



NARRATIV COACHING I EN OFFENTLIG ORGANISATION

”Men al sand Hjælpen begynder med Ydmygelse; Hjælperen maa først ydmyge sig under Den, han vil hjælpe, og herved forstaae, at det at hjælpe er ikke at herske, men det at tjene, at det at hjælpe ikke er at være den Herskesygeste men den Taalmodigste, at det at hjælpe er Villighed til indtil videre at finde sig i at have Yret, og ikke at forstaae hvad den anden forstaaer.” Søren Kirkegaard, 1848

Abstract

This paper explores how narrative coaching, incorporating John Shotter's withness-thinking, can support a leader in the Danish primary sector in developing nuanced and empowered self-narratives. The focus person, Trine, is a manager at a nursing home in Copenhagen Municipality, facing organizational and personal leadership dilemmas that reflect the complexity of public organizations.

The study is theoretically grounded in social constructionism and systemic thinking, with particular emphasis on Michael White's narrative coaching methods. Through analyses of transcriptions from coaching sessions, Trine's dominant problem narratives are identified and reframed into more empowering stories. Core narrative techniques, such as externalization, scaffolding, and positive retelling, are used to explore and transform Trine's self-perception.

The findings demonstrate that narrative coaching, combined with withness-thinking, creates a dialogic process in which Trine gains a deeper understanding of her values, strengths, and actionable opportunities. She transitions from experiencing meaninglessness and helplessness to a strengthened perception of herself as a structured, ambitious, and value-driven leader. The analysis highlights the importance of active listening, co-creative dialogues, and a holistic perspective in strengthening leadership within complex organizational contexts.

This paper contributes to the understanding of how narrative coaching can serve as a tool for personal and professional development, and how a dialogic approach can facilitate meaningful change within organizational frameworks.

Indhold

Abstract.....	1
Indledning	4
Den organisatoriske kontekst.....	5
Den overordnede udvikling i danske offentlige organisationer og primærsektorens udfordringer	5
Et teoretisk svar på samfundsmæssige udfordringer	6
Problemfelt.....	8
Trines dilemmaer som offentlig leder	8
Narrativ coaching og medhedstækning.....	10
Videnskabsteoretisk paradigme.....	11
Socialkonstruktionisme	11
Teori	13
Den systemiske grundtanke ifølge Bateson og Maturana	14
Milano skolen.....	15
Første- og andenordens Kybernetik	16
Coachen som game master	17
Karl Tomms spørgsmålstyper	18
Narrativ coaching.....	21
Michael White	21
Centrale begreber i narrativ coaching	22
Agenthed	22
Narrativ	23
Fra plots til den dominerende fortælling.....	24
Unikke hændelser	25
Eksternalisering	25
Stilladsering	26
John Shotter	27
Forskningsmetode	29
Analyse	32
Første samtale, fokus: MUS-samtaler, 1. transskription.....	33
Første samtale, fokus: Psykologisk tryghed, 1.transskription	36
Coachende spørgsmål, 2. & 3. transskription.....	40
Eksternalisering.....	40
Positiv genfortælling	42

Nye perspektiver, værdier og erfaringer, 4. transskription.....	44
Konklusion.....	48
Refleksion over læringsprocessen	48
Anvendt litteratur	52
Bilag.....	53

Indledning

Aalborgs Universitets uddannelse i procesledelse og organisationsforandring (PROF) tager udgangspunkt i procesfacilitering og dialogisk og samskabende processer. Som studerende tilegner man sig teoretiske og praktiske redskaber til at gennemføre organisatoriske lærings- og forvandlingsprocesser. Studierne forgår i grupper og teams, men også en-til-en-relationer.

Det har været en gennemgående interesse i mit uddannelsesforløb at arbejde med coaching.

Denne opgave er drevet af en personlig erkendelsesinteresse. Det overordnede undersøgelsesfokus er anvendelsen af de praktiske redskaber vi har tilegnet os igennem PROF-studiet og min egen læringsproces.

Hos mig som studerende har coaching-delen resoneret stærkest under hele uddannelsen. Mit fokus i denne opgave vil derfor ligge på en-til-en coaching af en leder på et plejehjem i Københavns kommune. I opgaven kaldes lederen for fokuspersion eller ved navnet, Trine¹.

I min grunduddannelse som sygeplejerske har jeg ikke arbejdet systematisk med coaching før, og jeg vil i opgaven undersøge de professionelle grundgreb, som narrativ coaching indebærer.

Dansk er ikke mit modersmål. For min arbejdsproces betyder det, at opgaven er blevet skrevet om mange gange.

Overordnet vil jeg i opgaven arbejde ud fra en systemisk grundtanke set fra et socialkonstruktionistisk ståsted. Opgavens problemformulering indeholder to fokusområder for opgavens indhold: For det første at hjælpe en leder i en offentlig organisation til at afklare, hvilken problemhistorie hendes dominerende selvfortælling indeholder, og hvordan vi kan ændre den ved hjælp af narrativ coaching til alternative fortællinger. For det andet vil jeg analysere og diskutere den udviklingsproces jeg selv går igennem som coach.

Jeg ønsker at bruge narrativ coaching som teorigrundlag til at udbygge min grundlæggende forståelse for, hvad coaching er. I teorigrundlaget anvendes forskellige narrative greb som jeg vil benytte mig af i et arbejds kontekst. Mit ønske er at mestre narrativ coaching og undersøge potentialet for forandringsprocessen i en en-til-en coaching. Den narrative coachings ophavsmand

¹ Navn er ændret

Michael White beskriver sin egen coaching praksis som en livslang læringsproces, som er præget af en personlig erkendelsesproces (White, 2007, s.26). Mit speciale og arbejdet med den narrative coaching er første skridt på vejen af min egen personlige læringsproces som narrativ coach og procesfacilitator.

I min opgave vil jeg undersøge, hvordan narrativ coaching og systemisk tænkning kan bidrage til at adressere udfordringer i den danske primærsektor og styrke Trine som leder. Jeg analyserer Trines dilemmaer som offentlig leder og anvender socialkonstruktionistiske og systemiske teorier, herunder Bateson og Maturanas grundtanker samt Milanoskolens perspektiver, for at forstå og facilitere organisatorisk udvikling.

Opgaven omfatter en gennemgang af narrativ coaching med fokus på centrale begreber som agenthed, eksternalisering og unikke hændelser. Analysen bygger på transskriptioner fra samtaler med Trine og refleksioner over psykologisk tryghed, coachende spørgsmål og positive genfortællinger. Endelig reflekterer jeg over læringsprocessen og de metodologiske valg, der ligger til grund for mine konklusioner.

Den organisatoriske kontekst

Den overordnede udvikling i danske offentlige organisationer og primærsektorens udfordringer

I Danmark forventes af ledere at de er i stand til at skabe et arbejdsmiljø, hvor de ansatte har en stemme og bliver lyttet til. I de senere år er en mere flad organisationsstruktur forsøgt fremmet (Hersted, 2021, s.42) som en del af en bevægelse fra New Public Management (NPM) hen til New Public Government (NPG). Den dominerende kulturelle fortælling om god ledelse i Danmark er præget af værdier som inddragelse, lighed og samarbejde. På Indenrigs- og Sundhedsministeriets hjemmeside², kan man læse, at god ledelse er centralt for trivsel af personalet, og derigennem bedre service for borgere og patienter. Kommunernes landsforening (KL) har på deres hjemmeside udgivet flere pjecer, som drejer sig om mindre detailstyring og bedre velfærd.³ Den danske regering

² <https://www.ism.dk/nyheder/2017/maj/god-ledelse-skal-forbedre-patienternes-behandling>

³ <https://www.kl.dk/media/a1imggek/pjece-mere-ledelse-mindre-detailstyring-bedre-velfaerd.pdf><https://www.kl.dk/soeg/?query=ledelse%20sundhedsfaglig&filter=Dokumenter>

har således sat gang i en samfundsdebat om, hvordan kommunalbestyrelser i alle kommuner kan finde svar på de pressende spørgsmål samfundet, har i dag.

Den demografiske udvikling skaber et forhøjet udgiftspres, og opgaverne der skal løses, bliver mere komplekse. Borgerne og virksomheder efterlyser i stigende grad individuelt tilpassede løsninger, og mere end otte ud af ti borgermestre mener, at borgerne forventer en bedre velfærd end kommunerne kan levere.⁴ En undersøgelse foretaget af de danske professionshøjskoler i Oktober 2024 påpeger, at der hertil kommer store udfordringer som opretholdelse af kvalitets- og ydelsesniveau, samtidig med at der på alle udbud af sygeplejerskeuddannelse var ledige pladser i 2024, svarende til en fald på 38% til kvalificerede 1.prioritetsansøgere.⁵

Et teoretisk svar på samfundsmæssige udfordringer

Den tyske systemteoretiker Niklas Luhman introducerede begrebet det ”hyperkomplekse samfund”. Han analyserede i sin sociologiske teori, måden hvorpå samfundet organiserer sig gennem komplekse systemer.

Luhman mente, at vi lever i en notorisk usikker og uigennemsigtig verden. Som konsekvens heraf, opstår et behov for øget grad af refleksivitet. I Luhmans perspektiv findes der ikke noget privilegeret perspektiv, hvorfra samfundet kan forstås.⁶ Med privilegeret perspektiv mener han, at visse perspektiver eller synspunkter skulle være mere gyldige eller værdifulde end andre.

Centralt i hans teori er begrebet om autopoietiske systemer, som er defineret som: ”Systemer, der er organiseret som et netværk af processer, der producerer, de komponenter, som netværket selv består af.” Luhman lånte begrebet af de chilenske biologer Humberto Maturana og Francisco Varela, som allerede i 1972 udviklede teorien om autopoiese (græsk for: selv-skabelse).⁷

Den dansk-tyske professor i coaching Reinholt Stelter bygger videre på betegnelsen om det hyperkomplekse samfund, hvor alt fra tilgængelighed af information til brug af kunstig intelligens accelerer samfundet i dag. Stelter skriver at verdens stigende globalisering og dens indvirkning på individer og samfundet gør coaching til en relevant disciplin. Accelerationen af samfundet mod en

⁴ <https://www.kl.dk/media/a1imggek/pjece-mere-ledelse-mindre-detailstyring-bedre-velfaerd.pdf>

⁵ <https://danskeprofessionshojnskoler.dk/wp-content/uploads/2024/10/Fakta-om-sygeplejerskeuddannelsen-1.pdf>

⁶ <https://online-studiehjælp.dk/luhmann-og-systemteori/>

⁷ <https://lex.dk/autopoiese>

hyperkompleksitet er det første aspekt, som har betydning for coaching og coachingspsykologien. Coaching er ifølge Stelter en mulighed til en helt ny tilgang til læring, og kan være en hjælp til selvrefleksion og identitetsudvikling (Stelter, 2012, s.68).

Den tyske professor i sociologi, Hartmut Rosa (født i 1965) har ligesom Luhman og Stelter beskæftiget sig med accelerationen, og hvordan vi som mennesker kan finde et ståsted i en tiltagende uoverskuelig verden. Som elev af Axel Honneth og i tradition af Macuse, Reich, Horkheimer, Adorno og Habermas, kan Rosa tilregnes Frankfurterskolen, som arbejder med kritisk teori.

Som svar på menneskers oplevelse af meningsløshed og accelerationen, har Rosa arbejdet med resonansbegrebet. Hyper-kompleksiteten af det moderne samfund er i følge Rosa kendetegnet ved stigende krav til individet. Disse krav indebærer, at vi skal forholde os til informationer og næsten uendelige valgmuligheder, som går hånd i hånd med at vi konstant skal træffe valg. Accelerationens effekter fører efter Rosas opfattelse til kulturelle sygdomme og følelsen af fremmedgørelse (Rosa, 2014, s.49). Rosa mener, at ønsket om at kontrollere verdenen står i modsætning til resonans. Resonans kræver en åbenhed og nysgerrighed som forudsætning for at skabe meningsfulde forbindelser til verden (Rosa, 2019, s.36).

Rosa er en del af tradition af teoretikere, som kan tilskrives den engelske professor i kommunikation John Shotter. Shotter skabte og arbejdede med begrebet ”withness-thinking” (medhedstænkning), som jeg vil benytte og redegøre for senere i opgaven i afsnittet om Shotter.

Shotters teoretiske begreber er relevante i min opgave, da hans medhedstænkning opfordrer til en mere holistisk organisationsforståelse og en ændret måde vi skal omgå hinanden på i organisationen.

Shotters tænkning adskiller sig fra en analytisk og abstrakt måde at tilgå coaching.

Medhedstænkning indebærer en mere engageret og dialogisk tilgang, det kræver at både coachen og fokuspersonen er til stede i øjeblikket, for at kunne skabe mening sammen.

Konkret set betyder det, at i de samtaler jeg afholdte med Trine, krævede det en sensitivitet fra min side som coach, for at fange de små nuancer til det, hun sagde, blandt andet ved at være opmærksom på hendes tonefald, små bevægelser af hovedet, arme, overkroppen, blikke osv.

At være medhedstænkende indebærer at man er opmærksom på at det kun er hypoteser man danner sig. Man skal være i stand til at kunne suspendere sine forudindtagelser og så vidt muligt være åben overfor det sagte og det nye der opstår, eller ”emergerer”, som Shotter kalder det. Med emergens mener Shotter, at der er en bevægelse i dialogen (Shotter, 2008, s.60). Som coach skal man være uærbødig overfor sine hypoteser, og med det menes, at man skal være i stand til at opløse sine hypoteser (Moltke, Molly, 2019, s.63).

Centralt i alle samtaler er coachens nysgerrighed samt coachens og fokuspersonens fælles refleksion. Det kræver, at man som coach skal være i stand til ikke at forcere samtalen til at opnå et mål, man har sat sig. Den narrative coach arbejder hjælpende og samskabende med fokuspersonen.

Shotter mener, at erkendelsen af at nye indsigter og meningsskabelse sker derfor over tiden (Shotter, 2008, s. 57). Han låner begrebet ”polyfoni” af den russiske teoretiker Bakhtin, som beskriver en dialog som samskabende proces, hvor dialogens ytringer skaber nye meninger, hvor nye erkendelser emergerer. Samtalepartnerens dialogiske udvekslinger kan sammenlignes med skuespillere eller orkestre som sammenskaber unikke, nye meninger, selvom rammerne er fastlagte.

Som Shotter skriver: *”Vi må træne os selv til at tænke, ikke bare dialogisk, men også polyfonisk. Det vil sige, at vi må tænke dynamisk, foregribe responsen på vores handlinger lige såvel som at forsøge at foregribe responsen indbyrdes mellem andre mennesker.”* (Shotter, 2008, s.29).

Shotters begreber har været helt grundlæggende for det ståsted jeg har indtaget som narrativ coach, og kan sammenlignes med en ”holdning” frem for en teoretisk overbygning.

Problemfelt

Trines dilemmaer som offentlig leder

Opgaven fokuserer på samarbejdet og coachingen af en afdelingsleder ved et større plejehjem i København der huser over 150 beboere fordelt på fire afdelinger. På Trines afdeling bor cirka 35 beboere. Trine hun har omkring 30-35 fastansatte medarbejdere og vikarer. I alt findes der 4 afdelinger på plejehjemmet.

Det accelererede og hyper komplekse samfund medfører betydelige udfordringer for ledere og mellemledere i offentlige organisationer. En leder skal ikke alene besidde stærke faglige

kompetencer, men også udvise egenskaber såsom lydhørhed, åbenhed, refleksivitet, forandringsparathed samt evnen til at tilegne sig og anvende ny viden.

Trine er konfronteret med en del dilemmaer. Som nævnt i kommunens landsforeningens pjece, oplever hun på egen krop et ressourcedilemma. Hun har et begrænset budget og kun et vis antal medarbejdere, og dertil oplever hun et stigende krav fra både borgerne og de pårørende. Som leder er hun tvunget til at prioritere, om hun skal fokusere på at levere høj faglig kvalitet og dermed sikre patientsikkerheden til enkelte beboere, eller om hun skal skabe bedre rammer for alle, og sikre en basal service. Som leder opleves det, at det er svært at træffe de rigtige valg i en travl hverdag.

Som hun selv beskriver det *”der hvor jeg er, så har du så mange projekter og ting du skal hele tiden. Så nogle gange, så får jeg tingene ikke gennemført”* (første transskription, linje 186-188).

Organisationen har defineret deres kerne ydelse som værende at levere høj livskvalitet for borgerne, men Trine spørger sig selv, hvordan hun kan skabe balance mellem borgernes behov og medarbejdernes trivsel. Hun er stillet overfor et etisk dilemma, fordi hun skal overholde regler som er klart defineret. Samtidig skal hun udvise empati for hendes medarbejdere. Trine nævner flere gange i løbet af vores samtaler det hun kalder for ”følgeskab” som er en central værdi for hende som leder. Med følgeskab mener hun loyalitet fra medarbejderne overfor hende som leder, og de projekter og ændringer hun prøver at implementere på afdelingen. Som afdelingsleder skal hun også vælge, om det er lighed eller fleksibilitet, hun skal prioritere, når det gælder de individuelle medarbejders behov. Selvom der er klare regler og love omkring tavshedspligt, står Trine også overfor et kommunikationsdilemma. Hvornår er det tilladt at dele information med medarbejdere eller borgere, og hvornår skal hun holde tingene fortroligt for at beskytte organisationen eller individer? Efter hendes egne udsagn er hun f.eks. ofte konfronteret med brud af tavshedspligt fra de pårørendes side.

Vi har i vores samtaler drøftet spørgsmål og dilemmaer Trine oplever, som er dokumenteret i transskriptionerne. Hvilke nye narrativer vi kom frem til, om Trines værdier blev udfordret, og om jeg kunne agere hjælpende i Kirkegaards forstand, vil jeg udforske i analysedelen.

Der stilles krav til Trine om nytænkning og kompetenceløft af medarbejderne, men hun oplever at stabiliteten på afdelingen påvirkes, når hun afprøver noget nyt. Når man forkaster velafprøvede metoder, risikerer man fejl. Som leder skal Trine tage stilling til, hvornår hun involverer medarbejderne, og i hvor høj grad det giver mening at de inddrages i beslutninger der skal tages.

Det er for Trine et spørgsmål om tillid versus kontrol, trivsel versus effektivitet og patientsikkerhed. Endelig står Trine også med et personligt dilemma. Hvordan opretholder hun en balance mellem sine værdier og ledelsesansvar, og hvornår bliver hendes personlige grænser og behov misagtet eller overskredet? Hvornår kan f.eks. beslutninger fra hendes chef begynde at true hendes grundlæggende værdier?

Narrativ coaching og medhedstænkning

Mit teoretiske ståsted er inspireret af systemisk coaching, som jeg i teoridelen vil skrive et afsnit om. Narrativ coaching kan betragtes som en gren inden for systemisk coaching, som har sine rødder i psykologi og psykoterapi (Stelter, 2012, s.79). Begge tilgange bygger på en systemisk forståelse af, at individet ikke kan forstås som isoleret fra de sociale og relationelle sammenhænge man indgår i. Stelter påpeger at der findes en asymmetri mellem coachen og fokuspersonen i mange coachingpraksisser. I narrativ coaching er coachens grundposition neutral og fokuspersonen anses som specialist i egen verden. Stelter kalder det at være i højere grad med-menneske, frem for observatør (Stelter, 2012, s.81).

Narrativ coaching er en mulighed for at strukturere og omformulere de dominerende fortællinger, som præger Trines egen opfattelse. Trines fortælling om, hvem hun er som leder, kan omformuleres til, hvem hun vil være som leder. Det vil give hende mulighed til at navigere i de ledelsesdilemmaer som er beskrevet før og skabe ”agency”. Michael White’s ”agency” bliver på dansk til ”agenthed” (White, 2007, s.117).

Narrativ coaching, hvis centrale ideer diskuteres senere i opgaven, kan være med til at afdække de skjulte eller implicite fortællinger, som gemmer sig imellem de dominerende fortællinger. Igennem samskabende dialoger bliver Trine og jeg opmærksomme på, hvilke forskellige aktører og perspektiver det er, der bidrager til hendes udfordringer. Vores fælles refleksioner kan være med til at skabe et ”helikopter-perspektiv”, som kan være med til at få en distance til en problemstilling. Det vil kunne give hende rum til at se nye tiltag og åbne op for flere måder at tilgå de udfordringer, hun oplever som leder.

I narrativ coaching omformulerer og udfordrer man fastlåste og dominerende fortællinger. Det argumenterer jeg for, er relevant, når Trine har en oplevelse af at de gængse løsningsmodeller ikke er tilstrækkeligt eller ligefrem en forhindring til at udføre meningsfuld arbejdet på hendes afdeling. I vores samtaler er det f.eks. ”undersøgelse af psykologisk tryghed af personalet”. Ved at identificere hendes ressourcer kan narrativ coaching være med til at styrke hendes handlekraft som

afdelingsleder frem for at dvæle og fokusere på udfordringer og problemer. Omfortolkningen af hendes fortællinger kan være med til at genvinde kontrollen over hendes egen rolle som afdelingsleder.

Medhedstænkning supplerer efter min opfattelse den narrative coaching tilgang, fordi den forudsætter en tilstedeværelse og opmærksomhed, som giver ro til at arbejde og opklare komplekse plots. Nærvær er centralt for både coachen og fokuspersonen til at forstå de dynamikker der er på spil. Narrativ coaching og medhedstænkning er derfor komplementære i min tilgang til min problemformulering som jeg vil formulere som:

Hvordan kan narrativ coaching, med inddragelse af John Shotters medhedstænkning, understøtte en leder som Trine i at udvikle nuancerede og handlekraftige selvfortællinger, der hjælper hende med at navigere i organisatorisk kompleksitet og personlige ledelsesdilemmaer?

Videnskabsteoretisk paradigme

Socialkonstruktionisme

Den socialkonstruktionistiske tilgang er særlig relevant i analyseafsnittet, da mit fokus ligger på det sprog og de metaforer, Trine anvender i hendes fortællinger om sin ledelse og hendes organisation. Socialkonstruktionismens kerne formuleres af den fremtrædende socialkonstruktionist Kenneth Gergen på følgende måde, ”der er ingen sandhed for alle, men i stedet sandhed inden for fællesskabet” (Gergen, 2004, s.52). Med det mener han at sandheden ikke er objektiv eller en universel realitet, der eksisterer uafhængigt af menneskelige interaktioner og relationer. Ifølge Gergen skabes sandhed i stedet gennem sprog, sociale praksisser og kultur, der binder mennesker sammen (Gergen, 2022, s.17). Hvad der anses for sandhed, afhænger af de normer og værdier, der eksisterer indenfor et bestemt fællesskab. Gergen afviser idéen om at der findes en universel sandhed, og sandhed bliver ifølge ham et spørgsmål om dialog og forhandling mellem mennesker. I praksis betyder det at sandhed er fleksibel og formbar, og konteksten den opstår er centralt i Gergens tænkning.

Lektor Liv Egholm fra Copenhagen Business School (CBS) beskriver i sin bog ”Videnskabsteori – Perspektiver på Organisationer og Samfund”, at socialkonstruktionismen afviser, at nogle former for viden er mere privilegerede end andre. Den centrale pointe er, at forskeren søger at afdække

hverdagens selvfolgelige handlemonstre og talemåder med fokus på processer frem for tilstande (Egholm, L., 2014, s. 146). Socialkonstruktionismen undersøger, hvordan fænomener – i denne opgave sproget og fortællinger – skabes i specifikke kontekster.

I Socialkonstruktionismen sættes fokus på de sociale relationers betydning, diskurser mellem personer samt den kulturelle og relationelle konstruktion af virkeligheden (Stelter, 2016, s.156).

Erkendelsesmæssigt bygger tilgangen på, at viden altid er præget af tid og sted og konstant forandres i takt med nye erkendelser. Sociale kontekster spiller en afgørende rolle for, hvordan fænomener tilskrives betydning. Det betyder, at videnskaben aldrig kan være fuldstændig værdifri; den er altid påvirket af den tid, det sted og den kontekst, hvori sproget anvendes og formes (Egholm, L., 2014, s. 147).

Socialkonstruktionismen ser individet som en repræsentant for kollektivet og undersøger, hvordan den menneskelige natur formes gennem diskurser og sociale konstruktioner (Egholm, L., 2014, s. 148). Desuden lægger tilgangen vægt på, hvordan magt skabes, udøves og transformeres gennem sprog og tegn (Egholm, L., 2014, s. 151).

Forståelser af sandheder og normer bliver i den socialkonstruktionistiske strømning frembragt af historiske og sociale dominanshierarkier som køn, race, sundhed, normalitet, seksualitet og det afgørende er, hvordan virkeligheden forstås og hvilken betydning det får for fokuspersonen (Fogh Jensen, 2020, s.66).

Denne tilgang er valgt til opgaven, da refleksion og handling inden for et socialkonstruktionistisk paradigme kan føre til nye konstruktioner af virkeligheden. Ved at anvende socialkonstruktionistisk perspektiv, er mit mål med dialog med Trine at styrke hendes forståelse og perspektivering af hendes grundlæggende værdier, og til at finde nye handlemuligheder i organisationen fremadrettet (Stelter, 2016, s.176). Mit håb og Trines ønske er at vi gennem en kortlægning af hendes sprog og fortællinger kan lette og forbedre hendes evne til at lede sine medarbejdere og forbedre samarbejdet og kommunikationen i hendes organisation. Dette ved at reflektere over, hvordan hun giver udtryk for sine nøgleværdier, og hvordan vi kan kortlægge dem gennem hendes sprog og fortællinger. Reinhard Stelter skriver, at det ultimative mål for en god coachingsamtale at

”lette og forbedre ledelse, kommunikation og samarbejde, ved at reflektere over nøgleværdier som grundvilkår og en kvalitet i menneskets stræben og ageren, som senere hen også vil give orientering, når man skal fokusere på specifikke mål” (Stelter, 2016, s. 163).

Med henvisning til den engelske sociolog Anthony Giddens, fremhæver Stelter vigtigheden af selvrefleksion i det senmoderne samfund. Han mener, at selvrefleksion er en forudsætning for at være i stand til at håndtere eget liv. I det hyperkomplekse samfund er den traditionelle orden og faste sociale bånd ophævet, og selvrefleksion er en forudsætning til udfoldelse af selvidentitet (Stelter, 2016, s.154). Coaching kan bidrage til en udvikling og vellykket vedligeholdelse af ens selvidentitet. Denne pointe vil jeg bruge som kontekst for min opgave, idet Trine som fokuspersion opnår muligheden for en bedre selvforståelse af hendes lederrolle, og dermed lejlighed til at forankre sin måde at agere på i hendes organisation baseret på et værdibaseret fundament.

Stelter hævder at: *"Coaching er en metode til at hjælpe folk til at skabe nye, alternative og mere opløftende narrativer omkring deres liv i forskellige sociale kontekster"* (Stelter, 2016, s.155).

Coaching er altså ifølge Stelter en mulighed til at skabe mening i en verden, som ellers i det socialkonstruktionistiske perspektiv kan dekonstrueres som produkter af tid og sted og sociale normer. Konkret betyder det at Trines og mine samtaler kan være med til at understøtte hendes ledelse i en mere reflekterende og dialogiske retning. Hendes evne til at tage beslutninger baseret på hendes egne værdier er derfor et af de omdrejningspunkter i vores samtaler (Stelter, 2016, s.156).

Teori

I følgende afsnit vil jeg gerne redegøre for det teoretiske perspektiv, jeg har anvendt, for herefter at anvende pågældende teori i et analyseafsnit.

Jeg har valgt systemisk coaching og især narrativ coaching, fordi jeg vurderer at disse teorier på forskellig vis kan bidrage med begreber, som kan folde min empiri ud, og dermed give svar på min problemformulering.

Narrativ coaching kan betragtes som en gren inden for systemisk coaching, selvom den har sin særskilte tilgang og distingveret metodologi. Begge tilgange arbejder med sammenhænge, relationer og forståelse af kontekst, men narrativ coaching har særligt fokus på de narrativer, der former opfattelsen af os selv, andre og verdenen. Når jeg efterfølgende beskriver de systemiske grundtanker ifølge Bateson og Maturana, vil jeg vise, at narrativ coaching er tæt knyttet til systemisk tænkning, men tilbyder en unik indgangsvinkel til at forstå de fortællinger, som former Trines selvforståelse og ledelsespraksis. John Shotters begrebsverden kan yderligere bidrage til at folde min empiri ud, og dermed være med til at give svar på min problemformulering.

Den systemiske grundtanke ifølge Bateson og Maturana

En af de centrale teoretikere i den systemiske tankegang var den britiske biolog, filosof og antropolog Gregory Bateson (1904-1980). Med sine teorier om ”alle tings forbundethed” havde han en afgørende indflydelse på udviklingen af systemisk tænkning og coaching. Bateson favnede vidt i sin forskning. Han havde arbejdet som antropolog ved at undersøge delfiners kommunikation, børneopdragelse af indfødte i Ny Guinea og Bali og skizofrene patienter. Han konkluderede, at verden var et sammenhængende hele. Bateson var optaget af at finde helheder, mønstre og forbundetheden i menneskernes relation med verdenen. I sit arbejde som antropolog undersøgte han, hvordan denne forbundethed påvirker vores bevidsthed, liv og aktiviteter (Stelter, 2016, s.78). Hans arbejde fokuserede på, hvordan kommunikation og informationer påvirker systemisk interaktion, og hvordan individer indgår i relationelle systemer og mønstre.

I min opgave kan Batesons ideer om alle tings forbundethed og interaktion med hinanden anvendes til at undersøge, hvordan fokuspersonens fortællinger er præget og indlejret i organisationen med henblik på kulturelle mønstre og sociale relationer. Når to mennesker interagerer, opstår der en relation. Relationen baserer altid på hver deltagers forståelse af handling eller det sagte, og derfor er det aldrig tilstrækkeligt at beskrive relationen ensidig (Moltke, Molly, 2019, s.48).

Den chilenske biolog og filosof Humberto Maturana (1928-2021) beskrev systemer som udtryk for ikke *et* univers, men derimod skulle vi opfatte verdenen som ”*multivers*”. Oversat betyder det at virkeligheden ifølge Maturana altså ikke kan beskrives ud fra en enkelt objektiv sandhed, men snarere som værende en mangfoldighed af virkeligheder. Disse virkeligheder formes af vores sociale, biologiske og kulturelle betingelser og vores interaktion med hinanden (Moltke, Molly, 2019, s.42).

Maturana prægede begrebet ”autopoiese” på baggrund af sit biologiske- og filosofiske ståsted. Autopoiese (af græsk auto: ”selv” og poiein: ”at skabe”) beskriver, hvordan levende organismer automatisk frembringer og opretholder deres identitet igennem interaktion med omgivelserne. Han havde den opfattelse, at systemer i princippet ikke kunne forandres udefra, men måtte motiveres til at ændre sig indefra. Denne påvirkning udefra kaldte han ”forstyrrelse”, som skal være tilpas i sin påvirkning, da organismen ellers ikke reagerer indefra (Moltke, Molly, 2019, s.44).

Oversat til min narrativ coaching praksis betyder det, at når forstyrrelsen er tilpas, vækker det sagte genklang hos fokuspersonen, og sætter gang i refleksion. Er forstyrrelsen derimod for lille, fortolkes

den som irrelevant og bemærkes ikke. Er forstyrrelsen for stor, lukker systemet – fokuspersonen – ned, og kan eller vil ikke forholde sig til det sagte (Moltke, Molly, 2019, s.45).

Maturanas teori om et multivers af systemer anerkender mangfoldigheden af perspektiver, og de mange måder, hvorpå virkeligheden kan skabes og eksisterer. Maturana præsenterede dermed et konstruktivistisk synspunkt, hvor enhver person selv konstruerer sin virkelighed, og viden og erkendelse opstår i personen selv (Stelter, 2016, s.95). Med den forståelse, vil jeg se på Trine, som skaber af sin egen virkelighed i mødet med omverdenen. Trine skaber i kraft af det hun siger og tænker sin egen virkelighed.

Milano skolen

Maturanas ideer om autopoietiske og strukturdeterminerende systemer har haft stor indflydelse på systemiske terapeuter, især en gruppe italienske familieterapeuter i Italien, som blev kendt under navnet ”Milanoskolen” (Stelter, 2016, s.95). Begrebet Milanoskolen refererer til en gruppe terapeuter, der arbejdede ved Mental Research Institute i Milano i Italien. Milanoskolen har været en stor inspirationskilde i forhold til den systemiske coaching tilgang.

Forskergruppen blev ledet af Gianfranco Cecchin, Mara Selvini Palazzoli, Luigi Boscolo og Giuliana Prata, som lagde fokus på systemisk tænkning og kommunikation i deres arbejde.

Miloskolen tog det kybernetiske paradigme, som beskrives i næste afsnit, op og overførte det til familien - familien blev betragtet som et system, benævnt som et familiesystem.

Familiemedlemmernes forståelse af situationen tillægges her en stor betydning, og ændringer i familiesystemet skal frembringes ved at frembringe nye forståelser. Disse nye forståelser kalder man i systemisk terapi for ”kort”, som Michael White anvendte og videreudviklede i den narrative samtale metodik (Fogh Jensen, 2020, s.57).

Cecchin og de øvrige medlemmer af Milanoskolen var inspireret af Bateson og Maturanas teorier om alle tings forbundethed og autopoiese, og overførte deres teorier til familietreriapi (Moltke, Molly, 2019, s.62). Cecchin introducerede begrebet ”nysgerrighed” i coachingen, hvor coachen i stedet for at være søgende efter den en afgørende årsag til en konflikt men i stedet retter opmærksomheden i samtalen på de mønstre, som fastholder deltagerne i deres konflikter med hinanden. Centralt er ideen om at der ikke findes kun et perspektiv i en konflikt, men at det er en vekselbestemmelse mellem mønstret og de involverede perspektiver, som åbner for udviklingspotentiale (Cecchin, 1987, s.407).

Nysgerrigheden er afgørende for at være i stand til at tænke cirkulært. Med det menes, at jeg i stedet for at tænke årsag–virkning eller input–output, så undersøger man et emne ved at spørge ind i flere forskellige perspektiver. Frem for at konstatere at der eksisterer et statisk problem, spørger man ind til, hvordan man kan udvikle sig. Det er de dominerende fortællinger, som man sætter et spørgsmålstejn ved for at finde frem til alternative fortællinger som åbner op for udviklingspotentialer. Cecchin opfordrer til at udforske relationernes kompleksitet uden at påtvinge egne antagelser. Som coach danner man sig en hypotese, som man præsenterer for fokuspersonen. Cecchin kalder det en *teknik*.

Neutralitet og nysgerrighed kalder han derimod for en *holdning*, og måden til ikke at blive låst fast i hypotesedannelse kræver det Cecchin kalder for *uærbødighed* (italiensk: *irriverenza*, engelsk: *irreverence*). Uærbødighed handler om at coachen skal være i stand til at opløse den forståelse han eller hun har dannet sig igennem sin forforståelse af en givet problemstilling. Coachen har en respektfuld og legende holdning overfor etablerede antagelser, struktur og autoriteter. Det indebærer en åbenhed for at sætte spørgsmålstejn ved det givne (Cecchin, 1987, s.411).

Første- og andenordens Kybernetik

Begrebsdannelsen om første- og andenordenskybernetik er relevant for denne opgave, fordi den anskueliggør, hvordan coachen går fra at være en observatør til en samskabende og deltagende aktør i samtalen. Dette vil jeg derfor redegøre i det følgende.

Et af de grundlæggende tankegange i systemisk coaching er at coachen indtager positionen som observatør. Observatøren tager højde for at hver gang noget beskrives, beskrives det ude fra den beskrivendes perspektiv. Man taler i systemisk coaching også om første- og andenordens kybernetik, når man beskriver forskellige tilgange til menneskelige og sociale systemer.

Begrebet første ordens kybernetik er lånt fra den psykologiske retning ”behaviorismen”, hvor forskeren eller terapeuten prøver at finde en direkte sammenhæng mellem årsagen og virkningen, stimulus og respons, eller input og output (Moltke, Molly, 2019, s.36).

Andenordens kybernetik tager højde for, at der findes mange faktorer, som påvirker et system. Ofte er det ikke umiddelbart eller direkte synligt hvilke faktorer det er, og det er derfor observatøren, som træffer valg, hvad der fokuseres på. Pointen er at observatøren i andenordens kybernetik ikke kan ses som uafhængigt af det system der observeres. Fokus flyttes fra det *observerede* system til

det *observerende* system, fordi observatøren med sine valg umiddelbart har indflydelse på systemet. Observatøren bliver en del af systemet og har umiddelbart indflydelse på det (Moltke, Molly, 2019, s.37).

Overført til opgaven indebærer det, at jeg har en direkte indflydelse på samtals forløb gennem de spørgsmål jeg stiller, hvornår jeg stiller mine spørgsmål, og hvordan jeg stiller dem. Spørgsmålene og måden, de formuleres på, spiller en afgørende rolle i at forme dialogen. I analysedelen udgør de spørgsmål, jeg stiller, en central del af undersøgelsen af empirien.

Coachen som game master

I det følgende vil jeg redegøre for, hvordan coaching kan ses som en form for spil (game) med spillere og en, der styrer eller har ansvar for samtals retning (gamemaster).

Den østrigske filosof og matematiker Ludwig Wittgenstein opfandt begrebet ”Sprachspiel” - på dansk sprogspil. Wittgenstein argumenterede for at alt sprog skal anses som et logisk system, som er bygget på matematiske principper og står i et repræsentativ forhold til den virkelighed, det siger noget om (Moltke & Molly, 2019, s.68). Senere i sit liv ændrede han sit syn på sproget fra værende repræsentativ til performativt. Hermed mente Wittgenstein at sprog frembringer forskellige udtryk for virkeligheden, frem for at repræsentere én sandhed. Sproget bruges, og den påvirker samtalen. Det er betydningen af påvirkningen som får ord til at komme frem.

I coaching bør coachen forholde sig til den kontekst, sproget bruges i. Coaching er en særlig form for samtale, og dermed en særlig form for sprogspil, med sine egne regler. Deltagerne i et coachingsprogspil er begge to ”gameplayer”, og alle parter har en førsteordens perspektiv på det der bliver sagt. I coaching kaldes samtalen og spørgsmål for indholds niveau, hvor implicite regler eller selvfølgeligheder overholdes (Moltke & Molly, 2019, s.76).

Coachen skal være i stand til at rette opmærksomheden på disse regler, og stille et spørgsmålstegn på de passende tidspunkter, det vil sige coachen skal være i stand til at indtage et andenordensperspektiv. Her er nysgerrighed overfor præmisserne og forforståelse af dialogpartnerne en forudsætning til at kunne agere som systemisk coach. Coachen indtager rollen som gamemaster, idet han bevæger sig også på det der betegnes som procesniveau. På procesniveauet indtager coachen et helikopterperspektiv.

Hvor samtalen hos fokuspersonen på indholdsniveauet udvikler sig igennem refleksioner ved hjælp af de spørgsmål coachen stiller på baggrund af sin nysgerrighed og sine hypoteser, udformer samtalen på procesniveauet sig som samtale om samtalen (Moltke & Molly, 2019, s.77).

I den første del af coachingsamtalen defineres den overordnede kontekst for samtalen, hvor der afklares, hvilke ønsker og intentioner fokuspersonen har med samtalen. Man kan aftale, hvilke målsætninger man har med samtalen, eller hvad succeskriterierne er, og hvor meget tid man vil bruge på samtalen. Denne del kaldes i gamemaster modellen for kontraktfase.

Undervejs kan man bevæge sig fra indholdsniveau til procesniveauet, for at afklare med hinanden, om man er på rette vej i sin samtale, eller om alternative fortællinger skal udforskes. Dette kalder man et timeoutspørgsmål.

Til slut kan man stille et afslutningsspørgsmål, hvor den systemiske coach prøver at spørge om man i samskabelse har opnået det satte mål, og om fokuspersonen syntes at man har bevæget sig i den rigtige retning igennem dialogen.

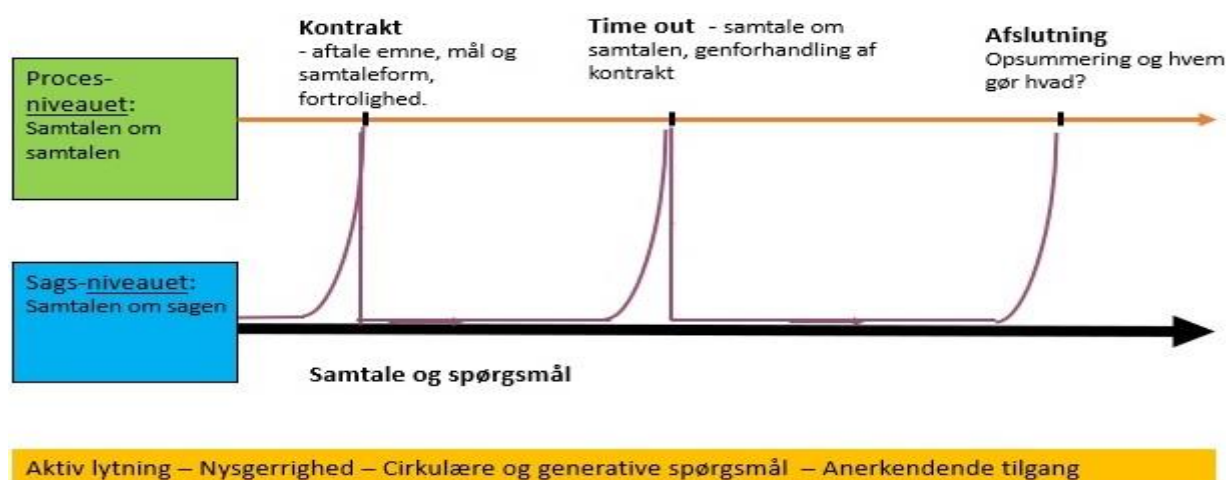


Fig.1 Gamemaster model, kilde: undervisningsmateriale

Karl Tomms spørgsmålstyper

Noget af det mest udfordrende jeg har oplevet i coachingsamtalerne, er at stille ” de rigtige” spørgsmål. Det drejer sig ikke blot om, hvad man spørger om, men også hvornår og hvordan. Et coachingmøde er ikke et interview, og en bevidning er ikke blot feedback. Den canadiske psykiater

og professor Karl Tomm har metodisk udviklet og teoretisk klassificeret spørgsmålstyper, som man kan anvende i sin coaching.

Spørgsmål kan påvirke og skabe ubehag eller glæde, de kan være styrende og manipulerende, undersøgende og provokerende osv., og det er derfor man har et stort ansvar som coach (Moltke, Molly, 2019, s.121).

Ifølge den systemiske tanke om andenordens kybernetik, er vi som observatør altid en del af det observerede system, og har derfor altid en indvirkning på det. Tomm anser spørgsmål som intervention, som påvirker den anden og kan kategoriseres som indgreb i fokuspersonens tankebaner (Moltke, Molly, 2019, s.124).

Coachen skal være sig klar over, at han aldrig kan være objektiv. Med viden om at man påvirker fokuspersonen med sine spørgsmål, er man som coach nødt til at prøve at forstå situationen og orientere sig ved hjælp af kobling til fokuspersonens sprog. Spørgsmålene får dermed mere en udforskende frem for en manipulerende karakter (Moltke, Molly, 2019, s.125).

For mig som studerende har det været meget hjælpsomt at udarbejde spørgsmål, jeg var interesseret i at stille Trine på forhånd og have en teoretisk overbygning. Den hjælp mig med at strukturere samtalerne. I sidste ende var udarbejdelse af spørgsmålene dog ikke det der afgjorde om vi havde samskabende samtaler eller ej, men nærmere en hjælp for mig til at orientere mig i dialogen.

Tomm inddeler spørgsmålstyper i fire kategorier, som udforsker baggrund, relationer og mønstre, muligheder og løsninger i en samtale.

Baggrundsspørgsmål og sidste løsningsorienterede spørgsmål har en lineær karakter. Relations- og mulighedsspørgsmål har en cirkulær karakter

Tomm har navngivet de fire kategorier:

1. Den første rolle man indtager kan sammenlignes med en detektiv. Spørgsmålene har en afklarende, definerende og undersøgende karakter, og kan være med til at afklare, hvad problemet er, hvornår det opstår, hvad aktørerne gør, når det opstår osv.
2. Den anden rolle man indtager, er rollen som antropolog. Man prøver at finde ud af, hvilke mønstre der findes i organisationen, hvilke relationer aktørerne har og hvilke forskellige positioner og perspektiver der er involveret. Spørgsmål kunne lyde som: "Hvilken grund har x til at gøre som hun gør?" eller "Hvis jeg var en flue på væggen, hvad ville jeg ikke undgå at lægge mærke til?"

3. Det tredje perspektiv kan sammenlignes med en fremtidsforsker. Man stiller fokuspersonen hypotese- og mulighedsspørgsmål, prøver at finde frem til et ønsket scenarie og kan for eksempel spørge om hvilket scenarie man ønsker, hvis et mirakel skulle ske.

4. Den fjerde kategori kan kaldes ”kaptajnen”, idet man spørger ledende eller inspirerende spørgsmålstyper. Spørgsmålene kunne lyde: ”Kunne det være en idé, hvis...?” eller ”Hvad vil du konkret gå hjem og gøre?”

Tomm lægger disse fire spørgsmålstyper på to akser, hvor den horisontale akse kaldes for ”hensigtsaksen”. Hensigtsaksen har en orienterende og påvirkende retning. Den vertikale akse kalder Tomm ”antagelsesaksen”, og den har lineære og cirkulære antagelser. Hvis man lægger spørgsmålstyperne ind i modellen, ser den ud som følgende:

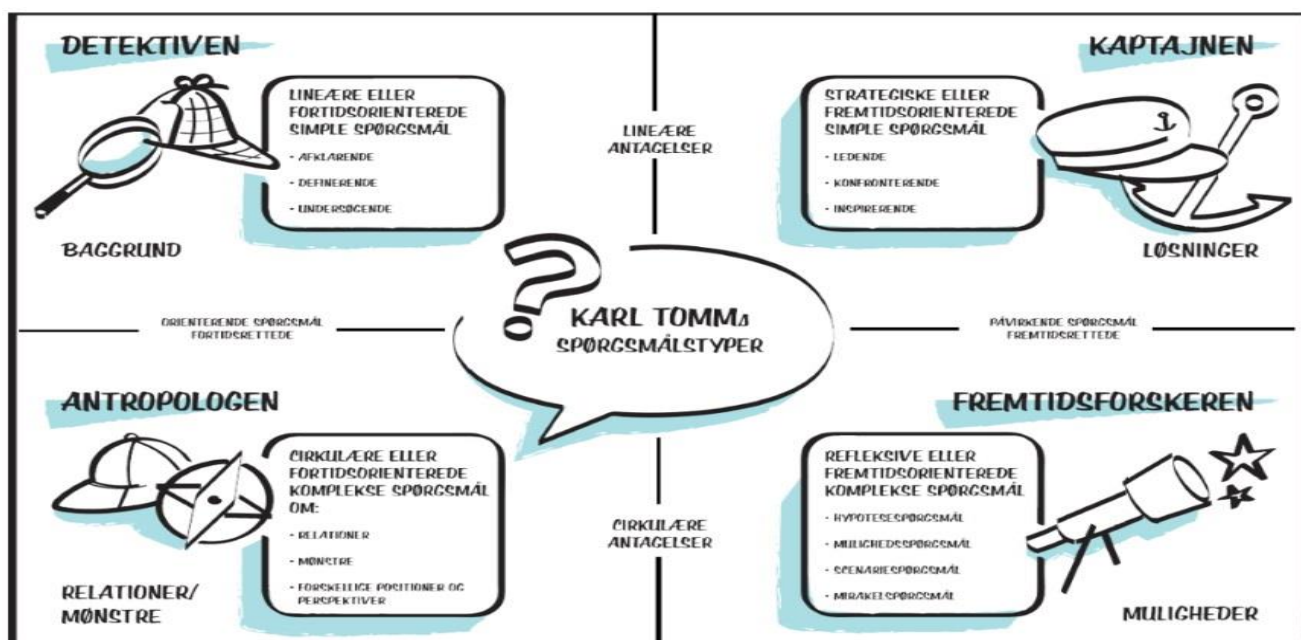


Fig. 2: Karl Tomms spørgsmålstyper⁸

Som coach har jeg i hver samtale dannet mig hypoteser om det sagte, og jeg har arbejdet med spørgsmålstyper som var både lineære og cirkulære. Min oplevelse var, at samtalerne var dynamiske, og spørgsmålene og de svar jeg fik holdte jeg gentagende gange op mod de hypoteser

⁸ [https://assets.website-](https://assets.website-files.com/6295f46a161c097ad8d6cf8d/6329ab1a5f5d48a526a48a73_Download%20Karl%20Tomms%20arbejd%20ark.pdf)

[files.com/6295f46a161c097ad8d6cf8d/6329ab1a5f5d48a526a48a73_Download%20Karl%20Tomms%20arbejd%20ark.pdf](https://assets.website-files.com/6295f46a161c097ad8d6cf8d/6329ab1a5f5d48a526a48a73_Download%20Karl%20Tomms%20arbejd%20ark.pdf)

jeg havde dannet mig løbende. Det der for mig som coach kom på spil i samtalerne, var vekselvirkning mellem proces- og indholdsplanen, svarende til ovenstående dynamik som præsenteret i ovenstående gamemaster model (Moltke, Molly, 2019, s.138).

Narrativ coaching

Vi mennesker er fortolkende væsener, og vi har siden vi har dokumentation af vores eksistens skabt fortællinger om vores oplevede verden. I Sydfrankrig finder vi f.eks. vægmalerier i huler, som er fortællinger om huleboernes oplevelser af jagt og tidens flora og fauna. Malerierne tilskrives perioden fra før istiden, som bliver vurderet til at være op til 65.000 år gamle.⁹ I alle kulturer har mennesker benyttet sig af mytologier og fortællinger til at forklare naturfænomener eller oplevelser de ikke forstår for at skabe mening og sammenhæng i deres tilværelse.

Som påvist i afsnittet ”et teoretisk svar på samfundsmæssige udfordringer”, er vores verden hyperkompleks. Vi prøver at skabe mening i de ellers meningsløse- eller uforståelige episoder og oplevelser vi har. Det har i lang tid været af interesse for forskellige discipliner, at forstå, hvordan fortællingerne virker. Både i historievidenskaben, litteraturvidenskaben og retorikken. Men også inden for psykologien og terapien har man prøvet at forstå virkningen af fortællingerne. Narrativ coaching handler om de historier vi fortæller om os selv, og metoden bygger på en narrativ teori og praksis, som forsøger at identificere en problemhistorie og finde frem til en mere foretrukken fortælling (Fogh Jensen, 2020, s. 44). Den foretrukne fortælling handler ifølge ophavsmanden for narrativ coaching Michael White om at skabe og styrke de fortællinger, der giver mening, værdighed og handlekraft i ens liv. Foretrukne fortælling adskiller sig fra de problemfyldte fortællinger ved at fremhæve værdier, handlinger og relationer, der stemmer overens med ens ønsker og identitet (White, 2007, s.45).

Michael White

Narrativ coaching er oprindeligt blevet udviklet af den australske socialarbejder Michael White (1948-2008). White var inspireret af den systemiske familierapi, som i 1970’erne og 1980’erne blev udviklet af Milanoskolen, hvilket jeg har redegjort for i afsnittet ”Milanoskolen”. Den narrative tilgang fokuserer på oplevelses nære beskrivelser, og kortlægger disse beskrivelser. Det er igennem disse beskrivelser, at fokuspersonen får mulighed for at reflektere over deres egne

⁹ <https://culturezvous.com/en/visit-chauvet-cave/>

dominerende fortællinger, opdage nye perspektiver og skabe et mere bevidst og selvstøttende narrativ, som White udtrykker det (White, 2007, s.25). Centralt i narrativ coaching er, at coachen og fokuspersonen udforsker de dominerende fortællinger, som fokuspersonen har, og dermed opdager alternative fortællinger om sig selv. Ideen er at skabe det White navngav ”agency”, eller agenthed på dansk. For White handler agenthed om, at mennesker ikke blot er passive modtagere af de historier og omstændigheder der omgiver dem, men derimod aktive deltagere i deres liv. I samskabelse mellem coachen og fokuspersonen bliver nye, foretrukne fortællinger og handlemuligheder opdaget, som understøtter de værdier og mål fokuspersonen betragter som vigtige og centrale for et godt liv. Med foretrukne fortællinger menes at coachen lytter efter alternative fortællingslinjer, og opmuntrer fokuspersonen til at mobilisere deres levende erfaringer. White beskriver denne teknik i sin bog ”Kort over narrative landskaber” i kapitlet om genforfattere samtaler (White, 2007, s.77)). Problemhistorien bliver ændret til en fortælling, hvor fokuspersonen har en mere positiv og styrket fortælling om sine handlinger og sig selv. Det handler altså om at hjælpe fokuspersonen til at få kontrol over sin historie og skabe alternative fortællinger (White, 2007, s.117).

Centrale begreber i narrativ coaching

I det følgende vil jeg redegøre for centrale begreber inden for narrativ coaching og synliggøre hvordan de relaterer sig til analysen af mine data indhentet i samtale med min fokusperson, Trine.

Agenthed

Michael White følger i sin udvikling af narrativ coaching ikke længere tanken om kybernetik, hvor årsag-virkning indgår i coachens hypotesedannelse. Han er til gengæld inspireret af Nietzsche og Foucault, og deres analyse om magt struktur (Fogh Jensen, 2020, s.70). Som den danske Filosof Anders Fogh Jensen skriver i sin bog ”Narrative samtaler”, så White ”sine klienter som *indskrivninger af politiske og magtmæssige kampe i den foucauldianske betydning*” (Fogh Jensen, 2020, s.70). Michel Foucault ser magt som allestedsnærværende og relationel kraft. Den eksisterer i sociale relationer, og udgår ikke kun fra bestemte institutioner eller autoriteter. Foucault mener, at magt skaber viden og former subjektivitet, idet den virker gennem diskurser og normer. Eksperten har i Whites opfattelse en asymmetrisk stilling til fokuspersonen i den klassiske systemiske terapi. Når terapeuten agerer ekspert og udpeger problemer, kaldes det han benytter et diagnosticerende sprog. Dette er ifølge White med til at skabe undertrykkende identitetshistorier (White, 2007, s.45). White afviser terapeutens rolle som ekspert, som i sin rolle udpeger et problem. Problemet bliver

identificeret med fokuspersonen og der sættes et lighedstegn mellem problemet og fokuspersonen. Dette mener White, sætter fokuspersonen lige med problemet og indskrænker dermed muligheden for udvikling og frigørelse (White, 2007, s.29). White mener også at terapeuter som eksperter var tilbøjelige til at disciplinere fokuspersonen ud fra alment udbredte standarder og normer. Standarder kunne f.eks. være, hvornår det er tilladt at vise følelser som lyst, vrede eller sorg. I terapien bliver disse følelser tilskrevet enten en patologisk eller en rask tilstand af fokuspersonen. Whites opfattelse er, at ved at objektivisere et problem i stedet for at identificere det direkte med fokuspersonen, kunne coachen skabe mulighed for og fremme oplevelsen af en ny identitet. (White, 2007, s.29). White kalder dette for problemobjektivisering eller ”eksternalisering”.

White understreger, at når ekspertens udpeger et problem, suspenderes eller ignoreres bestræbelser, intentioner og værdier som fokuspersonen måtte have. Dette vil forhindre at man kunne arbejde med fokuspersonens erfaringskat.

Ifølge White opstår agency ved at betragte mennesket som en aktiv mediator og forhandler af livets betydninger og udfordringer. Dette gælder både i samspillet med andre og på et individuelt plan (White, 2007, s.117).

I den narrative samtale bliver fokuspersonen anset som ekspert i sin egen, oplevede verden, frem for at en terapeut eller coach agerer som ekspert som i kraft af sin videnskabelige ekspertise arbejder belærende, korrigerende og bedrevidende. White mener, at eksperten langt fra forstår fokuspersonens verdensbillede og hellere ikke har adgang til den, når han tænker i kategorier. I yderste konsekvens risikerer han at optræde fjendtligt overfor fokuspersonen med sin ”ekspert-sprogbrug”. Fokuspersonen opfattes derimod af White som ophavsmand til mange af de fortrukne udviklinger i deres liv (White, 2007, s.117). Fortrukne udviklinger beskriver White lidt kringlet som *”Folk lever deres liv i overensstemmelse med de intentioner de har med at forfølge det de tillægger værdi i livet, de former kort sagt aktivt deres eksistens i bestræbelserne på at nå de efterstræbte mål”* (White, 2007, s.117),

Narrativ

Adjektivet ”narrativ” finder sin oprindelse fra det latinske ”narrativus”, som er afledt af ”narrare” – at fortælle. Et narrativ er en fortælling eller en historie, som kan være behjælpeligt med at beskrive vores oplevelser og give dem mening og struktur. Mit fokus i narrativ coaching er, hvilken betydning Trines narrativer har for hendes følelser, tanker og handlinger. Jeg har forsøgt, ved hjælp

af en narrativ coachende tilgang, at undersøge, om der findes alternative fortællinger, som ligger skjult bagved de dominerende fortællinger, hun måtte have om sig selv som leder.

I analysedelen vil jeg undersøge Trines dominerende fortælling ved anvendelse af begreber, Michael White har udviklet og arbejdet med i narrativ coaching. Et par af de begreber vil jeg efterfølgende forklare, så det er lettere at forstå for læseren, hvad der menes, når jeg arbejder med begreber som ”stilladserende samtale”, ”unikke hændelser og genforfattere samtale”, ”eksternalisering” eller ”spejling”.

Fra plots til den dominerende fortælling

I den første del af transskriptionerne prøver jeg at finde gennem samtalen frem til Trines dominerende fortællinger. Hendes dominerende fortællinger består af det White kalder for ”plots”, altså små fortællinger, som Trine sætter sammen til en dominerende fortælling om sig selv.

Disse dominerende fortællinger har størst indflydelse på, hvordan vi anser os selv og verdenen på, og de kan ifølge White ofte være problematiske eller begrænsende i forhold til vores potentiale eller den person vi helst vil være. Med min coaching prøver jeg at identificere disse plots, som Trine sætter sammen til en dominerende fortælling. Grundantagelsen i Whites teori om narrativ coaching er, at de dominerende fortællinger ofte er problematiske. Min grundantagelse er, at Trine oplever sine dominerende fortællinger som problematiske. Vi prøver derfor at udforske igennem samskabende dialoger alternative fortællinger, som kan være grundlag for en mere foretrukken fortælling om sig selv.

Til dette formål benytter jeg mig af forstyrrende spørgsmål, hvilket jeg har redegjort for i afsnittet om den systemiske grundtanke. Et forstyrrende spørgsmål udfordrer vores forforståelse og perspektiver, og åbner op for refleksion og muligheden at se verden på en ny måde. Noget af det første jeg er opmærksom på, er afvigelser i Trines dominerende fortælling. I narrativ coaching kaldes det for ”dobbeltlytning” (Molte & Molly, 2019, s.192). Dobbeltlytning beskriver coachens evne til at lytte til den dominerende fortælling, samtidig med at være i stand til at opdage skjulte eller antydede alternative fortællinger i det der bliver sagt.

I Trines tilfælde kunne et eksempel være, at hun ser sig selv som rigid og præget af en top-down-ledelsesstil på grund af de organisatoriske og økonomiske rammer. Hendes fortrukken selvfortælling er derimod at hun i stedet for bliver opfattet som en empatisk leder, der fremmer loyalitet og engagement blandt sine medarbejdere. Det, jeg fokuserer på, er de små bemærkninger,

hun kommer med, som kan lede os på sporet af unikke episoder, der udfordrer hendes dominerende selvopfattelse. Min rolle som coach er at reflektere sammen med Trine og dermed opdage alternative fortællinger, der kan åbne op for nye perspektiver og handlemuligheder.

Unikke hændelser

White skriver, at de dominerende fortællinger ofte dækker over den store mængde af hverdagserfaringer vi gør os - de dækker over "bevidsthedens skærm" som han kalder det – små, ofte betydningsfulde hændelser, som bliver ignoreret af os, fordi de ikke svarer til vores selvopfattelse (White, 2007, s.228). Disse atypiske erfaringer kan ifølge ham imidlertid være potentiel betydningsfulde, og det gælder derfor for coachen om at lytte opmærksomt efter åbninger i fortællingen, som inviterer til nysgerrige spørgsmål. White klassificerer unikke hændelser som "initiativer", altså små handlinger, hvor fokuspersonen tager en beslutning, og reagerer på en unik måde, som ikke er svarende til et mønster. Unikke hændelser er dog ofte overset, White vurderer at 97% af dem overses, og positive initiativer dermed går tabt, Han mener at hvis blot 3% af ens initiativer overlever, kan man have en nogenlunde god livskvalitet (White, 2007, s.239). Coachen kan være med til at afdække og støtte disse unikke hændelser. I coachingsamtalen udforsker fokuspersonen og den narrative coach mulighederne for at tillægge unikke hændelser større vægt, og dermed skabe et grundlag til at udforske og videreudvikle, hvad der af fokuspersonen opfattes som et godt liv (White, 2007, s.240)

White bruger til dette formål det han kalder positionskort, hvor han udvikler muligheder for at udvikle alternative fortællingslinjer (White, 2007, s.240). Unikke hændelser bliver anvendt til at identificere sprækker i den dominerende fortælling, understøtter udvikling af nye, mere positive selvfortællinger, og fremhæver fokuspersonens værdier, styrker og ressourcer (White, 2007, s.264).

Eksternalisering

Eksternalisering er en form for samtale, som har til formål at afdække og fokusere på problemer og dilemmaer i fokuspersonens liv. White bruger det, han kalder "eksternalisering" for at adskille fokuspersonen fra et problem. Han mener, at bestræbelserne på at løse problemer bliver modarbejdet af den gængse opfattelse af, at en person er lig med det problem, han oplever. Denne opfattelse forværrer ofte problemerne, og det overbeviser fokuspersonen yderligere om, at problemerne i deres liv afspejler en "sandhed" om dem selv eller deres relationer (White, 2007, s.29). Ved at adskille personer fra deres problemer, objektiviserer coachen disse problemer og giver

fokuspersen muligheden for at finde en ny identitet, hvor problemet ikke er defineret for hvem, personen er.

Et eksempel på eksternalisering fra vores samtaler er et stærkt udtryk Trine bruger for at beskrive sin irritation over manglende tilslutning til en MUS-samtale. Hun kalder det ”pisseirriterende”, og jeg subjektiverer følelsen ved at kalde det en ”pissirritation” (anden transskription, s. 5, linje 110).

Vi tager adjektivet ”pisseirriterende” og det gøres om til subjektivt ”pissirritation”. Et subjekt bliver sat udenfor en selv, og er ikke forbundet med en følelse. Man kan beskrive subjekter, give dem farver, form, lugte osv. Det sætter Trine i stand til at beskrive ”pissirritation” reflekterende, frem for at være fanget i følelsen af afmagt. Ved at adskille sig fra en problematisk følelse, får Trine dermed muligheden for at håndtere den eksternaliserede følelse af en stærk irritation. Hendes agenthed og handlekraft bliver styrket.

Ofte bruges metaforer til at kunne eksternalisere og beskrive et problem. Det gør Trine f.eks. ved at bruge ”*at krybe langs panelerne*” (tredje transskription, side 7, linje 150) og ”*at sluge kameler*”, første transskription, s. 16, linje 348). White skriver, at metaforer altid er lånt af særlige diskurser, som påvirker de handlinger, som mennesker vælger til at løse deres problemer med (White, 2007, s.49). Metaforer er med til at identificere fokuspersionens konkrete forståelse af livet og deres identitet.

For at kunne afdække negative identitetskonklusioner og undersøge, hvordan problemet påvirker fokuspersionen, videreudvikler coachen og fokuspersionen strategier, som kan anvendes til at overvinde eller modstå et problem (White, 2007, s.44). Ved at adskille problemet fra fokuspersionen, fokuserer vi i samtalerne på de ressourcer, handlemuligheder og værdier, som Trine har, og styrker dermed hendes agenthed (White, 2007, s.48).

Stilladsering

Stilladsering er en metafor som Michael White bruger for at beskrive den støtte, der gives, mens fokuspersionen arbejder hen imod at skabe nye forståelser og alternativer til de problemer, de oplever.

Stilladserende samtaler sigter imod at hjælpe fokuspersionen med at skabe mening i deres liv og støtte udviklingen til en mere styrkende og nuanceret selvfortælling. White beskriver processen som en bevægelse, der i stigende progression går fra det velkendte og fortrolige i retning af det, der potentielt kunne erkendes og udrettes (White, 2007, s. 267). For coachen betyder det, at de stillede

spørgsmål skal tage afsæt i fokuspersonens aktuelle forståelsesniveau - ikke for understimulerede, hellere ikke for overvældende. Med tilpas forstyrrende spørgsmål skaber den narrative coach tryghed og struktur for fokuspersonen og muliggør at de dominerende fortællinger kan blive udfordret.

White trækker efter eget udsagn i høj grad på begreber, som den russiske udviklingspsykolog Lev Vygotsky (1896 – 1934) arbejdede med. Han refererer til Vygotskys studier, som viste at udvikling i langt de fleste tilfælde bygger på læring (White, 2007, s.274). Den dominerende overbevisning i udviklingspsykologien havde indtil da været at læring er betinget af genetiske eller neurologiske dispositioner. Vygotsky brugte begrebet om ”zonen for den nærmeste udvikling”, som har inspireret White til at arbejde med stilladsering. Stilladsering skal opmuntre fokuspersonen til at skærpe bevidstheden og opøve sin forestillingsevne til at opnå læring, dog ikke ved at tage for store spring. Til dette formål skal coachen være opmærksom på, hvilke spørgsmål der stilles (White, 2007, s.275).

Den narrative coach og fokuspersonen dekonstruerer i samskabelse de dominerende fortællinger ved at undersøge, hvordan de personlige, sociale og kulturelle selvfortællinger har formet selvforståelsen.

Ved brug af dobbeltlytning opdager coachen alternative fortællinger, som kan være med til at identificere nye styrker, ressourcer og værdier i fokuspersonen (White, 2007, s. 267).

Den narrative coach bruger i stilladserende samtaler udforskende og reflekterende spørgsmål, som har til formål at hjælpe fokuspersonen til at konstruere alternative selvfortællinger (White, 2007, s. 273).

Supplerende til opgavens overordnede teoretiske tilgang i form af Michael Whites narrativ coaching, har jeg også været inspireret af den engelske kommunikationsforsker John Shotter og hans prospektive begreber om ”medheds-tænkning”, ”orkestrering” og ”polyfoni”, hvilket jeg vil redegøre for i det følgende afsnit.

John Shotter

John Shotter (1937-2016) var en fremtrædende teoretiker og praktiker inden for socialkonstruktionisme og deltagende forskningsmetoder. Inspireret af filosoffer som Wittgenstein og Bakhtin, har Shotter bidraget med væsentlige perspektiver på, hvordan vores sociale, kropslige og sproglig fremtræden sammenvæves i verdenen, herunder i sin bog *Levende verdener*, som også

er udgivet på dansk. Wittgensteins begreb ”sprogspil” er især inspirerende for Shotter. Sprogspil betegner måden, hvorpå sprog bruges i forskellige praktiske og sociale kontekster, hvor ord får deres mening gennem anvendelse (Shotter, 2016, s.28).

Shotter fokuserer på, hvordan vi som mennesker og medlemmer af organisationer kan skabe meningsfulde og konstruktive relationer. I en tid præget af agility, acceleration, optimering, kunstig intelligens, NPM/NMG og stigende arbejdspress, tilbyder Shotter et alternativt syn på organisering. Han retter opmærksomheden mod det, han kalder det "emergente" og det "situationsbestemte."

For Shotter er dialoger en proces med samskabelse. Med inspiration fra Bakhtin anvender han begrebet "polyfoni" til at beskrive en dynamisk og åben dialog. Polyfoni refererer til samspillet mellem mange stemmer, der sammen skaber en helhed. Det kan illustreres med billedet af skuespillere på en scene eller et orkester, der spiller i fællesskab. Shotter anser dialoger som performative akter, hvor ikke kun ord, men også kropssprog, stemmeføring og gestikulation spiller en væsentlig rolle (Shotter, 2016, s. 199) for coachens og fokuspersonens oplevelse og meningsdannelse. Hans tilgang står i kontrast til det mekaniske og rigide menneskesyn, der ofte forbindes med positivismen.

Shotter kritiserer brugen af standardiserede koncepter i organisationer, da han anser organisationer som levende, dynamiske og konstant foranderlige systemer. Gennem det, han kalder "medhedstænkning," opfordrer han til en mere helhedsorienteret forståelse af organisationer. Et eksempel på dette er ledelse, der kræver nærvær og evnen til at sætte sig i medarbejdernes sted for at "tænke med" dem, i stedet for at tænke ”om dem” (Shotter, 2016, s. 99). Det drejer sig ifølge Shotter om evnen til at indtage et nyt perspektiv.

I samskabende dialoger opstår det, Shotter kalder "living moments" eller "levende øjeblikke." Disse øjeblikke er unikke, spontane og uforudsigelige, hvilket kræver opmærksomhed og nysgerrighed fra dialogens deltagere (Shotter, 2016, s. 94). Som socialkonstruktionistiske forskere er man derfor særligt optagede af det sprog, man anvender i vores dialoger, da dette sprog skaber rammerne for de levende øjeblikke.

Forskningsmetode

Min forskningsmetode er inspireret af ”grounded theory”, som først blev formuleret i 1967 af Glaser og Strauss. I grounded theory opbygges teori gennem en analytisk proces, som kaldes for analytisk induktion (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s.309). Analytisk induktion beskriver bevægelsen mellem teori og empiri, og man tager som forsker udgangspunkt i sine data. De fem transskriptioner af mine samtaler med Trine udgør grundlaget for min analyse i opgaven. I en induktiv arbejdsproces anvender jeg mine data til at formulere mine konklusioner baseret på de observationer, jeg foretager mig. Jeg bevæger mig fra specifikke fortællinger til at generalisere på basis af de data jeg har. Induktion er kendetegnende for den kvalitative forskning (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s.310).

Induktiv forskning stiller spørgsmålene: ”Hvad indeholder data? Hvad viser det? ”

Typisk bliver de kombineret med spørgsmål som ”Hvordan reagerer XY på mine spørgsmål?”. Denne slags spørgsmål er deduktiv, som modsat induktionen tager udgangspunkt i, at man har en teoretisk overbygning.

I analytisk induktion kombineres den induktive proces med den deduktive (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s.310).

Som Lene Tanggaard og Svend Brinkmann skriver i bogen ”Kvalitative metoder”, repræsenterer interviews ”formentlig den mest udbredte tilgang til kvalitativ forskning” (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s.33), og er den mest udbredte empiriske metode i humanistiske studier i dag.

Trine og jeg holdt fem møder af halvdelen timers varighed. Vores samtaler blev optaget og efterfølgende transskriberet. Samtalerne drejede sig overordnet om Trines selvfortælling om hendes rolle som afdelingsleder. Formålet var at undersøge hendes oplevelser, holdninger og dominerende problemfortællinger i hendes organisation, og i samskabelse opdage alternative fortællinger, som vil styrke hendes agenhed som lede Projektforløbet anskueliggøres i den efterfølgende grafiske fremstilling.

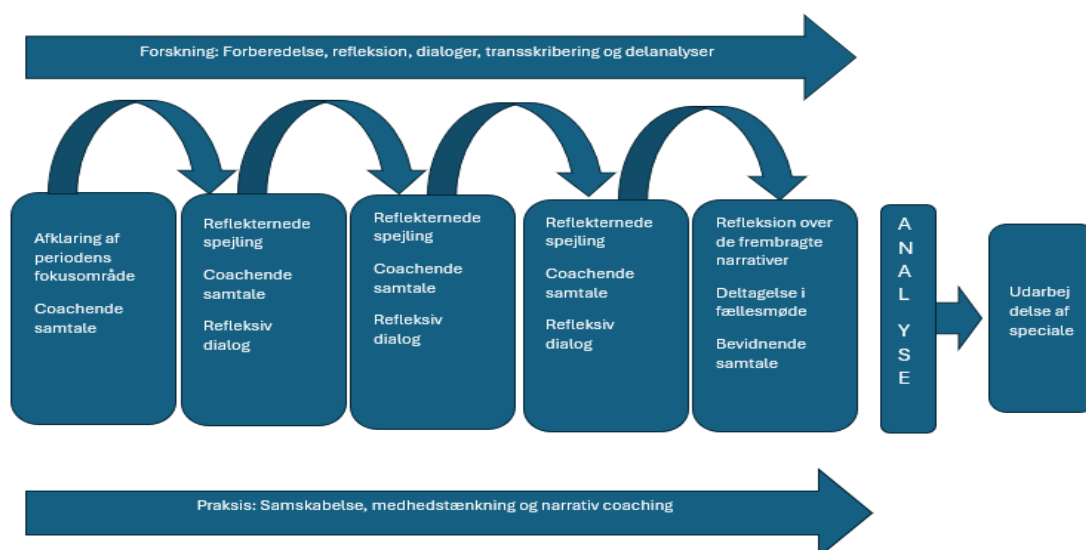


Fig.3: Projektforløb

Samtalerne var relativt ustrukturerede, da Trine valgte, hvad vi skulle tale om. Som strukturramme for samtalerne fulgte jeg gamemaster modellen, som præsenteret i afsnittet om coachen som gamemaster. Jeg er som person meget præget af associativ tænkning, hvilket har den fordel, at det skaber dynamik i dialogerne. Ulempen er dog, at samtalerne kan risikere at blive ufokuserede og spænde bredt. Derfor valgte jeg fra begyndelsen at transskribere samtalerne og udtrække de centrale begreber, som Trine havde anvendt i sin dominerende fortælling. Dette gjorde det muligt for mig at præsentere hende for det, vi havde talt om, i de efterfølgende samtaler. Ved at notere Trines nøjagtige ordvalg, kunne jeg holde fokus på spørgsmålene og svarene, og skabe struktur i vores samtaler. Denne strategi brugte jeg igennem hele projektforløbet. Samtalerne blev indledt ved at tage udgangspunkt i Trines egne ord, hvilket inviterede hende til at reflektere over det, vi tidligere havde diskuteret. Gennem reflekterende spejling blev det muligt at skabe en sammenhængende progression i samtaleforløbet. Til de første to samtaler havde jeg noteret nogle spørgsmål, som jeg havde fundet nyttig som ”guide” og inspiration til mine forskningsspørgsmål. Mange af de spørgsmål jeg endte med til at stille eller være inspireret af, havde jeg lånt fra Michael Whites bog ”Kort over narrative landskaber”, Anders Fogh Jensens bog ”Narrative landskaber” og vores grundbog om ”Systemisk coaching”. Spørgsmålene var ikke tænkt som rigid ramme, men som inspiration.

Michael White anbefaler at skrive spørgsmål ned, som kan være med til at strukturere de stilladserende samtaler og anvende dem som en ”rød tråd”. John Shotter mener derimod, at man modvirker den ægte, medhedstænkende dialog, hvis man bruger præfabrikerede spørgsmål. Selvom jeg bruger begge teoretiker i min opgave, stillede deres modstridende holdninger mig fra starten af opgaven i et dilemma: Hvem har ret? Kan jeg arbejde med begge teorier, og hvordan anvender jeg dem komplementært, når begge forskere har så grundlæggende en holdning til, hvordan man skal strukturere og holde en coachende samtale?

Svaret fandt jeg i endnu en model - Burch's model af kompetence hierarki. Modellen anskueliggør på basal vis, hvordan man i en læringsproces går fra det første trin - ubevidst inkompetent - til det fjerde trin - ubevidst kompetent. Siden jeg ikke har en akademisk baggrund, var det kun vores foregående studier på PROF-uddannelsen, som dannede baggrund for denne opgave og planlægningen af projektforsløbet. Jeg vil kalde min kompetence som narrativ coach fra starten som værende bevidst inkompetent – anden trin - til at være bevidst kompetent i slutning af projektet. Udfordringen ved bevidst inkompetence er, at man bliver opmærksom på sine teoretiske og praktiske mangler, hvilket ofte kan føre til usikkerhed omkring, hvordan man optræder "korrekt" som coach.

Til de to første samtaler havde jeg noteret spørgsmål ned som White anbefaler, men i løbet af samtalerne blev det tydeligt, at jeg i en langsommelig læringsproces i tiltagende grad internaliserede den narrative coaching metode. Det var Tomms spørgsmålshjul som supplerende var med til at få mig til at navigere i samtalerne ved at forstå, hvad cirkulære og lineære spørgsmål betyder, hvornår det er passende at stille dem, og hvornår man åbner eller lukker op for dialogen. Supplerende var det Shotters medhedstænkning, som jeg vil beskrive som en tilstand af gensidig forståelse mellem Trine og mig. Det var små ytringer, håndbevægelser, intonationer, blikke osv., som jeg i tiltagende grad begyndte at lægge mærke til. Som svar på det ovenstående dilemma vil jeg fremhæve, at visualiseringen af læringsmodellen bidrog til at udvikle en internaliseret, kropslig viden – som Shotter beskriver det – om, hvad der foregik i samtalen. Dilemmaet mellem White og Shotter blev gradvist opløst, da Whites anbefalinger viste sig hjælpsomme i de indledende samtaler, mens Shotters fokus på medhedstænkning og kropslig tilstedeværelse blev en integreret del af dialogen senere i forløbet.

Parallelt med projektarbejdet har jeg løbende noteret egne tanker i en "logbog". Den blev kun lejlighedsvis opdateret med idéer og skitser til projektforsløbet og analysearbejdet. I logbogen er de

spørgsmål jeg i starten af projektet arbejdede med noteret. Under samtalerne tog jeg noter, som jeg brugte til at spejle Trine med sine egne ord.

Analyse

I ovenstående har jeg redegjort for centrale begreber som narrativ coaching, eksternalisering, unikke hændelser og stilladsering. Jeg har også tydeliggjort, hvordan disse begreber relaterer sig til min praktiske tilgang og analyse af samtalerne med Trine. Derudover har jeg reflekteret over mit videnskabsteoretiske ståsted, som er socialkonstruktionistisk, og hvorfor jeg har valgt dette perspektiv. Det socialkonstruktionistiske udgangspunkt tillader mig at se verden som en konstruktion mellem mennesker, hvor mening og sandhed skabes i dialog og relationer. Denne tilgang er også i overensstemmelse med min narrative coachende metode, der fokuserer på samskabende dialog og udvikling af nye fortællinger.

Min analyse bygger derfor på en kombination af socialkonstruktionistisk tænkning og narrative metoder, som tilsammen understøtter et holistisk blik på Trines fortællinger og ledelsesdilemmaer. I det følgende afsnit vil jeg anvende disse begreber og denne tilgang til at analysere de data, jeg har indsamlet gennem vores samtaler, og undersøge, hvordan vi i fællesskab har arbejdet med at styrke Trines selvfortælling og ledelsesmæssige handlekraft.

Det første jeg vil undersøge i min analyse er, hvilke dominerende fortællinger Trine har om sig selv og sin organisation. Ved at afsøge, de beskrivelser Trine bruger, om de overordnede organisationsværdier og samarbejdet på hendes afdeling, identificerer jeg de dilemmaer, hun oplever i sin rolle som afdelingsleder. Det virker afklarende at identificere negative mønstre i Trines udsagn, hvor hun f.eks. giver udtryk for irritation eller frustration.

For at undersøge dette har jeg arbejdet med følgende analysespørgsmål:

Lykkedes det os at skabe en bevægelse i samtalerne fra uklarhed til klarhed, og hvordan reflekterer vi over det?

Jeg prøver at identificere, hvilke unikke hændelser hun beskriver i sine dominerende fortællinger, for at indtage positionen som narrativ coach.

Dette afsøger jeg ved at stille følgende spørgsmål: Lykkes det os at eksternalisere identificerede problemer, og hvordan arbejder jeg som ved hjælp af narrativ coaching til at fremkalde en ændring?

Derudover har jeg fokuseret på følgende spørgsmål i mit analysearbejde: Hvordan skaber hun mening igennem de metaforer hun bruger, og hvordan kan disse bruges til at omformulere hendes dominerende problemfortællinger?

I min analyse vil jeg beskrive den udvikling der sker i løbet af vores samtaler, og hvordan jeg har arbejdet som narrativ coach til at fremkalde en bevægelse hos Trine.

I mit refleksionsafsnit vil jeg diskutere, hvad jeg selv har lært af processen og af anvendelsen af narrativ coaching.

I løbet af analyseafsnittet forkortes og navngives transskriptionerne med t1, t2, t3... osv. for at gøre henvisningen til referenceteksterne mere overskueligt for læseren. Tallene efter transskriptionsnumrene angiver linjetal, f.eks. henvises til transskription 1, linje 33 på følgende måde (t1:33).

Analysens første del identificerer Trines dominerende fortælling om sig selv som afdelingsleder, og hvad den grundlæggende problematiske fortælling, hun har om sig selv, er.

I analysens anden del vil jeg belyse, hvordan jeg som narrativ coach har spurgt ind til hendes dominerende selvfortælling, og hvordan vi i samskabelse har genforfattet disse fortællinger og bygget broer til en mere foretrukken selvfortælling.

I analysens sidste del vil jeg beskrive den bevægelse og resultaterne vi opnåede i løbet af samtalerne.

Første samtale, fokus: MUS-samtaler, 1. transskription

Jeg begynder med et orienterende spørgsmål *"Vi har cirka en time til denne samtale, og jeg tænker vi kan halvvejs tage en pause og prøve at kigge på, hvad vi kommer frem til.* Dette gør jeg for at sætte rammen for samtalen op og for at skabe klarhed omkring mål og struktur. Denne slags spørgsmål er en del af coachens rolle som gamemaster jævnfør gamemaster modellen, som jeg introducerede i afsnit "Coachen som gamemaster".

Med åbne spørgsmål som *"Jeg kunne godt tænke mig at tale med dig om dig som leder, og hvad du forstår under ledelse."* (t1:7), inviterer jeg Trine til at reflektere over hendes oplevelser og praksisser som leder. Spørgsmålet er med til at afklare Trines dominerende selvfortælling, idet spørgsmålet giver hende mulighed for at udforske og sætte ord på de værdier og forståelser, der præger hendes

selvopfattelse som leder. Dette kan bidrage til at identificere Trines dominerende fortællinger, der er med til at styre hendes ledelsesstil.

Formålet er at forstå, hvordan Trine ser sig selv som leder i sin organisation og får hende til at beskrive, hvad hun forstår under begrebet ”god ledelse”.

Trine vælger at tale om en indkaldelse til MUS-samtaler. Under MUS-samtalerne kan leder og ansat forventningsafstemme, drøfte forbedringsforslag og ønsker ift. arbejdspladsen og den ansatte kan få feedback fra ledelsen. Der har været kun to ud af tyve medarbejdere, som har reageret på indkaldelsen, og Trine giver udtryk for en dyb frustration. Ifølge lokalaftalen som er vedtaget på plejehjemmet, har ledelsen ikke pligt til at afholde MUS-samtaler, og Trine beskriver, hvordan tilbuddet om MUS-samtaler er en ekstra indsats fra hendes side. Hun understreger, at samtalerne er på frivillig basis, og at der før har været personale, som har efterspurgt MUS-samtaler. Der har ifølge Trine været nogen medarbejdere,

”der har været meget fortørnet over at de har været x-antal år og aldrig har fået tilbudt en MUS-samtale” (t1:51).

For at kunne forstå, hvilken betydning hun tillægger den lave tilslutning til deltagelse i MUS-samtalerne, spørger jeg direkte ind til, hvad hendes forventning har været (t1:48).

Hendes forventning var, at der ville være stor tilslutning. Hun beskriver tilbuddet som en *”gylden mulighed”* til at tage en dialog (t1:56). Den lave interesse overrasker hende derfor.

Som coach er jeg interesseret i, hvilken værdi hun tillægger dialogen med sine medarbejdere, og om hun kan sætte flere ord på den værdier, hun tillægger tilbuddet om MUS-samtalerne.

” Hvis du tænker over, hvad du vil med den MUS med dine medarbejdere, kan du lige beskrive dine tanker om det?” (t1:58).

Trine svarer med som *”deres rum”*, *”trivsel”*, og at MUS giver muligheden for en dialog om, hvilke ønsker medarbejderne har (t1:68).

Herefter spørger jeg ind til, om der er en dialog iblandt ledelsen om, hvad MUS-samtalerne skal indeholde, eller om hun selv har måtte definere dette som leder. Grunden til at jeg spørger til ledelsens holdning er, at jeg vil bygge en bro for hende til at reflektere over, hvilke værdier der er i organisationen ift. ledelse, og om disse værdierne er klart defineret. Trine svarer, at der i organisationen ikke findes en fælles beskrivelse af, hvad formålet med MUS-samtalerne er, og at

Trines egen leder ikke har sat et fællesmål for afdelingslederne. Hendes leder er interesseret i kompetenceafklaring af medarbejderne, som hun mener kan kombineres med MUS-samtalerne. Til det har Trine og hendes kollegaer fået nogle skemaer.

Trine bruger ordet ”at følge slavisk” (t1:83) og ”instrumentel”, når hun beskriver, hvad hun forbinder med ideen om at bruge skemaer til en MUS-samtale.

Jeg vil gerne have Trine til at sætte flere ord på, oplevelsen med den lave tilslutning til MUS-samtalerne. Det ønsker jeg for at få et indtryk af den problemhistorie, som hun bygger sin selvforståelse som leder på.

”Hvis du nu skulle sætte ord på, hvad du som leder oplever, når du sender en besked ud til dine medarbejdere, og der kommer så lille en respons. Tror du, du kan beskrive det?” (t1:89).

Hun svarer, at hun oplever, at medarbejderne er ”uengagerede”, og der er en oplevelse af kaos, når der bliver efterlyst ”kurser i øst og vest”(t1:91).

Trine beskriver, at hun har reflekteret over, om den lave tilslutning skyldes medarbejdernes manglende evne til at kunne rumme mere og at mange mangler erfaring med MUS-samtaler. Derfor forbinder de ansatte, ifølge hende, MUS-samtalerne med noget negativt, som potentielt kan føre til en større arbejdsbyrde.

Jeg vil gerne undersøge det hun oplever nærmere og spørger specifikt ind til, hvilke ord hun vil sætte på sine oplevelser.

Trine bruger nu stærke ord som ”pisseirriterende” (t1:102) og siger at hun føler sig ”provokeret” (t1:106).

Den tilbagevendende cirkularitet jeg anvender, hvor jeg gentagende gange opfordrer Trine til at sætte ord på sine følelser, får hende til at gå langt ned i hendes følelser og oplevelser. Det får Trine til at bevæge sig fra observerende beskrivelse af handlingsforløbet over i et bevidstheds- eller identitetslandskab, som White skriver. Min intention er at bygge en bro mellem hendes handlings- og identitetslandskaber. Som resultat begynder Trine at reflektere over, at hendes medarbejdere sandsynligvis er så pressede, at *”de ikke kan rumme mere end de har”* (t1:115).

Trine har beskrevet en problemhistorie, som har udløst frustration og irritation hos hende. Hun har sat et initiativ i gang med det formål at forbedre medarbejdernes vilkår og er blevet afvist i forsøget. Oplevelsen af uengagerede medarbejdere giver hende en fornemmelse af, at hun gør en indsats for

dem, men at ingen reagerer. Hendes egen leder oplever hun som ikke behjælpelig, idet det eneste hun får tilbudt, er nogle skemaer. Skemaer som blot i sig selv i verden for at kompetenceafklare medarbejdernes professionelle evner. Dette oplever Trine som værende modstridende med sine egne ledelsesværdier, hvilket bidrager yderligere til oplevelsen af et uoverskueligt og kaotisk arbejdsmiljø. Trine har en værdi om at skabe et frirum for medarbejderne, "*deres rum*" (t1:67), og ikke at skulle udfylde et skema, som man følger "*slavisk*" (t1:83).

Trine konstruerer en fortælling om, at arbejdslivet er fyldt med uoverskuelighed, begivenheder og øjeblikke, som hun føler problematiske. Hun trækker de elementer og begivenheder, som er problematiske, op i sit bevidsthedslandskab, og fremstiller dem som den bærende, dominerende fortælling. Trine er ikke kun frustreret over sin egen leder, men også utilfreds med den ledelse hun selv udfører, som får så lav respons og opbakning fra de ansatte.

Jeg anser det som min opgave som coach at hjælpe hende med at gå fra problemhistorien til en mere foretrukken fortælling om sig selv som leder. Mine spørgsmål har været en blanding mellem lineære spørgsmål om, hvad der konkret er sket til mere cirkulære, udforskende spørgsmål, som har fået Trine til at reflektere over sine egne følelser og indirekte også over egne værdier.

Vi er kommet til et punkt i samtalen, hvor der sker en bevægelse. Trine beskriver, hvordan hun har gjort sig nogle overvejelser om det nye år, og hvordan hun vil håndtere indkaldelser til MUS-samtale i fremtiden. I stedet for at holde invitationen uklar og åben, vil hun lægge dem ind i fælleskalenderen og bede om en "*aktiv tilbagemelding*" (t1:126) fra medarbejderne om deltagelse. Desuden vil hun før samtalerne "*udspecifilere, hvad formålet med MUS-samtalen er*" (t1:128).

Trine har bevæget sig fra at beskrive sin situation som frustrerende og irriterende til at tale om nye handlingsmuligheder, som hun vil benytte sig af. Trine har indirekte allerede udtrykt, hvad hun oplever som problematisk – uklarhed fra sin egen leder og hendes egne ustrukturerede tilgange til MUS-samtaler. Samtidig har hun været i stand til at sætte ord på de følelser, der knytter sig til disse oplevelser.

Første samtale, fokus: Psykologisk tryghed, 1.transskription

Trine beskriver en anden situation, hvor hendes værdier og opfattelse af, hvad der kendetegner god ledelse, blev udfordret. Centerlederen har besluttet at være med i en undersøgelse af psykologisk tryghed på Københavns Kommunes plejehjem. Projektet om psykologisk tryghed igangsættes på plejehjemmet af centerlederen. En del af projektet er dels to konsulenter, som holder foredrag, dels

at der præsenteres medarbejderne for spørgeskemaer. Formålet med projektet er det at undersøge den psykologiske tryghed på de enkelte afdelingerne, og skabe et bedre arbejdsmiljø. Til det formål inviteres to konsulenter til at holde et foredrag for plejehjemmets medarbejdere og ledere. Et spørgsmål stillet under foredraget lyder ”*Om man fandt det svært at bringe en problematik op i ens team*” (t1:209). Lederne skulle efterfølgende indkalde medarbejderne til opfølgning på projektet, og medarbejderne skulle i den forbindelse udfylde spørgeskemaer.

Trine beskriver for mig, at hun som udgangspunkt ikke kan se, hvilken nytte undersøgelsen skulle have, fordi trygheden på hendes egen afdeling i forvejen er høj.

Trine opfatter projektet som en unødvendig brug af ressourcer og tid. Noget hun allerede føler, hun har for lidt af. Samtidig føler hun, at projektet er en top-down beslutning, som er hende påtvunget. Hun formulerer det således, at hendes leder ”*for en gangs skyld [...] havde besluttet egenrådigt*” (t1:225) at projektet skulle gennemføres. Ordvalget antyder, hvordan Trine oplever lederens beslutning: At beslutningen om at gennemføre projektet om psykologisk tryghed er truffet uden at konsultere de øvrige ledere på plejehjemmet. Beslutningen er også truffet ”*for en gangs skyld*”, hvilket afspejler Trines opfattelse af sin leders generelle mangel på evne til at træffe beslutninger.

Trines opgave er at formidle til sine medarbejdere, hvad projektet går ud på, og hvorfor det er en god idé at gennemføre på afdelingen. Hun siger, at det ”*er enormt svært at sælge, fordi jeg ikke selv ser meningen ved det*” (t1:222). Projektet kom ”*oven i alle de andre ting vi skal. Så det er jo også svært at engagere og fordybe sig*”(t1:227).

Trine fortæller, at hun fra starten har spurgt sin leder, hvilken for en indsats projektet kræver af hende, og har fået at vide, at det er ”*praktisk talt ingenting*” (t1:229).

Hun giver i vores samtale udtryk for sin frustration, og siger at det i realiteten har kostet hende masser af tid og ressourcer. Trine beskriver følelsen hun forbinder med projektet som ”*latterligt*” (t1:242). Ressourcerne kunne hun have brugt på drift af afdelingen, på sine medarbejdere, faglig ledelse, og ikke mindst på sine beboere. Trine mener at det er ”*rent og skært ressourcespild*” i en situation, hvor man i forvejen har ”*et presset budget og en presset hverdag*”(t1:260).

Jeg vil gerne få Trine til at sætte flere ord på sine følelser, for at forstå, hvor hendes emotionelle ståsted er i forhold til denne oplevelse.

Dertil fortæller Trine, at hun er et sted, hvor meningsløsheden af projektet føles ”latterligt” (t1:241) for hende, hun føler ”frustration” (t1:245), ”megafrustration” og ”irritation” (t1:251).

Trine har nu åbnet op for sine følelser, og jeg vil nu prøve at eksternalisere dem. Jeg spørger hende, ”Hvad gør det ved dig?” (t1:255). Følelsen af ”grænseløs frustration” (t1:256) bliver rettet mod det hun mener er ”konstruktiv” – drift, fokus på medarbejdere og beboere. For Trine er hele projektet ”Rent og skær ressourcespild. Og nu har vi i forvejen så presset et budget og en presset hverdag” (t1:259). Trine føler en ”afmagt” (t1:320).

På dette tidspunkt er tiden gået, og jeg har fornemmelsen af, at jeg lige nu ikke formår at komme videre med mine spørgsmål. Jeg tænker, at samtalen har fået en drejning i en alt for problemfokuseret retning, og derfor beslutter jeg mig til at stille et afsluttende spørgsmål:

”Hvad tager du med ud fra det, altså, konklusioner er for meget sagt, men hvad tager du med dig fra denne proces?” (t1:321).

Trine bruger metaforen ”gammel vin på nye flasker” (t1:336), når hun beskriver, hvilken oplevelse hun har haft med projektet, og at hun tager det med fra vores samtale, at ”der er nogle kameler jeg nogle gange skal sluge” (t1:346). Hun syntes, at hele tilgangen til processen har været ”fluffy”, og det bryder hun sig ikke om.

Hun reflekterer over, at hun næste gang vil gå i dialog med sin leder om at få en mere omfattende forklaring på, hvad lederens tanker er:

”Så tror jeg, jeg vil bruge mere energi på og bede hende om at forklare meningen med det. Hvad er det hun forestiller sig, altså slutresultatet skal være ud fra det her. Fordi jeg er ikke så pjattet med fluffynes” (t1:348-350).

Den ovenstående analysedel beskriver mine første forsøg på at afklare, hvilken problemhistorie Trine udfolder. I narrativ coaching bruger Michael White begrebet om ”plots”, når han beskriver, hvordan fokuspersonen forbinder sine erfaringer, for at skabe en sammenhængende fortælling. White vil betragte Trines udvalg af visse begivenheder som plots, som understøtter hendes problemfortælling. Følelser som frustration, irritation, fluffiness og afmagt er dominerende i Trines fortælling. I samtalen sker der endnu ingen bevægelse fra en dominerende selvfortælling til en mere foretrukken fortælling, men jeg har fået et første indtryk af, hvad det er, der optager Trine, og hvilke værdier hun enten direkte eller indirekte har beskrevet.

Mit forsøg på at dykke ned i årsager og baggrunde for en bestemt adfærd har en udforskende karakter, når jeg f.eks. spørger "*Hvordan kan det være?*". Et eksempel på reflekterende spørgsmål er "*Men hvad var din forventning?*". Reflekterende spørgsmål inviterer til at sætte ord på følelser og tanker, som ligger bag en handling, og fremmer indsigten og selvforståelsen for fokuspersonen og coachen.

Trines og mit første møde var dermed afklarende for at sætte ord på hendes værdier og dominerende selvfortælling, som hun oplevede som værende problematiske.

Til resten af vores kommende samtaler havde vi afsat cirka halvanden måneder, og transskriptionen af dialogen gav mig en idé om, hvad vi kunne tage fat i for at skabe en bevægelse mod en mere foretrukken selvfortælling.

I det ovenstående har jeg beskæftiget mig med Trines oplevelse af projektet om psykologisk tryghed, som hun opfatter som meningsløs og ressourcespild. Analysen har fokuseret på, hvordan Trine oplever projektet som en top-down beslutning, der strider imod hendes værdier og opfattelse af god ledelse. Hun beskriver følelser af frustration, irritation og afmagt, som danner grundlag for hendes problemfortælling.

I det næste vil jeg samle trådene og redegøre for, hvordan jeg kan arbejde videre med Trine for at skabe en bevægelse fra hendes dominerende problemfortælling mod en mere foretrukken selvfortælling. Jeg vil undersøge, hvordan vi kan anvende narrative greb som eksternalisering, positiv genfortælling og reflekterende spørgsmål for at åbne op for nye perspektiver og handlemuligheder i Trines lederskab.

Medarbejdernes manglende interesse i at deltage i MUS-samtale oplever Trine som lavt engagement, hvilket forstærker hendes frustration. Hun oplever det som om, at der er ingen interesse for hendes indsats på afdelingen. Derudover virker projektet om psykologisk tryghed på overfladen godt, men følelsen af hendes leders symbolpolitik bærer for Trine præg af fluffy retorik uden konkret værdi for medarbejderne eller beboerne. Trine synes, at offentlige ressourcer bliver spildt på et projekt, som ikke skaber reel værdi. Trods frustrationen er Trine ledet af værdier som kompetenceudvikling og høj faglighed af sine medarbejdere, borgernes trivsel og struktur, som hun mener er hovedårsagen til at den psykologiske tryghed på afdelingen er høj. Samtidig føler Trine sig forpligtet til at udvise loyalitet over for organisationens initiativer, men hun kæmper med at skabe en følelse af ejerskab, når projekterne ikke stemmer overens med hendes værdier og praksis.

Trines dominerende fortælling om sit lederskab er præget af en kritisk, men værdibaseret tilgang. Ved gennemgang af transskriptionen identificerede jeg et par hovedtemaer, som optog Trine. Hun beskrev sit dilemma som leder i et komplekst spændingsfelt mellem de strukturelle krav til offentlige ledere af et plejehjem, medarbejderengagement og hendes egne værdier. Hendes problemhistorie kredsede om oplevelser af meningsløshed i organisatorisk pålagte initiativer og projekter, hvor formål og relevans for medarbejdere og beboere stod uklare for hende. Trine havde beskrevet beboernes velvære som kerneværdi for både hende og som overordnet mål for organisationen. Trines bærende dominerende fortælling var præget af en kamp for at finde mening i sit arbejde og at skabe værdi inden for rammerne af hendes organisation, som ofte pålægger hende opgaver uden – for hende - tydelig kobling til praksis.

Som coach er mit mål at hjælpe Trine fra at gå fra denne problemhistorie til en mere foretrukken fortælling om sig selv som leder, og dermed åbne op for flere handlemuligheder. Jeg beslutter mig for, at jeg i de kommende samtaler med Trine vil fokusere på Trines værdier for at styrke hendes narrativ om værdibaseret ledelse. Min tese er, at hvis hun formulerer sine værdier mere klart, vil hun få et mere tydeligt billede af, hvor og hvordan hun kan påvirke organisationen positivt i fremtiden.

Til dette formål vil jeg ved hjælp af dobbeltlytning afsøge hendes fortælling for unikke hændelser for at kunne fremhæve succeser. Måske har Trine fortællinger om sin værdibaserede ledelse, hvor hun har skabt engagement og værdi for sine medarbejdere og beboere. Min hensigt er at ændre følelsen af meningsløshed og afmagt til noget mere positivt.

I anden del af analysen vil jeg beskrive, hvordan jeg har prøvet at hjælpe Trine til en mere foretrukken narrativ. Jeg vil også forsøge at vise, hvilke ændringer vi kom frem til.

Coachende spørgsmål, 2. & 3. transskription

Eksternalisering

Eksternalisering er en narrativ metode, der adskiller personen fra problemet og hjælper med at skabe en ny forståelse af udfordringer. I det kommende afsnit vil jeg bruge eksternalisering for at tydeliggøre, hvordan problemet påvirker Trine, uden at det definerer hende.

De øvrige samtaler startede jeg med reflekterende spejling. Jeg gentog Trines egne ord med det formål at opsummere samtalerne centrale emner, eller genfortælle, det vi havde snakket om tidligere.

Jeg lagde særlig vægt på at sikre mig, at det Trine havde sagt, var forstået korrekt: *"Og så sagde du"* (T2:29), *"Du kaldte det fluffy?"* (t2:37), *"Du talte om at..."* (T2:57), *"Du har nævnt nogle værdier..."* (T3:13). Ideen var at anerkende det sagte og genopfriske det, vi havde talt om med Trines egne ord. Hensigten var, at Trine følte sig set og hørt, og det skulle skabe tryghed i samtalen for hende.

En af de problemfortællinger Trine havde var, at hun stod i det hun kaldte *"en pisseirriterende situation"* (t2:105). Som coach tog jeg ordet op, og prøvede at eksternalisere det ved at gøre det til et subjekt. Det gjorde jeg ved at kalde det *"pissirritation"* (t2:107). Trine skulle prøve at forstille sig denne *"pissirritation"* som subjekt, og beskrive, hvilke af hendes værdier det truede: *Men hvilke værdier taler det indtil? Hvilke værdier, du som leder har, strider den der pissirritation imod?* (t2:110).

Hun svarer ikke direkte på dette spørgsmål, men beskriver irritationen, som hun oplevede som provokerende, som udefrakommende. Hun beskriver organisationen som modarbejdende medarbejderne mulighed til at levere faglig kvalitativt højt arbejde. Kerneopgaven er beboernes velvære. Tiden det kræver at være med beboerne bliver taget fra medarbejderne. Hun identificerer sig med sine medarbejdere, idet hun siger *"vi får ikke lov til at arbejde..."*.

Hun svarede, at *"DU tager i virkeligheden tid væk fra kerneopgaven, som de [medarbejderne] vil levere. DE vil gerne have, at vi leverer omsorg og pleje og høj faglig kvalitet. Men det er ikke det, VI får lov til at arbejde med"* (t2:112-114).

Selvom Trine ikke nærmere beskriver *"pissirritation"*, eksternaliserer hun problemet. Hun går fra en følelse af afmagt til at kunne reflektere over, hvilke værdier irritationen strider imod og hvilke værdier, der betyder noget for hende. Dette hjælper Trine med at se *"pissirritation"* som noget, der påvirker hende, snarere end som værende en del af hendes identitet som leder.

Et andet eksempel for eksternalisering i vores samtaler er Trines ordvalg *"fluffy"* (engelsk for *"luftig"*), som hun havde brugt mange gange i vores første møde.

Med ”fluffy” beskrev Trine ledelsens måde at præsentere projektet om undersøgelse af psykologisk tryghed på: *”... hvor har min chef fået den gode idé fra at arbejde med psykologisk tryghed og at det var et problem? Fordi ellers så bliver det sådan noget fluffy ting som vi gør for at tilfredsstille kommunen, konsulenter og områdekantoret: ”Se, vi har også lavet et projekt, nej hvor var det godt!”, ikke?”* (t1:277-280).

Hun beskriver at hun ikke er *”så pjattet med fluffiness”* (t1:350), og at hun har brug for at *”være superkonkret, hvad er det præcis”* (t1:459) der skal gøres, og giver dermed udtryk for at hendes værdier ligger diametral modsat ”fluffiness”. Konsulenternes metoder kalder Trine også for ”fluffy”, idet spørgsmålene ikke er formuleret på en måde, så personalet kan forstå dem: *”Jeg syntes, det var lidt fluffy. Altså ikke for at tale mit personale ned, men jeg tænker vi er på et andet niveau.”* (t2: 38-40).

Eksternalisering er et greb inden for narrativ coaching, der åbner op for en diskussion om, hvorfor metoderne ikke fungerer i den organisatoriske kontekst, og hvad der kunne fungere bedre. Ved at bruge eksternalisering har vi åbnet op til en refleksion om, hvordan de eksterne problemer påvirker Trines arbejde som leder, og hvad hun kan gøre for at håndtere dem. Eksternaliseringen hjælper også Trine med at analysere situationen strategisk og rationelt, i stedet for at blive emotionelt berørt over sin følelse af afmagt. Trine begynder at udvikle en følelse af handlekraft, fordi problemerne bliver konkrete og håndterbare, frem for at være diffuse følelser.

Positiv genfortælling

I samtalerne bruger jeg et andet coaching-greb, som spiller en central rolle i narrativ coaching. Positiv genfortælling handler om at sætte Trine i stand til at omformulere sine oplevelser og selvfortælling på en styrkende og ressourceorienteret måde. Fra et socialkonstruktionistisk ståsted anser man, at vi konstruerer vores identitet med de historier, vi fortæller om os selv og vores liv. Ved at fokusere på positive aspekter frem for problemhistorien, er mit mål at omfortolke Trines fortælling og skifte hendes perspektiv til en mere handlekraftig og motiverende selvfortælling.

Trine beskriver, hvordan hun er irriteret over at skulle gentage sig selv næsten mekanisk. Hun forklarer, at *”Jeg skal gentage mig selv, 5.000 gange, til 5.000 forskellige medarbejdere”* (t3:209), og kalder det en *”papegøje egenskab”* (t3:221). Som coach påpeger jeg at *”der ligger en kvalitet i det, fordi ikke alle mennesker kan det der”* (t3:222).

Jeg spørger hende derfor *”Hvad vil du kalde den kvalitet, du har der?”* (t3:212).

Trine siger selv, at det kræver *"tålmodighed"*, som kun kan opfattes som en styrke for en leder.

Mit spørgsmål skaber en positiv genfortælling, fordi Trine går fra billedet af at være en gentagende papegøje til at skabe oplevelsen af at være den tålmodige leder.

I forbindelse med at Trines afdeling stod overfor en sammenlægning af to afsnit, spørger jeg Trine et andet sted i samtalen (t3:112), hvorfor hun mener, at hendes omrokeringer på afdelingen lykkedes. Resultatet af omstruktureringen i afdelingen har givet personalet tryggere rammer og en mere forudsigelig arbejdsplads. Dette er afspejlet i resultatet af projektet om høj psykologisk tryghed på Trines afdeling. Hendes afdeling havde den højeste score på plejehjemmet.

Trine svarer, at det nok skyldes vedholdenhed, at hun ikke har givet slip på sin vision om, at en sammenlægning af to afsnit vil føre til en mere stabil afdeling (t3:120). Jeg noterer både *"vedholdenhed"* og *"at give slip"*.

Senere i samtalen fortæller Trine, hvordan arbejdsbelastningen har givet så meget bagslag at hun er gået ned med stress. Hun mener at *"når det kommer til stykket, handler det om stædighed og vedholdenhed. Igen. Altså, jeg er ikke god til at give slip på ting. Og hvis jeg virkelig har en ambition, eller noget, jeg gerne vil, så bliver jeg også ved"* (t3:285-287).

Min fornemmelse er, at hun forbinder episoden med et nederlag, og *"ikke god til at give slip"* er tydeligvis farvet af en negativ følelse for Trine. Som coach ser jeg her en åbning for at skabe en ny mening i hendes dominerende fortælling om at *"jeg er presset, jeg giver ikke slip, jeg går ned med stress"*. Før har hun brugt ordet *"tålmodighed"*, som er tæt beslægtet med *"vedholdenhed"*. Til en start bruger jeg hendes egne ord *"vedholdenhed"*, som er en bevidning om, at jeg har hørt, hvad hun har sagt. For det andet er *"vedholdenhed"* en styrke, som modsat *"ikke kunne give slip"* opleves positivt af Trine. Den positive genfortolkning fra en mekanisk papegøje til en vedholdende leder og fra ikke at kunne give slip til vedholdenhed styrker Trines agenthed som leder.

Ved at tale om Trines styrker, kan vi koble hendes værdier som leder til en ny forståelse af hendes arbejde.

"Du er stædig og ikke giver slip på ting og er vedholdende, så kommer vi fra stædig, som kan være en negativ farvet, kommer vi til vedholdenhed, som er faktisk ret positivt. Og du siger, "jeg er ikke god til at give slip". Men hvis du nu vender den om og siger, jeg er faktisk rigtig god til at holde fast." (t3: 291-294).

Ved at bruge positiv genfortælling, bliver hendes vedholdenhed koblet til stabilitet på afdelingen. Og ved at fremhæve struktur, hendes reflekterende ledelse og hendes evne til vedholdenhed, skaber Trine og jeg en mere foretrukken selvfortælling om hendes evner som leder.

Trine udtrykker frustration over de organisatoriske projekter og den manglende forståelse for det praktiske arbejdet på hendes afdeling. Gennem samtalen begynder hun at reflektere over, hvordan hendes værdier som leder bidrager til at skabe stabilitet og at finde løsninger. Omformulering af ”stadighed” til ”vedholdenhed” hjælper Trine med at omfortolke en egenskab hun tidligere opfattede som negativt som en styrke, der skaber positive resultater i hendes ledelse. I starten af samtalen er der fokus på mangler, som vi gennem samtalen vendt til et fokus på styrker. De ”fluffy” projekter og organisationens distance til realiteterne på afdelingen bliver vendt til et fokus på, hvad Trine har opnået som leder: trivsel hos medarbejderne, struktur og stabilitet på afdelingen. Det lykkes os at koble Trines værdier til professionelle handlinger, og dermed skabe agenthed.

Nye perspektiver, værdier og erfaringer, 4. transskription

John Shotters medhedstænkning har været en forudsætning for at Trine og jeg kunne tale og lytte til hinanden og skabe en fælles forståelse og meninger i det sagte. Medhedstænkning tilstræber som beskrevet i afsnittet om Shotter en relationel stemthed, som skaber og opretholder samspillet mellem Trine og mig. Shotter ligger vægt på, at den sanselig dimension har en stor betydning i medhedstænkning, og spørgsmål og svar består – udover ord - af intonationer, kropsbevægelser, blikke, smil osv. i alle vores samtaler.

Hvis man ser på måden, samtalerne udvikler sig fra transskription 1-4, bemærker man at Trines svar bliver mere omfattende og hendes refleksioner går mere i dybden. Man kan sammenligne samtalerne med en langsom åbning og fordybelse i forståelsen for hinanden.

Til vores fjerde samtale havde jeg planlagt at starte dialogen med at fokusere på, hvor Trine havde oplevet succes, og udforske, hvorfor hun mente at lykkes som leder. Efter at have opbygget en åben, nysgerrig, anerkendende og tillidsfuld dialog gennem vores forudgående samtaler, fornemmede jeg, at jeg godt kunne tillade mig at spørge direkte til hendes værdier og personlige erfaringer som leder. Samtalen blev indledt med et refleksivt spørgsmål om, om hun på det seneste havde gjort noget, som hun selv havde været tilfreds med.

Vores fokus var dermed fra starten af samtalen rettet mod en positiv og styrkebaseret tilgang. Vi havde i de foregående samtaler allerede omformuleret ”at være dårlig til at give slip” til at være

”god til at holde ved”. Hermed havde vi allerede skabt en mere ressourcefuld selvfortælling om Trines evne til at strukturere afdelingen, skabe tryghed og skabe faglig stolthed hos sine medarbejdere.

Trine begyndte med at sige lidt sarkastisk at *”Det ved du godt, mit glas er jo halvt tomt”* (t4:10), men reflekterede så, at *”man skal huske de der små ting”* (t4:11).

Hun huskede en stuegang, som hun havde planlagt på forhånd, og struktureret på en måde, så alle deltager vidste, hvilke opgaver der ventede dem. Assistenterne, sygeplejerskerne og lægen havde de baggrundsinformationer om borgerne, som der skulle bruges til stuegangen og borgerne og de pårørende var i forvejen blevet informeret. Trines planlægning og strukturering *”syntes jeg faktisk var en meget god succes [...] også sammenlignet med nogle af de andre afdelinger, hvor de ikke har gjort det.”* (t4:42-44). Personalet *”føjte, de fik rigtig meget ud af det, og følte sig klædt på til at tage den der lægebesøg”* (t4:36-37). Som opfølgning på stuegangen har Trine planlagt møder med personalet, og dokumentationerne bliver gennemgået. Trine oplever, at hendes strukturering af arbejdsgangene er en succes, sammenlignet med andre afdelinger, som hun mener tenderer mere til kaos. Det falder hende rigtig let at planlægge – *”det var faktisk easy peasy”* (t4: 50).

For at anerkende og bekræfte Trine i den mere foretrukne fortælling om, at hun lykkes med at strukturere, spørger jeg ind til, hvilke evner hun trækker på, når hun sammenligner sig selv med de andre afdelinger og deres ledelse. Trine tøver ikke, når hun svarer: *”Jeg trækker både på erfaring, mit organisatoriske overblik og også min faglighed”* (t4:63). Denne sætning er central for vores samtaler, fordi Trine nu definerer sin ledelse ud fra en mere fortrukket selvfortælling. Dette er et eksempel på, hvordan vi igennem samtalerne har arbejdet på at dekonstruere Trines selvfortælling om at være ustruktureret og dårlig til at give slip, til en mere foretrukken fortælling om at være struktureret og vedholdende.

Trines sammenligning med de andre afdelingsledere og måden de arbejder på, tager jeg som anledning til at spørge: *”Hvad vil andre afdelingsledere mon sige om det du gør på din afdeling? Hvad tror du, de siger om det? Eller om dig?”* (t4:165-167).

Trine får muligheden for at træde uden for sin egen fortælling og se sig selv udefra med sine kollegers øjne. Trine fokuserer på, hvad hendes chef vil sige: *”Formentlig noget i retning af, at hun synes ikke, jeg er struktureret nok”* (t4:180). Hendes chef *”vil rigtig gerne putte ting i kasser”* (t4:185), men det er ikke den slags struktur, Trine bryder sig om. Hun tænker ikke i kasser, men

med organisationens kerneværdier som mål. Denne fortælling åbner op for at vi taler om hendes værdier, og jeg tager det som anledning til at sige:

”Du er meget god til at holde fast. Du sagde faktisk, at jeg er dårlig til at give slip. Og så omformulerede vi det til, at du er faktisk god til at holde ved. Og du talte om, at du er faktisk ret struktureret. Du bryder dig om, at det ikke er fluffy. Du bryder dig om, at tingene faktisk er struktureret. Men nu siger du, at din chef vil sige modsat. Kan du ganske kort forklare, hvor det kommer fra?” (t4:184-189).

Trine mener, at hendes chef og hun selv deler de samme værdier: *”Jeg tror ikke værdimæssigt, vi ligger 100 km fra hinanden. Jeg tænker, at vores mission er den samme.” (t4:197).*

Men personligheds-mæssigt ligger hun langt fra sin leder: *”Der tror jeg bare også personligheds-mæssigt, at vi er meget langt fra hinanden” (t4:199).*

”Hun har for eksempel et problem med den måde, jeg kommunikerer på” (t4:200), selvom begge to arbejder med de samme kerneværdier. Trine efterlyser anerkendelse, fordi hun opnår de samme fine resultater som alle andre afdelingsledere (t4:217).

Trine kan efterhånden godt sætte ord på, hvad der er vigtigt for hende. Hun er ambitiøs og gået fra at være *”kravlet lidt langs panelerne” (t4:247)* til at *”vil lede vejen” (t4:243)*. Hun kræver anerkendelse, fordi hun opnår fine resultater, bare på sine egne præmisser og på baggrund af hendes egen faglighed som leder. Selvom hun før har været stress ramt, har hun ikke givet op, men taget rollen som leder på sig. Afdelingen hun leder har lavt sygefravær og høj psykologisk tryghed. Hun beskriver sin evne til at strukturere og gennemføre forandring på afdelingen som *”skabertrang” (t4:319)*. Trine oplever at få medarbejdernes *”følgeskab”* som leder har givet hende *”blod på tanden” (t4:321)*.

Som coach er jeg interesseret i, hvor ambitionerne og evnen til at kunne strukturere kommer fra. Trine fortæller, at hendes kerneværdier kommer fra hendes far og bror, som er forbilleder for hende.

”Min far han har mere skabertrang ikke, og projekter, hvor nogen af dem går godt, og nogen af dem går knap så godt, men han har haft det sjovt, mens han har lavet det, ikke” (t4:353).

Samtalen skifter til en mere personlig refleksion, hvor Trine forbinder sine værdier og ledelsesstil med sin opvækst og forældrenes påvirkning. Dette bidrager til en dybere forståelse af hendes drivkraft og ambitioner.

”Er der eventuelt noget i den her samtale, som har gjort dig mere klar over hvem du er som leder, hvem du er som Trine, hvem du er som kollega?”(t4:393)

Trine svarer:

”Ja, i hvert fald, nu har vi snakket meget om struktur, så tror jeg at jeg går og tænker mig selv som et mere struktureret menneske end jeg egentlig troede jeg er, og måske også mere ambitiøs end jeg troede jeg var. Og så siger jeg jo tit, at jeg ikke har behov for min leders anerkendelse, det ved jeg faktisk heller ikke, måske ikke lige hende, men det er bare fordi jeg ikke kan lide hende som person, tror jeg i virkeligheden. Men jeg kan godt lide at få anerkendelse fra de mennesker der betyder noget for mig, og jeg vil også sige, at anerkendelse fra beboerne, det er jo også det der kan drive en langt, de der små stunder man har med dem, hvor man ved man har betydning for dem på en eller anden måde” (t4:396-403).

Hendes nye foretrukne selvfortælling som leder kommer mod slutning af vores samtale, hvor Trine genfortolker sig som ambitiøs og struktureret, til trods for at hun ikke tidligere har set sig selv sådan. Hun beskriver, at hun har brug for anerkendelse og har gennem vores samtaler fået en dybere forståelse for, hvorfor.

Vores samtaler har bevæget sig fra en beskrivelse af forskellige problematiske plots til at kunne koble dem sammen til en ny, fortrukken fortælling om Trines identitet som leder. Vi har fremhævet konkrete succeser, og det har givet Trine rum til en dybere refleksion over hendes identitet, værdier og ambitioner.

Jeg har ved brug af narrative greb eksternalisering, spejling, positiv omformulering og stilladserende samtaler formået at være med til at skabe en ramme, hvor Trine kunne udforske, hvordan hendes handlinger og værdier hænger sammen med hendes personlige og professionelle udvikling. Michael Whites handlingslandskab og identitetslandskab er blevet sat i relation til hinanden, og har givet Trine mulighed for en genfortælling af en mere foretrukken historie om sin ledelse. Hun har skabt en fortælling om sig selv som en struktureret, ambitiøs og medhedstænkende leder, der ikke bare arbejder problemløsningsorienteret, men også er i stand til at skabe tryghed for sine medarbejdere og beboere. Denne nyfortolkning styrker Trines agenthed og forståelse af sin rolle, og kan være med til at skabe en mere positiv retning i fremtiden for hende.

Konklusion

I min analyse har jeg tydeliggjort, hvordan narrativ coaching og socialkonstruktionistisk tænkning kan bidrage til at udforske og omformulere Trines problemfortælling til en mere foretrukken selvfortælling. Til dette formål har jeg anvendt narrative metoder som eksternalisering, positiv genfortælling og refleksive spørgsmål. Sammen har Trine og jeg skabt en ramme til at kunne identificere hendes kerneværdier, udfordringer og succeser som leder.

Trine startede i vores samtaler med en fortælling om følelser som irritation, frustration og afmagt over medarbejdernes manglende engagement og de organisatoriske krav der blev stillet til hende. Gennem vores samskabende dialoger har vi hun imidlertid bevæget sig mod en ny fortælling, hvor hun ser sig selv som struktureret, værdibaseret og ambitiøs leder. Hun formår at skabe trivsel og tryghed på sin afdeling.

Trines refleksioner over sine handlinger, værdier og ledelsesmæssige styrker har været med til at støtte hende i forståelsen for, hvordan hun i fremtiden kan skabe positive forandringer og navigere i komplekse organisatoriske kontekster.

Denne bevægelse understreger værdien af narrativ coaching som en metode til at styrke fokuspersionens agenthed og skabe nye muligheder. Trines nye selvfortælling fremhæver hendes evne til at arbejde struktureret og vedholdende, og integrere sine værdier i sin ledelse. Denne udvikling skaber et solidt grundlag for hendes fremtidig rolle som leder og hvordan hun kan bidrage til organisationens kerneværdier og mål.

Refleksion over læringsprocessen

I det følgende vil jeg beskrive min egen refleksion over læring, forbundet med mit arbejde med Trine. Jeg har løbende noteret tanker og overvejelser i min logbog. De erfaringer og læringen jeg har gjort mig, har jeg samlet i dette afsnit om min egen læringsproces.

I mit speciale har jeg analyseret, hvordan narrativ coaching kan hjælpe en leder i den offentlige sektor med at udvikle en mere handlekraftig, foretrukken selvfortælling. Som teoretisk fundament har Michael Whites narrativ coaching været central for at kunne identificere og omformulere de dominerende fortællinger til mere fortrukne narrativer. Formålet var at styrke Trines agenthed og åbne op for flere handlemuligheder. Især Shotters teori om medhedstænkning har dannet grundlag

for en samskabende tilgang i vores samtaler. Ved at tænke Trine ind i sin organisation og dens kompleksitet, prøvede jeg at holde fast i ideen om alle tings forbundenhed.

Opgaven har været en læringsproces, som har i stor grad bidraget til min egen forståelse af narrativ coaching som metode. Som nævnt tidligere i opgaven havde jeg ingen erfaring med narrativ coaching, før jeg begyndte på dette speciale. Min udvikling har bevæget sig fra at være afhængig af vejledende spørgsmålsskemaer til nu at kunne navigere frit som narrativ coach i dialogen.

Oplevelsen af en læringsproces, hvor Trine og jeg fik skabt et rum af tillid, åbenhed og nærvær har været både bevægende og lærerigt. Interessant nok har processen påvirket mig på den måde, at jeg fra mit private bagland har fået en tilbagemelding om at jeg er begyndt at kommunikere anderledes og er blevet bedre til at lytte.

En af de væsentligste erkendelser jeg har gjort mig har været betydningen af at lytte aktivt og anvende dobbeltlytning. I dag fanger jeg mig selv i at lytte efter det, der ikke bliver sagt direkte, men antydte ”mellem linjerne” – jeg prøver automatisk at adskille de dominerende selvfortællinger og lytter efter alternative selvfortællinger.

Som coach oplevede jeg i starten af samtalerne med Trine store udfordringer med at stille de ”rigtige” spørgsmål og blev til tider overvældet af Trines dominerende problemfortællinger og frustrationer.

Jeg har ikke oplevet Whites opfordring til at formulere spørgsmål forud for en samtale som et dilemma i forhold til Shotters påstand om, at dette vil tage det umiddelbare, levende og dynamiske ud af dialogen.

For mig var de spørgeskemaer som jeg havde udarbejdet på forhånd en hjælp i de første to samtaler. De hjalp mig med at kunne orientere mig i samtalerne og den specielle måde, som en narrativ coach spørger på. I det senere forløb faldt medhedstænkning mig lige så naturligt, som måden at spørge og forstå Trine på baggrund af Whites narrativ coaching på. Jeg har udviklet det, jeg vil kalde mit eget indre forståelseslandskab af narrativ coachende spørgsmål, og de blev i samtalerne båret af medhedstænkning. Det krævede en del arbejde og disciplin at sortere i det sagte – transskriptionerne var her en stor hjælp som analyseredskab. Jeg oplevede en fin balance mellem at være undersøgende og samtidig samskabende i dialogen med fokuspersonen, og jeg mener, at samtalerne som er dokumenteret i transskriptionerne, tydeligt dokumenterer en progression i vores dialog. Hvor Trine i starten svarede med korte sætninger, taler hun i senere samtaler frit og i lange

passager. Det var greb som eksternaliseringen, som viste sig som et effektivt værktøj til at adskille Trine fra sine problematikker og give hende rum til at analysere sine udfordringer mere objektivt.

Det har været helt afgørende for at bygge tilliden op til at Trine kunne åbne sig i samtalerne, at møde Trine der hvor hun er. Fra hendes oprindelig ståsted kunne vi gradvis bygge en bro til en mere handlekraftig selvfortælling. Åbenhed og nysgerrighed er centralt i samtaler, hvor det at skabe en udvikling er målet. Når man konstant skal justere sin tilgang i takt med samtalens dynamik, kræver det netop åbenhed og nysgerrighed.

Jeg oplevede, at Trine og jeg lykkedes i at styrke hendes agenthed ved at give hende plads til refleksion og genfortolkning af sin rolle som leder. Det at være en "ydmyg hjælper", som er den position som coach, der ligger til grund for medhedstænkning, og måden at være undersøgende i samtalen med hinanden var med til at nå frem til erkendelsen af eller genfortolkning af at Trine ikke er fastlåst i en rigid organisationsstruktur. Hun opdagede derimod, at hun ved brug af sine styrker - evnen til at strukturere og skabe trygge rammer for sine medarbejdere og beboere - fik muligheden for at genfortolke sig som handlekraftig og motiveret leder. Trine gik fra at opleve meningsløshed og afmagt til at finde nye perspektiver på sin ledelse. Dette giver i dag Trine en klarere fornemmelse af, hvordan hun kan navigere i organisationens komplekse hverdag.

Min problemformulering lød: *"Hvordan kan narrativ coaching, med inddragelse af John Shotters medhedstænkning, understøtte en leder som Trine i at udvikle nuancerede og handlekraftige selvfortællinger, der hjælper hende med at navigere i organisatorisk kompleksitet og personlige ledelsesdilemmaer?"*

Sammenfattende vil jeg bemærke at svaret på min problemformulering er, at Trine og jeg lykkedes i at skabe en bevægelse- og læringsproces og dette takket været narrativ coaching som strategi. Vi har bevæget os fra en problemfyldt selvfortælling til at være i stand til at skabe en ny, mere styrket agenthed af Trines rolle som leder. Ved at undersøge Trines rolle i hendes organisation og hvilke værdier og færdigheder der ligger til grunde for den, har vi skabt en dybere forståelse og et mere klart billede af, hvordan hun bidrager positivt til udviklingen af organisationen.

Med reference til Søren Kirkegaards citat på forsiden, har opgavens rammesætningen været at lære at være en "ydmyg" hjælper, der tålmodigt har det ståsted, at fokuspersonen er specialisten i sin egen verden, og man derfor sammen skabende udforsker denne verden medhedstænkenden.

En stor del af opgaven har bestået i at undersøge min egen læring, som har bestået af anvendelse af teorier i praksis, og reflektere over, hvordan jeg mestrer denne proces. Som Kirkegaard skriver, har bevidstheden om at indtage en ydmyg hjælpende rolle været grundlag for at opnå en forståelse for, hvor Trine står som menneske og professionelt, og sat mig i stand til at gennemføre hele processen på en måde, der efterlader både hende med en følelse af at vi har været igennem en positiv, samskabende proces, hvor begge parter går ud som bedre professionelle og bedre samfundsborgere.

Anvendt litteratur

Brinkmann, S. og Tanggaard, L. (2020): *Kvalitative Metoder – En Grundbog*, 3.udgave, 2.oplæg 2022, Hans Reitzels Forlag

Cecchin, G. (1987): Hypothesizing, Circularity, and Neutrality Revisited: An Invitation to Curiosity. *Family Process*, 26: pp. 405-441.

Engholm, L. (2014): *Videnskabsteori*, 1.udgave, 5. oplæg, Hans Reitzels Forlag, s.147 – 168.

Gergen K.J. og Mary Gergen (2005): *Social konstruktion - Ind i samtalen*, s. 50–63, Kenneth J. Gergen, Mary Gergen og Psykologisk Forlag A/S.

Gergen K.J. (2022): *En invitation til social konstruktion*, s.12-45, Forlaget Mindspace.

Moltke, H. & A. Molly (2009): *Systemisk coaching. En grundbog*. København: Dansk Psykologisk Forlag

Rosa, H. (2014): *Fremmedgørelse og acceleration*, 1. udgave, 7. oplæg, Hans Reitzels Forlag.

Rosa, H. (2019): *Resonanz - Eine Soziologie der Weltbeziehung*. 3.oplæg 2020, Suhrkamp Verlag Tyskland, s. 13 -70.

Shotter, J.S. (2008): *Dialogism and Polyphony in Organizing Theorizing in Organization Studies: Action Guiding Anticipations and the continuous Creation of Novelty*. I: *Organization Studies* 29. Bd, (04), Los Angeles, London, New Delhi & Singapore: Stage Publications.

Shotter, J.S. (2015): *Bevægelige Verdener – Prospektive begreber til situerede sociale undersøgelser*. 1.udgave, 1.oplæg 2015, Forfatteren og Forlaget Mindspace, København 2015.

Stelter, Reinhard (2012): *Tredje Generations Coaching*. København: Dansk Psykologisk Forlag, s.17-229.

Tomm, K (1989): Externalizing the Problem and Internalizing Personal Agency. *Journal of Strategic and Systemic Therapies*, 8: pp. 54-59.

Tomm, K (1987-88):” Interventive Interviewing”, part I, II, and III:

Part I: *Family Process*, 26: pp. 3-13

Part II: *Family Process*, 26: pp. 167-183

Part III: *Family Process*, 27: pp. 1-15

Til oversættelse af Abstrakt fra dansk til engelsk blev chat GPT brugt.

Bilag

Transskriptioner 1-5

Logbog