordan teamet bliver bedre i stand til at løse sine arbejdsopgaver, og derved nå fælles mål.

#### *RELATIONERNES SÆRLIGE PLADS*

Relationer spiller en særlig rolle i narrativ praksis, hvor et udgangspunkt er, at det er i folks relationer med betydningsfulde andre, at narrativer kan befæstes eller videreudvikles. I den narrative praksis arbejder man derfor med en bevidning af nye narrativer [White 2008; 186-187]. Selve bevidningen er ikke særegen for det narrative. Den er inspireret af psykolog Tom Andersens "reflekterende team", hvor afsættet er, at vi ikke kan tage udgangspunkt i egne forforståelser og fordomme om andre mennesker og deres situation, men må tage udgangspunkt i det hørte, der efterfølgende sendes tilbage med tilføjelser eller personlige kommentarer, til den der er blevet hørt i første omgang [Andersen, 2004]. Et andet eksempel på sådanne refleksionsprocesser er "feedbackmodellen", som heller ikke er narrativ, der anvendes til kommunikationstræning af undervisere på Aalborg Universitet. Her reflekteres der over andres fortællinger på fire niveauer, nemlig;

- "Iagttagelse", som bygger på ydre sansninger og neutrale observationer
- "Oplevelse", som bygger på indre sansninger samt følelsesmæssige og mentale reaktioner
- "Fortolkning", hvor der bedømmes og vurderes på baggrund af de to første niveauer
- "Forslag", hvor den lyttende, kan komme med forslag til fokuspersonen, hvis fokuspersonen har et ønske om dette [Alrø & Kristiansen, 2006; 81-84]

Selve bevidningen, som en slags tilkendegivelse af det hørte er altså ikke særegen for det narrative og anvendes i andre former på kommunikationsfeltet. Alligevel er bevidningen et vigtigt og relevant værktøj i den narrative praksis, da det netop formår at udvikle personlige narrativer i relation med andre.

Relationernes vigtighed kommer ligeledes til udtryk i det fokus på subjekter og positioner, der især er fremtrædende hos Winslade og Monk samt Kure.

Winslade og Monk betragter positionering som et relationelt begreb, der indfanger det forhold at individer inviterer hinanden til bestemte relationer [Winslade & Monk, 2008; 21],

og har i deres arbejde megen fokus på, hvilke positioner og dermed hvilke kulturelle og sociale diskurser, der ligger til grund for de problemfyldte narrativer. Kure anvender i sin konsultationsstrategi positioneringsinterviewet til at undersøge, hvilke positioner organisationens diskursive formation stiller til rådighed for medarbejderne, og derved hvilke relationer medarbejderne får mulighed for at træde ind i i forhold til organisationen og hinanden. Årsagen til, at positionerne undersøges er netop, som det tidligere er blevet forklaret, at nogle positioner, alt afhængig af den større kultur, kan føre til negative identitetskonklusioner, hvorved problemfyldte narrativer opstår.

Selvom positioneringsbegrebet bliver betragtet som et relationelt begreb, kan der også argumenteres for, at dette begreb i høj grad rummer subjektet. Dette kommer bl.a. til udtryk hos Kure;

*"Den fysiske krop bliver et subjekt ved at træde ind i en diskursiv subjektposition, som tildeler subjektet handlingsmuligheder og -begrænsninger."* [Kure,2008;83].

Og Winslade og Monk;

*"As people speak, they create and exchange pieces of discourse and in the process structure and give shape to their own and each other's worlds. It is this moment-by-moment process of construction of the world that the analysis of positioning seeks to describe"* [Winslade & Monk,2008;44]

Igennem diskurser, der er medvirkende til at konstruere virkelighed, positioneres subjektet følgelig på en bestemt måde. Subjektet opstår så at sige i sin relation til andre, men er altså i høj grad til stede i den narrative praksis. Alt afhængig af, om positionering er i tråd med eller ikke er i tråd med diskurserne i den større kultur, får subjektet, der er placeret i denne position, en negativ eller positiv bedømmelse.

En fjerde pointe i forhold til at forstå narrativ teamcoaching i organisationer bliver derved, at en undersøgelse af den problemfyldte narrativ også må indbefatte en undersøgelse af de positioner, der er til stede i narrativet, forstået som subjektets placering i narrativet. Derved bliver det nemmere at identificere problematiske positioner, forstået som negative identitetskonklusioner, der kan have indflydelse på

teamets evne til at nå deres fastlagte opgavefelt, og derved nå de fælles mål, teamet har.

Således er fire særpræg ved den narrative praksis fremlagt. Herigennem er der identificeret følgende pointer, som må indgå i forståelsen af organisatorisk teamcoaching i et narrativt perspektiv, nemlig at;

- Teamets problemfyldte narrativer, som også rummer subjektpositioner, er genstand for undersøgelse
- Der arbejdes med både fortid, nutid og fremtid. Derved er fokus som udgangspunkt på problemet, men med et fremadrettet perspektiv på nye alternative narrativer

På baggrund af overstående kan der nu laves følgende modifikationer på den tidligere definition af organisatorisk teamcoaching;

*Narrativ organisatorisk teamcoaching er en hjælpersamtale, hvor coach hjælper et team til at **dekonstruere problemfyldte narrativer i teamet, der har en negativ indvirkning på teamets evne til at løse arbejdsrelaterede udfordringer, med henblik på at udvikle alternative narrativer, der virker bedre for teamet i forhold til deres opgaveløsning***

De narrativer, der er fokus på inden for en organisatorisk kontekst, må være narrativer, der vedrører organisationen, da det jo tidligere er blevet etableret at individuelle spørgsmål kun er relevante, hvis de har indflydelse på teamets præstation og sociale struktur, og dermed på organisationen som helhed [Nielsen et al,2010;88], og ligeledes at organisationen udgør den højeste kontekst i organisatorisk coaching [Laursen i Laursen et al,2010;27].

Der skal altså arbejdes med narrativer på en dekonstruerende måde, således, at der kan udvikles alternative narrativer, som gør teamet i stand til at løse sine arbejdsopgaver tilfredsstillende. Men hvordan gøres dette meningsfuldt i forhold til at arbejde med teamet som består af flere individer? Det vil jeg diskutere i det følgende, hvor jeg vil se nærmere på;

- Diskursens disponerende effekter på teamets praksisfelter, herunder
  - Det diskursive perspektiv på narrativ teamcoaching i specialet
  - Hvilke implikationer får dette for narrativ teamcoaching

- Hvordan der kan arbejdes med diskursive formationer, når der er flere kontekster og identiteter på spil i coachingen?

Diskussionen tager først og fremmest udgangspunkt i teamet som et praksisfællesskab og Kures forståelse af organisationen som et dispositiv. Derudover inddrages narrative perspektiver fra kapitlet om Winslade og Monks narrative mediation. Ved at drage paralleller mellem organisationsforståelsen og team forståelsen argumenteres der i det følgende for, at teamet kan betragtes som et dispositiv, hvorfor der i arbejdet med teamets problemfyldte narrativer må være fokus på hele det sociale felt, forstået som objekter, begivenheder og subjekter. I denne forståelse af teamet anlægges også et bestemt syn på diskursen, som vil blive uddybet, og sat i relief til andre måder at forstå diskurs på. Derudover præsenteres i kort form et anvendelsesperspektiv, idet der diskuteres, hvordan man kan arbejde med narrativer, når der er flere kontekster og identiteter i spil. Modellen der fremsættes og den efterfølgende gennemgang af coaching processen bygger på egne tanker, men med rod i de to narrative værktøjer Positionskort 1 og bevidning.

## **TEAMET SOM ET DISPOSITIV**

Som det tidligere er nævnt må fokus i coaching i organisationen være på arbejdsrelaterede emner, hvorved det, i et narrativt perspektiv, bliver problemfyldte narrativer vedrørende disse, der er genstand for dekonstruktion. Fra et narrativt perspektiv må de dominerende narrativer, der opstår i teamet, være diskursivt konstrueret, da de trækker på diskurser fra den større kultur. Dette er der ikke noget nyt i, hvilket også er fremhævet i overstående. I det følgende vil jeg vha. Kures organisationsforståelse først argumentere for, at teamet forstået som et praksisfællesskab, kan betragtes som et dispositiv, hvorefter jeg vil diskutere, hvilke implikationer, det får for arbejdet med de problemfyldte narrativer i teamet.

Ifølge Kure former diskurser adfærd og identitet i organisationen, hvilket disponerer for bestemte organisatoriske udfald [Kure,2008;28]. Kure argumenterer for, at diskurser producerer social virkelighed på organisationens praksisfelter igennem tre artikulationsprocesser, nemlig i produktionen af;

- Objekter

- Begivenheder
- Subjekter

Diskurser producerer objekter på praksisfeltet, hvorved diskursens nodalpunkt for et givent praksisfelt er medvirkende til at definere objektet eller målet for praksisfeltet. Her henvises til eksemplet fra kapitel 6 p 58, hvor nodalpunktet demokratisk var medvirkende til at definere objekter/mål for praksisfeltet beslutning. Igennem den demokratiske beslutningsdiskurs, blev en beslutning således defineret som rigtig, når alle havde været involveret i beslutningen. Derved produceres der her "regler" om, hvornår noget er gyldigt/ugyldigt, rigtigt/forkert, godt/dårligt osv. Igennem artikulationsprocessen af diskursen omdannes ikke artikulerede handlinger til sociale begivenheder. Det vil sige, at en bestemt handling på baggrund af diskursens nodalpunkt automatisk bliver udsat for en kodningspraksis, og på baggrund af den kodningspraksis, kan det bedømmes, om begivenheden er i overensstemmelse med den dominerende diskurs (nodalpunktet) eller ikke. Til sidst bliver der også i artikulationsprocessen produceret subjekter som resultat af diskursen, der indgår i praksisfeltet, og derigennem tildeles

medarbejderne bestemte identiteter eller positioner [Kure,2008;82-85].

Jeg vil nu forsøge at drage nogle paralleller mellem den artikulationsproces, der ifølge Kure finder sted i organisationen på baggrund af dominerende diskurser, og den artikulationsproces, der finder sted i teamet på de tre praksisdimensioner; gensidigt engagement, fælles virksomhed og fælles repertoire. Dette skal hjælpe til at forstå teamet som et dispositiv, hvor diskursen har disponerende effekter på de narrativer teamet fortæller. Denne tilgang til diskursen er også udtryk for en særlig betragtning af diskursen, som jeg vil komme ind på senere.

Der opstilles nu følgende påstand:

I praksisfællesskabet producerer diskursen ligeledes objekter, begivenheder og subjekter på praksisfællesskabets praksisfelter. Dette kommer til udtryk i den konstante meningsforhandlingsproces, der pågår i praksisfællesskabets tre praksisdimensioner;

- Gensidigt engagement
- Fælles virksomhed

➤ Fælles repertoire

Denne meningsforhandlingsproces kan ifølge Wenger betragtes som;

*"... det diskurs niveau, hvorpå praksisbegrebet skal forstås".*  
[Wenger,2004;89].

I praksisfællesskabet har det gensidige engagement, der, som tidligere beskrevet, består af meningsforhandling, en disponerende effekt på medlemmerne, idet hvert medlem, igennem denne meningsforhandling, får en unik identitet, og derved en bestemt position i praksisfællesskabet [Wenger,2004;93]. Det diskursive niveau; meningsforhandling, er dermed medvirkende til at producere subjektpositioner i teamet.

I praksisfællesskabet kommer diskursens disponerende effekt på det sociale ligeledes til udtryk i den fælles virksomhed. Her skabes der en relation af gensidig ansvarlighed, som kan betragtes som en diskursiv konstruktion af objekter og begivenheder på bestemte felter i teamet. Som det lige er blevet beskrevet vha. Kure er artikulationen af objekter et

udtryk for "regler" om, hvornår noget er gyldigt/ugyldigt, rigtigt/forkert, godt/dårligt osv.

Gensidig ansvarlighed i praksisfællesskabet omfatter;

*"... hvad der har betydning, og hvad der ikke har, hvad der er vigtigt, og hvorfor det er vigtigt, hvad man skal gøre og ikke skal gøre, hvad man skal være opmærksom på, og hvad man skal se bort fra, hvad man skal tale om, og hvad man skal lade ligge, hvad man skal forsvare, og hvad man skal tage for givet..."*[Wenger,2004;99]

Den artikulationsproces der sker gennem ansvarlighedsrelationer i praksisfællesskabet er altså sammenlignelig med artikulationsprocessen i Kures dispositiv, hvorfor det er rimelig at antage, at diskurser, der opstår på baggrund af meningsforhandling i praksisfællesskabet, er medvirkende til at producere objekter på givne praksisfelter. Ydermere sker der i det gensidige ansvar en artikulation af;

*"... hvornår handlinger og artefakter er gode nok, og hvornår de bør forbedres."* [Wenger,2004;99]



Dette kan sidestilles med den omdannelse, der sker af ikke artikulerede handlinger til sociale begivenheder, som Kure omtaler.

Igennem de dominerende diskurser, der opstår i den gensidige ansvarlighed, udsætter medlemmerne altså ikke artikulerede handlinger for en kodningspraksis, således at disse kan omdannes til begivenheder, der kan bedømmes "rigtige eller forkerte" alt afhængigt af hvilken dominerende narrativ praksisfællesskabet har omkring den begivenhed, der skal bedømmes.

I praksisfællesskabet former det diskursive niveau; meningsforhandling, altså identiteter, objekter og begivenheder i teamet.

Ifølge Kure vil der altid være flere identiteter, objekter og begivenheder til stede i samme praksisfelt, idet sådanne artikuleres på baggrund af en given diskurs, og at en diskurs kun kan konstituere sig vha. en forskel til et "fraværende andet". En diskurs kan følgelig kun eksistere i kraft af en anden diskurs[Kure,2008;76], hvilket betyder, at, der altid *"...må være et surplus of meaning" inden for feltet*" [Kure,2008;77]. Dette "surplus of meaning" beskrives også

som marginaliserede diskurser. Disse ophører altså ikke med at eksistere, men er stadig til stede i det givne felt, som potentielle narrativer, der kan udvikles.

I praksisfællesskabet er den fælles virksomhed, som nævnt, opstået på baggrund af meningsforhandling, hvilket betyder, at den ikke nødvendigvis er opstået i enighed;

*"Virksomhed er ikke fælles i den forstand, at alle mener det samme eller er enige om alting, men ved at den er forhandlet i fællesskab"*[Wenger,2004;96].

I den fælles virksomhed har man altså på baggrund af diskurser forhandlet sig frem til bestemte objekter og begivenheder, hvorved andre perspektiver på objekter og begivenheder er blevet tilsidesat og eksisterer i teamet som marginaliserede diskurser, der kan medvirke til potentielle nye narrativer om et givent praksisfelt i teamet.

I overstående er der, ved at drage paralleller mellem organisationen som et dispositiv og teamet som diskursivt konstrueret gennem forhandlinger af mening, hvorved dominerende og marginaliserede diskurser om objekter, begivenheder og subjekter på givne praksisfelter opstår,

argumenteret for, at også teamet kan betragtes som et dispositiv. Det betyder, at teamet betragtes som et diskursivt terræn bestående af diskursive formationer, hvis form er afhængig af, hvilke narrativer der dominerer teamet. Det betyder også, at der i teamet eksisterer marginaliserede diskurser, der kan betragtes som et "surplus of meaning", hvormed der kan konstrueres nye alternative narrativer i teamet.

På den baggrund kan definitionen af narrativ teamcoaching fra tidligere modificeres endnu en gang;

*Narrativ organisatorisk teamcoaching er en hjælpersamtale, hvor en coach hjælper et team til at dekonstruere problemfyldte narrativer i teamet, der har en negativ indvirkning på teamets evne til at løse arbejdsrelaterede udfordringer, med henblik på at udvikle alternative narrativer **med udgangspunkt i marginaliserede diskurser i teamet**, der virker bedre for teamet i forhold til deres opgaveløsning.*

## **DET DISKURSIVE PERSPEKTIV**

Ved at betragte teamet som et dispositiv, hvor der, igennem diskursive magtkampe, opstår bestemte diskursive formationer, anlægges Kures diskursive perspektiv på teamet. Dette perspektiv er inspireret af Foucault samt Mouffe og Laclau. Da der allerede er redegjort for dette perspektiv i kapitel 6, omsummeres det her kortfattet.

Ved hjælp af Foucaults begreb "dispositivet" beskriver Kure diskursen som styrende for adfærd i det sociale felt, hvor subjektet formes i diskursens billede. Med afsæt i Laclau og Mouffe beskrives, hvordan at diskursen netop er disponerende og dermed ikke determinerende. Dette skyldes de før omtalte diskursive magtkampe, der er ensbetydende med, at der altid vil være flere diskurser tilstede i et givent socialt felt, som altså umuliggør et hegemonisk felt. At diskursen disponerer for bestemte sociale udfald skal ses som et udtryk for, at nogle diskurser med større sandsynlighed end andre, vil dominere den diskursive formation, alt afhængig af, hvilke diskurser der dominerer den større kultur. F.eks. er der i dag, pga. diskurser i den større kultur, større sandsynlighed for at diskurser om "den gode medarbejder" med nodalpunkter som intellektuel, veluddannet og

forandringsparat privilegerer sig over diskurser om "den gode medarbejder" med nodalpunkter som tryghedssøgende og afventende.

Dermed anlægges et perspektiv på diskurser som disponerende for teamets sociale felter, forstået som objekter, begivenheder og subjekter.

Dette perspektiv adskiller sig fra Winslade og Monk, der ikke har fokus på diskursens disponerende effekt på *hele* det sociale felt, men udelukkende på diskursens disponerende effekt på subjektet. Ligesom Kure, mener Winslade og Monk også, at det sociale felt, forstået som subjektet, ikke er determineret af diskursen, idet individet kan afvise de subjektpositioner, diskursen stiller til rådighed [Winslade,2006;506-507]. I denne forståelse af diskursens disponering findes der en fundamental forskel mellem Kure samt Winslade og Monk. For Winslade og Monk består diskursens manglende muligheder for at determinere subjektet i, at subjektet har mulighed for selv at afvise positionen, der stilles til rådighed;

*"In the course of a conversation there are many such instances of positioning. People establish a range of discourses in the*

*process. They also call each other into position in these discourses."* [Winslade & Monk,2008;22].

De betragter diskurser som det materiale hvormed subjekter positionerer sig selv og andre, og tilskriver sig derved den del af Foucaults diskursteori, som Kure omtaler som "Foucault Vers 3", hvor individet er formet af diskursen, men *"...har et vist råderum til at vælge mellem de muligheder, diskursen stiller til rådighed."* [Kure,2008:24]. Det gør de ud fra en logik om, at diskurs, der betragtes som en repeterende praksis, er formet ud af mange samtaler, og at en diskurs derved ikke sådan står til at ændre over enkelte samtaler, men at positioner derimod er til konstant forhandling, og dermed kan ændre sig i løbet af en enkelt samtale [Winslade & Monk,2008;23]

Kure mener derimod, at;

*"... subjektet ikke betragtes som diskursens udspring, men som en effekt af diskursen: Subjektet hverken producerer eller advokerer for diskursen, men opstår som et resultat af diskursive kampe"* [Kure,2008;81].

Og tager direkte afstand fra subjektets råderum til at vælge mellem muligheder, der stilles til rådighed af diskursen;

*"... den diskursive formation er ikke et resursefelt, hvor individet har frit valg. [Kure,2008;88].*

Kure tager dog ikke eksplicit stilling til, hvordan han så mener, at medarbejderne i en organisation skal være i stand til at udvikle de marginaliserede diskurser, hvis ikke de har råderum til at vælge. Til gengæld søger Kure at skabe denne udvikling i organisationens narrativer ved bl.a. at lade medarbejderne foretage såkaldte positioneringsinterviews, hvor medarbejderne netop bliver bedt om at tage stilling til de positioner, der diskursivt stilles til rådighed for dem. Fokuspersonerne får endda mulighed for at identificere eller dis-identificere sig med positionerne, og dermed aktivt at vælge, om de fortsat ønsker denne position. Her ser det altså ud til, at der er en eller anden uoverensstemmelse i Kures egen forståelse af diskursens magt.

Winslade siger;

*"If we could not at time refuse the positions we are offered, then we would be determined by the discursive worlds in which we*

*live. We would have no room to make choices, to take stands, or to protest injustice. In other words, we need the possibility of contradiction in order to exercise agency"* [Winslade,2006;506-507].

Udgangspunktet i specialet er derfor, at temaets diskursive formationer nok er disponerende for objekter, begivenheder og subjekter på teamet praksisfelter, men at teammedlemmerne igennem en bevidstgørelse af de mange muligheder diskurserne rummer, bliver i stand til at reflektere over og aktivt træffe valg om, hvilke narrativer, der skal dominere temaet. Via en dekonstruktion og eksternalisering af teamets problemflydte narrativer, skal teamet altså opleve en form for agenthed i forhold til selv at kunne styre teamets narrativer i en ny og mere ønskværdig retning.

## ARBEJDET MED NARRATIVER NÅR DER ER FLERE

### KONTEKSTER OG INDIVIDER PÅ SPIL

Igenem ovenstående refleksion er følgende definition af narrativ teamcoaching i organisationer fremkommet;

*Narrativ organisatorisk teamcoaching er en hjælpersamtale, hvor coach hjælper et team til at dekonstruere problemfyldte narrativer i teamet, der har en negativ indvirkning på teamets evne til at løse arbejdsrelaterede udfordringer, med henblik på at udvikle alternative narrativer med udgangspunkt i marginaliserede diskurser i teamet, der virker bedre for teamet i forhold til deres opgaveløsning.*

Med udgangspunkt i teamet som et dispositiv rummer problemfyldte narrativer diskurser, der disponerer for bestemte objekter, begivenheder og subjekter på forskellige praksisfelter i teamet, og således for bestemte diskursive formationer. Da diskurserne netop er disponerende, og dermed ikke determinerende, for bestemte narrativer om et praksisfelt, vil der altid eksistere marginaliserede diskurser, der kan betragtes som udviklingspotentiale for alternative narrativer, og dermed for teamets diskursive formationer. I de tilfælde, hvor der er konstateret problemfyldte narrativer i

et givent praksisfelt, vil coach i samarbejde med teamet søge at udforske disse alternative narrativer, hvorved de diskursive formationer udvikles. Et relevant spørgsmål bliver nu, hvordan der kan arbejdes med diskursive formationer, når der er flere kontekster og identiteter på spil i coachingen

Et fokuspunkt for forståelsen af organisatorisk teamcoaching har været, at coachingen foregår i en slags dobbeltekst, hvor teamet betragtes som den lokale kontekst og organisationen som den højeste kontekst. Som det er tilfældet i andre tilgange til organisatorisk coaching vil det også i narrativ teamcoaching være teamet, der fastsætter, hvilke problemstillinger (her narrativer), der skal undersøges [Nielsen et al,2010;117-118], dog inden for en række arbejdsrelaterede tematikker[Thøgersen & Stegeager i Nørlem,2009;12]. Derved tager coachingen både udgangspunkt i teamets ønsker og organisationens behov.

Som det er fremgået af dette kapitel spiller både subjektet og relationer en særlig rolle i narrativ praksis. I beskrivelsen af teamet som et dispositiv, og positioneringsforhandlinger som et værktøj til at ændre subjektpositioner, forsøges subjektet

og det relationelle aspekt tilgodeset. Men hvordan kan dette konkret komme til udtryk i den narrative teamcoaching?

Det er tidligere blevet beskrevet i dette kapitel, at teamet fortolker objekter og begivenheder på baggrund af dominerende diskurser om et givent praksisfelt, og at teammedlemmerne på baggrund af sådanne fortolkninger tildeles bestemte identiteter eller subjektpositioner. Hver fortolkning, vil ud fra den narrative logik, udgøre et plot til et narrativ. Desto flere begivenheder, der tolkes på baggrund af den samme diskurs, desto tykkere bliver plottet i det givne narrativ. Til sidst vil teamet have udviklet dominerende narrativer som; "sådan taler vi til hinanden i teamet, og sådan taler vi til folk uden for teamet", "sådan løser vi opgaver" osv. – altså narrativer om forskellige praksisfelter. Det er altså her, at teamet konstruerer sin identitet eller sit funktionelle "Vi", der blev omtalt i kapitel 5.

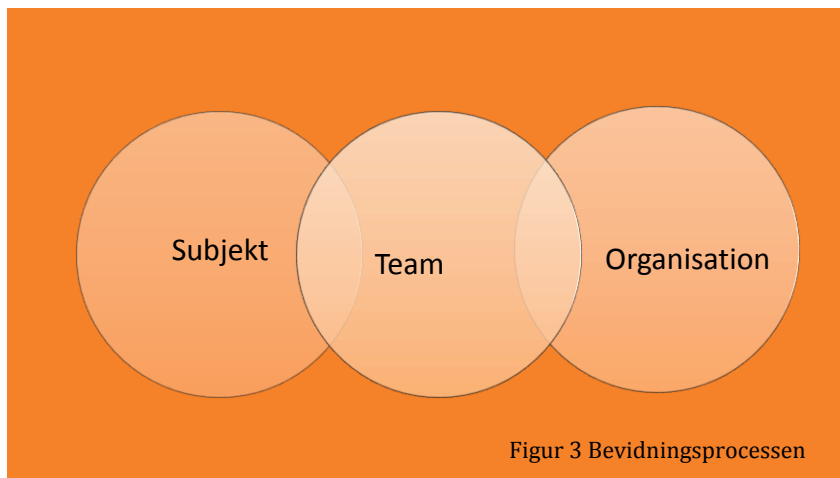
Som det også er blevet fremhævet i det omtalte kapitel og løbende i dette kapitel, kan sådanne identiteter blive problematiske i det øjeblik, at de er i konflikt med den større kultur, hvorved negative identitetskonklusioner dannes. Hvis teamets narrativer ikke stemmer overens med de

dominerende diskurser i den større kultur, forstået som organisationen, kan dette således føre til problemfyldte narrativer for teamet. Derved bliver teamets relation til organisationen også et tema i narrativ teamcoaching, for hvordan påvirker organisationens dominerende narrativer teamet, og omvendt? Går man et skridt længere ind i teamet, som jo består af individer, som har personlige narrativer med sig ind i teamet, kan der også på dette niveau opleves negative identitetskonklusioner, da et eller flere individer kan opleve, at deres egne personlige narrativer ikke stemmer overens med de dominerende narrativer i teamet. En negativ identitetskonklusion vil i princippet altid repræsentere et diskursivt andet, idet den kan betragtes som en marginaliseret narrativ, som har potentiale for at blive dominerende, hvis den undersøges. Det marginaliserede narrativ kan på den baggrund opfattes som relevant, idet det kan betragtes som en alternativ måde at håndtere et givent praksisfelt på i teamet.

Det betyder, at der i narrativ teamcoaching må skabes et rum, hvor alle narrativer, der har indvirkning på teamets evne til at løse deres opgaver, og derved nå deres fælles mål, høres, og ligeledes anerkendes af teamet som enhed og af

organisationen. Dette kan gøres i to dele, som er traditionelle i den narrative praksis. Først ved at anvende positionskort 1 og siden vha. bevidning. Både positionskort 1 og bevidningsprocessen iføres dog endnu et lag. I positionskort 1 består dette ekstra lag af en form for dobbelt interview, hvor individet først er i fokus i interviewet og senere teamet. I bevidningsprocessen er der også en slags dobbeltfokus idet der først skal ske en bevidning af subjekterne i teamet, og herefter en bevidning af teamet i organisationen.

Bevidningsprocessen kan illustreres således;



Afhængig af teamets størrelse kan positionskort 1 gennemgås som 1-1 interview mellem coach og det enkelte individ i teamet, imens de øvrige teammedlemmer lytter. Eller det kan gennemføres som interviews, hvor to teammedlemmer interviewer hinanden. Det er den person, der interviewes, der vælger, hvad der skal tales om. Dog inden for rammerne af organisationen. Dermed bliver det enkelte teammedlem senere bevidnet i netop den kontekst, som har vist sig vigtig for ham eller hende.

Hvis interviewene foregår mellem coach og det enkelte individ i teamet, sker bevidningen umiddelbart efter hvert enkelt interview. Her vil teamet altså på skift gennemgå de udtryk, billeder, resonans og bevægelser den interviewedes narrativ har skabt hos det enkelte teammedlem.

Når hvert teammedlem er blevet interviewet og bevidnet skal teamet i fællesskab finde ud af, hvilke af de alternative narrativer, de ønsker at arbejde videre med. Herefter interviewer coach teamet i plenum, hvor plottet på de udvalgte alternative narrativer søges at tyknes i fællesskab. Dette kan gøres ved at have fokus på to dialogiske værktøjer, som blev beskrevet hos Winslade og Monk, nemlig **unique**

**possibility questions**, som omhandler hvad teamet kan gøre fremadrettet for at styrke den alternative narrativ, og **unique circulation questions**, som er første skridt til at flytte det nye narrativ fra coaching konteksten og ud i den større kontekst, organisationen. I sidstnævnte kan coach sammen med teamet spore sig ind på, hvem det kan være relevant at have med i den næste bevidningsfase, som er en bevidning af teamet i organisationen. Når dette er gjort, er teamet klar til at blive bevidnet af andre parter i organisationen. Det kan være f.eks. være teamets nærmeste ledere, et team, der arbejdes tæt sammen med, eller som der har været samarbejdsproblemer med osv.

I anden fase af bevidningen er det altså teamets nye narrativer, der skal bevidnes af betydningsfulde andre i organisationen. Fra et narrativt perspektiv, er denne bevidning en nødvendighed, da narrativer videreudvikles i folks relationer til betydningsfulde andre, hvilket vil sige, at teams narrativer altså *må* bevidnes af betydningsfulde andre i organisationen for at have en chance for at kunne udfolde sig i praksis.

## OPSAMLING

I ovenstående er der blevet reflekteret over, hvordan narrativ teamcoaching i organisationer kan forstås. Forståelsen er mundet ud i en definition af narrativ teamcoaching i organisationer;

*Narrativ organisatorisk teamcoaching er en hjælpersamtale, hvor coach hjælper et team til at dekonstruere problemfyldte narrativer i teamet, der har en negativ indvirkning på teamets evne til at løse arbejdsrelaterede udfordringer, med henblik på at udvikle alternative narrativer med udgangspunkt i marginaliserede diskurser i teamet, der virker bedre for teamet i forhold til deres opgaveløsning.*

Bag ved denne definition ligger en generel forståelse af organisatorisk teamcoaching som et set up, hvor både teamet med dets individer og organisationen må tilgodeses. Ligesom der ligger en forståelse af teamet som et praksisfællesskab, der er diskursivt konstrueret og disponeret.



I specialets sidste kapitel vil jeg forsøge at samle op på denne forståelse i mere konkret form og på et mere praktisk niveau.

# Kapitel 9

## KONKLUSION

*I specialets sidste kapitel; konklusion, skal de vigtigste pointer fra de foregående kapitler fremhæves, således at der kan svares på specialets problemformulering.*

Med udgangspunkt i coaching som et højaktuelt emne i vores komplekse samfund, hvor også kompleksiteten er rykket ind i organisationerne samt en interesse i den narrative praksis, opstod tanken om at undersøge, hvordan organisatorisk team coaching ville se ud fra et narrativt perspektiv. På trods af en righoldighed af bidrag til forståelsen af coaching i den akademiske verden er narrativ team coaching i organisationer endnu forholdsvis uudforsket, og det blev således, på et fagligt plan, interessant at udforske området yderligere.

Med afsæt i socialkonstruktionismen og en eklektisk sammensætning af teorier har jeg igennem dette speciale forsøgt at besvare min problemformulering, som lød;

### **Hvordan kan man forstå narrativ teamcoaching i organisationer?**

Socialkonstruktionismen har bidraget på et metateoretisk plan til at sikre en sammenhæng mellem de valgte teorier. De to kapitler – om coaching og teams har bidraget til en dybere forståelse for den kontekst organisatorisk team coaching foregår i, mens kapitlerne om det narrative har bidraget til en forståelse for det teoretiske afsæt der er taget udgangspunkt i

for at forstå coaching i et narrativt perspektiv. Dette teoretiske afsæt har også udgjort en teoretisk afgrænsning i specialet. I et samlet kapitel blev de forskellige teorier omdrejningspunkt for en diskussion med det formål at reflektere over, hvordan narrativ organisatorisk teamcoaching kan forstås, og derved at kunne besvare specialets problemformulering.

På et helt lavpraktisk niveau blev det i coaching kapitlet konstateret, at organisatorisk teamcoaching betragtes som en rammesat hjælpersamtale, hvor coach hjælper teamet.

Ved at identificere forskellige særpræg i de narrative grundelementer, fremkom to pointer, som måtte indgå i forståelsen af organisatorisk team coaching fra et narrativt perspektiv. Disse pointer var, at;

- Teamets problemfyldte narrativer, som også rummer subjektpositioner, er genstand for undersøgelse
- Der arbejdes med både fortid, nutid og fremtid. Fokus er som udgangspunkt på problemet, men med et fremadrettet perspektiv på nye alternative narrativer.

Det materiale der produceres alternative narrativer med eksisterer i teamet som et "sur-plus of mening", der betegner de marginaliserede diskurser, som findes i teamets diskursive terræn. Den forståelse der ligger til grund for diskurser er, at disse er disponerende for objekter, begivenheder og subjekter på teamets forskellige praksisfelter, og derved de narrativer, der fortælles om teamets måder og evner til at løse arbejdsopgaver. Teamet betragtes på den baggrund som et dispositiv, der på baggrund af bestemte dominerende diskurser har tilbøjelighed til bestemte diskursive formationer. Det diskursive terræn vil dog altid rumme marginaliserede diskurser, hvorfor teamet har en vis frivillighed til at reflektere over og aktivt træffe valg om, hvilke narrativer der skal dominere teamet. Der skabes agenthed hos teamet til at kunne konstruere nye og mere ønskværdige narrativer, ved at dekonstruere og eksternalisere de problemfyldte narrativer, som hæmmer teamet i at nå sine fælles mål. Dermed forsøges teamets diskursive formation udviklet i narrativ organisatorisk teamcoaching.

Dette gøres med følsomhed for den kompleksitet som både konteksten i organisatorisk teamcoaching udgør, og de

mange identiteter, der er på spil i organisatorisk teamcoaching. For det første må organisationen tilgodeses i arbejdet med teamets diskursive formationer. Dette skyldes, at organisationen udgør den højeste kontekst i organisatorisk teamcoaching.

For det andet må der skabes et rum, hvor alle narrativer, der har indvirkning på teamets evne til at løse deres opgaver og derved nå deres fælles mål, høres og ligeledes anerkendes af teamet som enhed og af organisationen. Det skyldes, at der i den narrative praksis er et særligt fokus på subjekter og relationer. I organisatorisk teamcoaching er der, som nævnt mange identiteter på spil. Hver enkelt teammedlem har en identitet, teamet får, i kraft af deres dominerende narrativer om praksisfelterne, en fælles identitet, og organisationen har ligeledes en identitet. I de tilfælde, hvor en person eller et team oplever, at deres egen dominerende narrativ ikke stemmer overens med de dominerende diskurser i den større kultur, kan der dannes negative identitetskonklusioner, hvorved problemfyldte dominerende narrativer opstår. Disse problemfyldte narrativer er interessante af to årsager;

- De kan bremse udviklingen i teamet, fordi det problemfyldte narrativ bliver sandheden om, hvordan teamet fungerer på et givent praksisfelt.
- De kan samtidig betragtes som udviklingspotentiale, da alle narrativer rummer et "sur-plus of mening" – de rummer altså marginaliserede og anderledes måder at betragte et praksisfelt på.

Derfor må der i narrativ teamcoaching skabes et rum, hvor de problemfyldte narrativer, der har indvirkning på teamets evne til at løse deres opgaver høres og anerkendes.

Dette kan gøres ved at coach anvender positionskort 1 som værktøj til at eksternalisere arbejdsrelaterede problemfyldte narrativer. Coach interviewer hvert enkelt teammedlem, imens de andre teammedlemmer lytter. Herefter bevidnes hvert enkelt teammedlem af teamet i sin nye narrativ. Efterfølgende vælger teamet i samråd hvilke nye narrativer, de ønsker at bringe videre ind i organisationen, hvorefter betydningsfulde andre fra organisationen bevidner teamet i dette narrativ.

På baggrund af overstående refleksioner forstås narrativ teamcoaching i organisationer som følger;

*Narrativ organisatorisk teamcoaching er en hjælpersamtale, hvor coach hjælper et team til at dekonstruere problemfyldte narrativer i teamet, der har en negativ indvirkning på teamets evne til at løse arbejdsrelaterede udfordringer, med henblik på at udvikle alternative narrativer med udgangspunkt i marginaliserede diskurser i teamet, der virker bedre for teamet i forhold til deres opgaveløsning. Derved udvikles teamets diskursive formationer.*

I denne forståelse af narrativ coaching er der taget udgangspunkt i det der betragtes som de narrative grundelementer samt Kure, Winslade og Monk. Ligesom der er anlagt en særlig forståelse af teamet som et praksisfællesskab. Det betyder, at denne forståelse har bevæget sig i "den her retning" og ikke en anden retning. Derfor er det rimeligt at antage, at havde en anden studerende valgt at undersøge samme problemstilling, men med andre narrative briller på, da var denne studerende kommet frem til en anden måde at forstå narrativ teamcoaching på. Dette er netop en af pointerne i socialkonstruktionismen, som er det videnskabsteoretiske fundament i nærværende opgave; at menneskelig erkendelse

ikke er en afspejling af en faktuel virkelighed – alt kan være anderledes. Alligevel mener jeg, at jeg med dette speciale har opfyldt min forhåbning, som var at bidrage med et nyt perspektiv på forståelsen af narrativ organisatorisk teamcoaching. Der er også kort lagt op til et anvendelsesperspektiv, som andre, hvis de måtte have interessen, kan tage fat i og arbejde videre med.

## REFERENCELISTE

## LITTERATUR

Alrø, Helle (2001): Kontraktens betydning i coaching. I Helle Alrø, Poul Nørgård Dahl & Søren Frimann: *Coaching – fokus på samtalen*. København. Hans Reitzels Forlag.

Alrø, Helle & Kristiansen, Marianne (2006): *Supervision som dialogisk læreproces*. Aalborg. Aalborg Universitetsforlag.

Alrø, Helle & Kristiansen, Marianne (2009): *Dialog og magt i organisationer*. Aalborg. Aalborg Universitetsforlag.

Alrø, Helle, Dahl Nørgård, Poul & Frimann, Søren (2009): *Coaching-samtalen*. I Jakob Nørlem: *Coachingens landskaber. Nye veje – andre samtaler*. København. Hans Reitzels Forlag.

Bruner, Jerome (1999): *Mening i handling*. Århus. Klim.

Collin, Finn & Køppe, Simo (2003): *Humanistisk videnskabsteori*. 2. udgave. DR Multimedie.

Føllesdal, Dagfinn, Walløe, Lars & Elster, Jon (2005): *Politikens bog om moderne videnskabsteori – filosofi*. 2. udgave. København. Politikens Forlag A/S

Gergen, J. Kenneth (2005): *Virkeligheder og relationer*. 2. udgave. Dansk Psykologisk Forlag.

Giddens, Anthony (1996): *Modernitet og selvidentitet – selvet og samfundet under sen-moderniteten*. København. Hans Reitzels Forlag.

Grant, M. Anthony (2007): Past, present and future: the evolution of professional coaching and coaching psychology. I Stephen Palmer & Alison Whybrow: *Handbook of coaching psychology – a guide for practitioners*. New York. Routledge.

Gørtz Kim & Prehn, Anette (2008): *Coaching I perspektiv*. København. Hans Reitzels Forlag.

Hildebrandt, Steen (2008): Coaching i det moderne samfund – muligheder og risici. I Kim Gørtz & Anette Prehn: *Coaching i perspektiv*. København. Hans Reitzels Forlag.

Holmgren, Allan (2006): Identitet som historier – eksternaliserende, dekonstruerende og flekonstruerende

sprogbrug. I Michael White: *Narrativ teori*. København. Hans Reitzels Forlag.

Holmgren, Allan (2010): *Narrativ pædagogik*. I Anette Holmgren: *Fra terapi til pædagogik*. København. Hans Reitzels Forlag.

Jacobsen, Bo & Collin, Finn (2003): *Kritisk rationalisme og paradigmer*. I Finn Colling & Simo Køppe: *Humanistisk videnskabsteori*. 2. udgave. DR Multimedie.

Janniche, Møller Per, Nielsen, Martin Kim, Ziethen, Morten & Nørlem, Jakob (2009): *Coaching i organisationer – ledelse, magt og læring*. I Jakob Nørlem: *Coachings landskaber. Nye veje – andre samtaler*. København. Hans Reitzels Forlag.

Kristiansen, Marianne & Bloch-Poulsen (1997), Jørgen: *I mødet er sandheden – en videnskabsteoretisk debatbog om engageret objektivitet*. Aalborg. Aalborg Universitetsforlag.

Laursen, Erik (2010): *Coaching, selvudvikling og ledelse i organisationer*. I Erik Laursen, Jakob Nørlem & Ulla Thøgersen: *Coaching og organisationer. Ledelse, magt og læring*. København. Hans Reitzels Forlag.

Laursen, Erik & Frimann, Søren (2009): *Coaching som et tidstypisk samfundsfænomen*. I Jakob Nørlem: *Landskaber. Nye veje – andre samtaler*. København. Hans Reitzels Forlag.

Luhmann, Niklas (2007): *Indføring i systemteorien*. Forlaget UP.

Lystbæk, T. Christian (2008): *Hen imod en afmystificering af coaching – Skitser til et dialogfilosofisk grundlag for coaching*. I Kim Gørts & Anette Prehn: *Coaching i perspektiv*. København. Hans Reitzels Forlag.

Morgan, Alica (2005): *Narrative samtaler*. København. Hans Reitzels Forlag.

Nielsen, Sanne Kit (2010): *Narrativ coaching – en ny fortælling individuelt og i team*. Dansk Psykologisk Forlag.

Nørlem, Jakob (2009): *Coachings Landskaber. Nye veje – andre samtaler*. København. Hans Reitzels Forlag.

Paahus, Mogens (2003): *Hermeneutik*. I *Humanistisk videnskabsteori*. 2. udgave. DR Multimedie

Pahuus, Mogens (2004): *Videnskabelig metode, problemorientering og typer af videnskab*. I Jens Christensen:



*Vidensgrundlag for handlen.* Aalborg. Aalborg Universitetsforlag.

Paludan-Müller, Lars (2004): *Arbejds-, organisations-, og ledelsespsykologi.* København. Frydenlund.

Schnoor, Michala (2009): *Narrativ organisationsudvikling – at forme fæles mening og handling.* Dansk Psykologisk Forlag.

Schuldt; Christian (2006): *Luhmann for begyndere.* Forlaget UP.

Stelter, Reinhard & Bertelsen, Morten (2005): *Team – udvikling og læring.* Dansk Psykologisk Forlag.

Søholm, Molly Thorkild et al (2007): *Lederen som teamcoach.* København. Børsens Forlag.

Søholm, Molly Thorkild, Storch, Jacob, Juhl, Andreas, Dahl, Kristian & Molly, Asbjørn (2006): *Ledelsesbaseret coaching.* København. Børsens forlag.

Søholm, Molly Thorkild, Storch, Jacob & Juhl, Andreas (2005): Introduktion. I Jacob Storch & Thorkild Molly Søholm: *Teambaserede organisationer i praksis – ledelse og udvikling af team.* Dansk Psykologisk Forlag.

Thøgersen, Ulla & Stegeager, Nikolaj (2009): Et nyt landskab: Indledende tanker. I Jakob Nørlem: *Coachingens landskaber. Nye veje – andre samtaler.* København. Hans Reitzels Forlag.

Wenger, Etienne (2004): *Praksis fællesskaber.* København. Hans Reitzels Forlag.

Wenneberg, Barleboo Søren (2000): *Socialkonstruktivisme – positioner, problemer og perspektiver.* Frederiksberg. Samfundslitteratur.

White, Michael (2006a): *Narrativ teori.* København. Hans Reitzels Forlag.

White, Michael (2006b): *Narrativ praksis.* København. Hans Reitzels Forlag.

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

Whitmore, John (1998): Forord. I Laura Whitworth, Henry Kimsey-House & Phil Sandahl: *Co-Active coaching.* Davies-Black Publishing

Winslade, John & Monk, Gerald (2000): *Narrative mediation – a new approach to conflict resolution*. San Francisco. Jossey-Bass.

Winslade, John & Monk, Gerald (2008): *Practicing narrative mediation – loosening the grip of conflict*. San Francisco. Jossey-Bass.

### **AFHANDLINGER**

Kure, Nikolaj (2008): *Organisationsudvikling som diskursiv udvikling – et projekt om narrative praksisser i organisationsudvikling*. Handelshøjskolen, Aarhus Universitet.

### **Videnskabelige artikler**

Holmgren, Allan (2006): *Poststrukturalistisk coaching – om coaching og ledelse*. Erhvervspsykologi. 4:3, 36 – 76.

Kure, Nikolaj (2010): *Narrative mediation and discursive positioning in organisational conflicts*. Explorations: An E-journal of narrative practice, 10:2, 24-35.

Stelter, Reinhard (2009): *Coaching as a reflective space in a society of growing diversity – towards a narrative, postmodern*

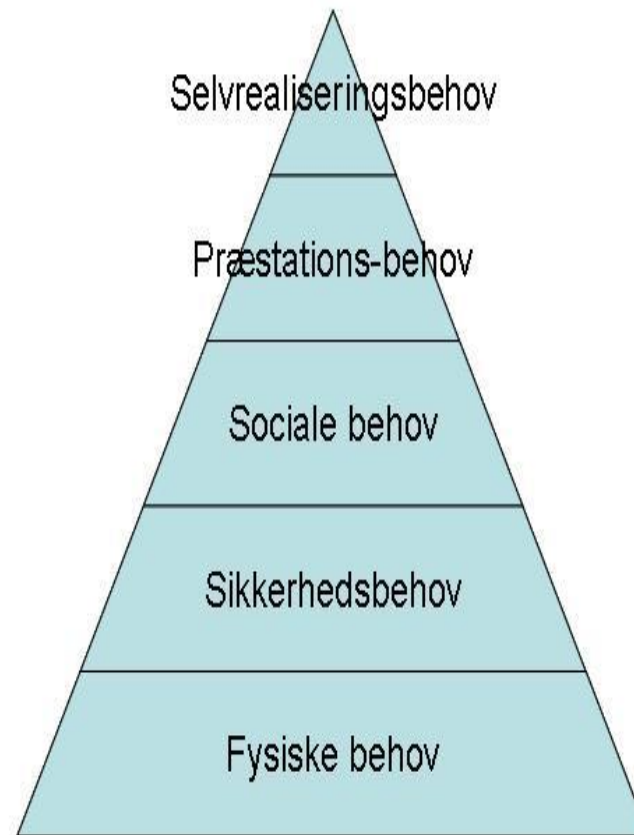
*paradigm*. International Coaching Psychology Review, 4:2, 209-219.

Winslade, John (2006): *Mediation with a focus on Discursive Positioning*. Conflict Resolution Quarterly, 23:4, 501-515.

### **ANDRE ARTIKLER**

Kure, Nikolaj (2009): *Narrative praksisser som redskab til dekonstruerende organisationsarbejde*. Erhvervspsykologi nr. 3, Uredigeret version.

## BILAG



Bilag 1: Maslowsbehovspyramide