

Coaching og Ricoeur

En refleksion over selvets konstitution

Kandidatafhandling

Cand.merc.(fil.)

Per Sander Pedersen – 300687

Vejleder: Ole Fogh Kirkeby
Aflevering: 23/3 - 2015
Antal anslag/normalsider: 184.275 / 81,0
Engelsk titel: Coaching and Ricoeur – A reflection upon
the constitution of the self

Navn på censor:

”Så snart vi udtrykker noget, indskrænker vi det sært nok. Vi tror vi er dykket ned på dybets bund, og når vi stiger op til overfladen igen, ligner den glitrende vanddråbe på vore blege fingerspidser ikke længere det hav den stammer fra. Vi tror vi har opdaget en grotte med eventyrlige skatte, og når vi kommer op i dagens lys igen, har vi kun uægte stene og glasskår med os; og imens funkler skatten uforanderligt i mørket.”

Maeterlinck (Musil: 2009: 6)

Indholdsfortegnelse

ABSTRACT	6
INDLEDNING	7
PROBLEMFOMULERING.....	10
METODE.....	10
<i>Afhandlingens struktur og sammenhæng – kapitel 1, 2 og 3.....</i>	<i>10</i>
<i>Argumentet kondenseres og problemformuleringen besvares – kapitel 4.....</i>	<i>14</i>
<i>Sammenfattende metodiske bemærkninger.....</i>	<i>15</i>
KAPITEL 1 – DET HANDLER OM INDIVIDET	16
EN SAMFUNDSDIAGNOSTIK – INDIVIDUALISME OG OBJEKTIVERING.....	16
<i>Hyperkompleksitet, kontingens og meningsforhandling</i>	<i>17</i>
ORGANISATION OG LEDELSE – KONTEKSTEN FOR ORGANISATORISK COACHING.....	19
<i>Fire ideer om organisationen</i>	<i>19</i>
<i>Sammenfattende om organisationsteoriene</i>	<i>21</i>
KAPITEL 2 – HVAD ER COACHING.....	23
DISKUSSION AF COACHING-FELTET.....	23
<i>En foreløbig definition.....</i>	<i>24</i>
<i>Talende tale og uforløst potentiale.....</i>	<i>24</i>
<i>Vidensarbejde og coaching.....</i>	<i>25</i>
<i>Coaching og kapaciteten til at hjælpe</i>	<i>26</i>
LEDELSESBASERET COACHING.....	27
<i>Organisationsteoriene og coaching.....</i>	<i>29</i>
KOMMUNIKATIONSTEKNIKKER	31
<i>Hypotesedannelse</i>	<i>31</i>
<i>Nysgerrighed.....</i>	<i>32</i>
<i>Aktiv lytning</i>	<i>33</i>
<i>Feedback.....</i>	<i>33</i>
<i>Sammenfattende om kommunikationsteknikkerne</i>	<i>34</i>
TILGANGE	34
<i>Anerkendende tilgang.....</i>	<i>35</i>
<i>Den løsningsfokuserede tilgang.....</i>	<i>36</i>
<i>Indledende bemærkninger til den cirkulære og narrative tilgang</i>	<i>36</i>
<i>Den cirkulære tilgang til coaching.....</i>	<i>37</i>

<i>Den narrative tilgang til coaching</i>	37
KAPITEL 3 – EN SAMTALE MED RICOEUR	39
INDLEDENDE GRUNDRIDS	39
<i>Den filosofihistoriske baggrund</i>	40
SPROGFILOSOFIEN OG SELVET	42
<i>Semantik – at tale om selvet</i>	42
<i>Pragmatik – ytringer og det talende subjekt</i>	43
HANDLINGSFILOSOFIEN OG SELVET	46
<i>Handling som vilje eller virkning</i>	46
<i>Intention – diskussion med Anscombe</i>	46
<i>Intention om</i>	47
<i>Handling som vibrerende spænding mellem frihed og nødvendighed</i>	48
TIDEN, IDEM OG IPSE.....	49
<i>Selvet og den tidslige dimension</i>	50
<i>Idem</i>	51
<i>Iipse</i>	51
<i>At have karakter</i>	51
<i>Selvbestandighed</i>	53
<i>Diskussion med Locke og Hume</i>	54
<i>Identiteten betyder ikke noget – for hvem? – en diskussion med Derek Parfit</i>	55
FORTÆLLINGEN OG SELVET – NARRATIV TEORI.....	56
<i>Emplotment – at tilskrive et plot</i>	56
<i>At være en karakter</i>	56
<i>Dialektikken mellem begivenhed og selv</i>	57
<i>Litterære eksempler på idem og ipse</i>	57
<i>Fortællingen og etikken</i>	58
<i>Sammenfattende bemærkninger</i>	59
EN LILLE ONTOLOGI	60
<i>Den troværdige bevidnelse - Attestation</i>	60
<i>Selvhed og sammehed</i>	61
<i>Selvhed og andethed</i>	62

KAPITEL 4 – COACHING OG RICOEUR.....	65
DET REFLEKSIVE SELV.....	65
<i>Samfundsmæssige strømninger og det refleksive selv.....</i>	<i>66</i>
<i>Vidensøkonomi og det refleksive selv.....</i>	<i>67</i>
<i>Organisatorisk coaching og det refleksive selv.....</i>	<i>68</i>
IDEM OG IPSE.....	70
<i>At coache idem uden bundklangen fra ipse.....</i>	<i>70</i>
<i>Den utilgængelige selvhed.....</i>	<i>73</i>
SELVET OG ANDETHEDEN.....	74
<i>Kroppen.....</i>	<i>74</i>
<i>Det andet menneske.....</i>	<i>76</i>
<i>Samvittigheden.....</i>	<i>79</i>
KONKLUSION.....	80
REFERENCER.....	84

Abstract

The present master thesis is primarily a theoretical analysis of the meaning and function of the self in organizational coaching. Secondly, it is a theoretical analysis of the meaning and function of the self in the discourse of society, which forms the base from which the practice of organizational coaching stems. The theoretical foundation for the analysis is found in Paul Ricoeur (1992), who advocates a reflective self which is not immediately accessible for investigation. This is due to the fact that a reflective self is considered unable to be formed or understood in a discursive formation, ie. it cannot be described or articulated unambiguously in or by language. Ricoeur sees the self as the aspect in each person that speaks, acts, narrates and is morally and ethically imputable. The reason for this is that without a reflective self one cannot in a sufficient manner explain the above-mentioned capacities. Ricoeur's idea of a reflective self is the theoretical foundation for a critical analysis of the implicit assumptions on the constitution of the self which can be found in literature on organizational coaching. This leads to the main argument of the present master thesis, which is that organizational coaching is based on a range of assumptions which result in a misjudgement of the complexity and ambiguity of the self. The hypothesis is that the mismatch between Ricoeur's idea of a reflective self and the idea of the self, which is found in the practice of organizational coaching, causes an alienation of the employee, who is not seen as an autonomous subject but rather as a controllable object.

Indledning

I et omskifteligt marked af stadig mere immateriel karakter betinges konkurrencedygtighed af innovation, hurtig produktudvikling samt en evne til at anvende kognitive ressourcer i en praktisk, økonomisk sammenhæng. Man taler om den moderne medarbejder som en vidensarbejder, og svært definerbare begreber som immateriel økonomi, kognitiv kapitalisme, vidensøkonomi, videnssamfund, informationssamfund etc. knyttes an til den moderne økonomiske samfundsorganisering (Krause Frantzen: *Hvis du gerne vil vide mere om vidensøkonomien*: www.information.dk, 24/1-2015). Begreberne har det til fælles, at de mere eller mindre direkte henviser til den menneskelige faktor som den vigtigste og primære ressource for samfundet og økonomien. Individets betydning som bærer af teoretisk og praktisk viden står i skarp kontrast til den traditionelle, industrielle økonomi, hvor mennesket bidrager med sin krop i produktionen og dermed indtager en udskiftelig position. I en immateriel, vidensbase-ret økonomi kan arbejdet ikke sidestilles med et korporligt slid, men derimod med en kognitiv og kreativ udfoldelse af personligheden. Det er det unikke menneske med sin originalitet, idé- righed, drive, viden og skabertrang, der skaber de immaterielle og kognitive produkter, som i dag udgør en stadig stigende bestanddel af den samlede økonomi og samfundet som sådan. I det filosofiske blik, der gennemstrømmer nærværende afhandling, betegnes denne udfoldelse af personligheden som en udfoldelse af *selvet*.

Disse vilkår forstærker virksomhedens behov for at kunne udvikle og bibeholde en vis kontrol med sine vidensressourcer. Derfor er der en stor interesse for anvendelige og effektive ledelsesredskaber og metoder, som kan støtte virksomhedens ledelse og alle moderne virksomheder er optaget af spørgsmålet om, hvordan de skal forvalte den del af deres ressourcer, som har med viden at gøre (Nikolaj Bukh et al.: 2001: 15) eller i bredere forstand er forankret i medarbejdernes personlige egenskaber. Man kan betragte opblomstringen af HRM-kulturen som et vidnesbyrd på dette.

Den position, de personligt forankrede egenskaber har i den moderne, videnstunge virksomhed, implicerer en vis grad af styring og kontrol med selvet. Det er nemlig selvet, der udfolder sig, når vidensarbejderen bruger sine personlige egenskaber til at udfylde sin professionelle funktion. For virksomheden handler det om, at de kognitive ressourcer arbejder i samme ret-

ning, som en social og mental enhed, mod de af virksomheden definerede mål. Virksomhedens ledelse skal sikre sig, at den enkelte medarbejder udvikler sig i virksomhedens billede og skaber sig selv – og ikke mindst skaber i kraft af sit selv – på virksomhedens præmisser. Derfor er der et behov for at tøjle og underlægge de kognitive og kreative ressourcer for dermed at skabe en gennemgribende harmonisering af virksomhedens menneskelige ressourcer. Det stiller imidlertid virksomheden over for en udfordring, som dels er strategisk, da harmoniseringen aldrig må ske på bekostning af medarbejdernes kreative og kognitive udfoldelse, og dels etisk, da harmoniseringen ikke må kamme over i manipulation. Ledelsen af vidensarbejdet er derfor en balancegang mellem en intentionel harmonisering af medarbejdernes selv, som implicerer kontrol og disciplin, og tilstrækkeligt frie rammer, som kan nære den kognitive og kreative udfoldelse af selvet på bedst mulig vis.

Fra et kritisk perspektiv kan man indvende, at der er tale om en kapitalisering af selvet, og udfordre det etiske aspekt i, at en virksomhed lader sine interesser virke i en mere intim, privat sfære hos medarbejderen. Men omvendt kan forholdet mellem virksomhed og individ også betegnes som en samklang, hvor individet arbejder lige så meget for sig selv som for virksomheden. Her er virksomheden en arena for selvrealisering, og virksomhed og individ bruger hinanden på frugtbar vis.

Mulighederne for at kapitalisere på medarbejderens selv er ikke en konstant, gennemskuelig størrelse; derimod kan overlappet og samklangen mellem virksomhed og individ altid være større og bedre; individet kan altid arbejde mere og bedre (effektivt) for sig selv i sine bestræbelser på at indfri virksomhedens interesser og krav. Coaching er i dette perspektiv et ledelsesværktøj, der via samtale maksimerer medarbejderens performance ved at fremme eksisterende styrker og forme det reservoir, hvoraf medarbejderens præstationer udspringer, i virksomhedens billede. Med andre ord kan man betragte den organisatoriske coachingpraksis som en dirigent, der søger at etablere samklang mellem virksomhed og individ.

Præmissen er, at coachingdialogens væsen retter sig mod medarbejderens personlighed – mod medarbejderens selv – og ikke blot opererer på et overfladisk plan af medarbejderens forståelse af sig selv i relation til arbejdet. Forudsætningen for at virksomheden bevæger sig ind i denne intime, private sfære er, at det enkelte menneske deler et interessefællesskab med virksomheden. Det betyder, at coachingdialogen – som i sidste ende finder sted af økonomiske

grunde – ved at gavne individets præstationer i organisationen samtidigt gavner individet selv, uafhængigt af organisationen. For at analysere forholdet mellem virksomhedens brug af coaching, som afhandlingen under en samlet betegnelse benævner *organisatorisk coaching*, og selvet, er det nødvendigt at undersøge, hvorledes et selv i det hele taget kan forstås. Til dette formål inddrages den franske filosof Paul Ricoeur, der i bogen "Oneself as Another" (Ricoeur: 1992) præsenterer dit bud på, hvorledes selvet er konstitueret. Ricoeur argumenterer for et refleksivt selv, der i kraft af sin refleksivitet ikke kan begribes som en genstand, og han viser, at man må skelne mellem to aspekter i selvet, som betegnes *idem* og *ipse*, for i tilstrækkelig grad at forklare menneskelige kapaciteter som evnen til at tale, handle, fortælle samt moralsk ansvarlighed. Hvor *idem*-aspektet betegner, *hvad* man er, betegner *ipse*-aspektet, *hvem* man er. Til sidst viser Ricoeur, at selvet altid er i en skabende relation til en andethed, der består af kroppen, det andet menneske og samvittigheden, som på grundlæggende vis påvirker selvet.

Problemformulering

Ovenstående indledning slår tonen an til nærværende afhandling, hvis problem er formuleret på følgende vis:

En filosofisk refleksion over virksomhedens muligheder og forudsætninger for at kapitalisere på selvet via coaching

- I hvilken udstrækning er der overensstemmelse mellem selvet, som det forudsættes i coaching og ideen om et refleksivt selv.
- I hvilken udstrækning udfoldes dialektikken mellem *idem* og *ipse* i coaching
- Hvilke implikationer afstedkommer dialektikken mellem selvet og andetheden i relation til coaching.

Metode

Afhandlingens struktur og sammenhæng – kapitel 1, 2 og 3

Afhandlingens første kapitel er en undersøgelse af, hvilken position individet har i samfundet, samt hvilken rolle det spiller i vidensbaserede, profitorienterede organisationer. Tesen for kapitlet er, at det enkelte, unikke individ, og dermed selvet, er af stadig større betydning. Ved at belyse hvilke dominerende sociale, kulturelle og økonomiske strømninger og tendenser der præger samfundet og dermed organisationen og individet i det postmoderne samfund, bliver det vist, at individualiseringen på samfundsniveau, samt vidensarbejdet og individets deraf afledte emancipation på organisationsniveau, leder til en række vilkår for den enkelte, hvor han må arbejde med sig selv, og forholde sig til sig selv, for at fungere både i arbejdet og i fritiden. Dermed indledes undersøgelsen af problemformuleringen med en diagnosticerende samfundsanalyse, som kan betragtes som første niveau i en tragt, hvis spids består af besvarelsen af problemformuleringen. Dernæst redegør afhandlingen for en udvikling i den teoretiske forståelse af, hvorledes en organisation kan forstås. Formålet hermed er at vise, i hvilken kontekst organisatorisk coaching udspiller sig, samt hvilken rolle det enkelte individ har i organisationsforståelserne.

Formålet med afhandlingens første kapitel er altså at undersøge udgangspunktet for opblomstringen af coachingfeltet. Ved at se på samfunds- og organisationsniveau samt de afledte vilkår for det enkelte menneske viser det sig, at man ikke kan forstå coaching som et isoleret fænomen, men derimod som en del af en større tendens, der knopskyder i forskellige retninger. Coaching er ét af disse knopskud. Tesen er, at opblomstringen af coachingfeltet kan ses som et forsøg på at imødekomme det forhold, at det enkelte individ spiller en stadig større rolle for både samfundet og organisationen. For at underbygge afhandlingens undersøgelse af samfundstendenserne vil forskellige sociologiske og samfundsvidenskabelige tænkere blive inddraget, herunder Anthony Giddens og Ulrich Beck. Analysen i relation til individets position i organisationsteorien tager sit afsæt i veletablerede, organisationsteoretiske traditioner, som hentes fra den eksisterende organisationslitteratur.

Afhandlingens andet kapitel bevæger sig i tre forskellige retninger, der hver især belyser og indsnævrer afhandlingens genstand, nemlig den interne, organisatoriske coachingpraksis. Organisatorisk coaching¹ er en specialisering af den traditionelle coachingform, hvorfor kapitlets første del er en bred, indførende diskussion i coachingfeltet, herunder både den traditionelle og den organisatoriske coachingpraksis. Formålet hermed er at skabe det rette fundament for at forstå og analysere coaching, som den udspiller sig i virksomheder. Dernæst fokuserer kapitlet specifikt på coaching i virksomheder og i særdeleshed på ledelsesbaseret coaching. Formålet med at snævre undersøgelsen ind til ledelsesbaseret coaching er at skabe de mest utvetydige forudsætninger for, i fjerde kapitel, at undersøge, i hvilken udstrækning organisatorisk coaching – hvor virksomheden er den bestemmende præmis – kan komme i oprigtig dialog med den enkelte. Man kan således betragte fremstillingen af ledelsesbaseret coaching som en prototypefremstilling af en coachingpraksis, hvor fokuspersonen *ikke* er det ubestridelige mål med dialogen. Kapitlets anden del afsluttes med en undersøgelse af sammenhængen mellem organisationsteoriens forståelse af, hvad der kendetegner en organisation og så en ledelsesbaseret coachingpraksis, som netop udfolder sig i en organisation. Kapitlets tredje, og sidste del, er en bred diskussion og analyse af udvalgte teknikker og tilgange, som coachen kan benytte. En undersøgelse af både teknikker og tilgange er nødvendig i den udstrækning, at forudsætningen for at skabe en teoretisk forståelse af coaching i praksis er en

¹ *Organisatorisk coaching* er betegnelsen for den coachingpraksis, der finder sted i virksomheder og som har virksomhedens funktionsbetingelser – fx at sikre overskud og vækst – som den primære præmis. Afhandlingen anvender således begreberne "organisation" og "virksomhed" som synonyme for hinanden.

forståelse af, hvilke konkrete værktøjer en coach kan benytte sig af. Coachingfeltet vil blive belyst ved at inddrage en række forskellige teoretikere, der alle behandler coaching på akademisk niveau.

Det tredje kapitel er afhandlingens stamme. Kapitlet kan karakteriseres som en samtale med Ricoeur, der, efterhånden som kapitlet skrider frem, nærmer sig en mulig forståelse af selvet. Afsættet er Ricoeurs værk "Oneself As Another"² (1992), og der inddrages ikke andre titler fra forfatterskabet. Det er på dette stadium i afhandlingen, at en ide om selvet for første gang udtrykkes, og det er således dette kapitel, der skaber det teoretiske fundament for at besvare problemformuleringen, der netop er en undersøgelse af forholdet mellem organisatorisk coaching og selvet.

Ricoeurs metode er, på insisterende vis, at stille spørgsmålet om, *hvem* der taler, handler, fortæller, samt *hvem* der er moralsk forpligtet. Hvert af disse 4 spørgsmål, hvis svar iflg. Ricoeur er selvet, centrerer om og underbygger 3 teser om selvet, som Ricoeur i udgangspunktet antager. Kort beskrevet er tesoerne, at selvet er refleksivt, at man for at forstå det må forholde sig til to væsensforskellige aspekter af selvet, som Ricoeur kalder *idem* og *ipse*, og til sidst, at selvet altid er i relation med en andethed, der udgøres af kroppen, det andet menneske og samvittigheden. Den overordnede analyse af, i hvilken udstrækning virksomheden kan kapitalisere på selvet via coaching, foretages således ved at undersøge forholdet mellem den organisatoriske coachingpraksis og hver enkelt af de 3 teser. Dermed belyses relationen mellem selvet og organisatorisk coaching fra tre forskellige perspektiver. Kapitel 3 er dels en redegørende fremstilling af Ricoeurs pointer med det formål at skabe et teoretisk fundament for en forståelse af selvet, der muliggør problemformuleringens besvarelse. Men det er i høj grad også en analyserende, fremstilling af Ricoeurs pointer, hvor der ikke blot formidles, men snarere, i samtale med Ricoeur, præsenteres en særegen forståelse af selvet, hvis afsæt tages i "Oneself As Another". Ricoeur udgør således afhandlingens absolutte hovedteoretiker. Ricoeur er tildelt denne plads i afhandlingen, da hans forståelse af selvet tilbyder et begrebsapparat samt et teoretisk fundament, der i en samlet teori kan forklare en række grundlæggende menneskelige kapaciteter, herunder evnen til at tale, handle, fortælle samt den enkeltes moralske

² Originaltitel: "Soi-même comme un autre"

ansvar, hvilket er væsentlige egenskaber i videnstunge organisationer såvel som i organisatorisk coaching.

At undersøge selvet ved at stille spørgsmålet om, *hvem* der taler, handler, fortæller og er etisk ansvarlig er imidlertid metodisk udfordrende, for det selv, der besvarer spørgsmålet om *hvem*, er aldrig et umiddelbart selv, der blot antages. Det er derimod et refleksivt selv, som ikke kan begribes på anden vis end indirekte. Den indirekte vej er fire filosofiske synsvinkler, der følger fire former for filosofisk refleksion, der hver især forsøger at svare på spørgsmålet om *hvem*. Ambitionen er ikke et evident, enkelt bud på en forståelse af selvet, men derimod en fragmentarisk refleksion over en mulig og meningsfuld forståelse af selvet. Man kan tale om en fornemmelse af selvet lige så meget som en forståelse af selvet.

Det fragmentariske og refleksive aspekt af metoden giver dog en vis begrænsning i, med hvilken sikkerhed, rigtighed og vægt man kan tale om selvet. I samtale med Ricoeur kommer man ikke frem til et selv, der indsættes som sidste instans eller udtrykker, hvad man kan kalde en primær filosofi, der hviler på sit eget fundament. Ej heller kommer man frem til en krystalliseret forståelse af selvet, der umiddelbart kan bringes i anvendelse og operationaliseres i en række sammenhænge. Tværtimod kommer man frem til en forståelse, der netop afviser en sådan umiddelbar operationalisering. Derimod findes et selv, der er impliceret i den refleksion, som indgår i svarene på spørgsmålene om *hvem*. Den krystalliserede, operationaliserbare forståelse af selvet erstattes med pålidelighed og sandfærdighed i en *bevidnelse* af selvet, som Ricoeur betegner *Attestation*, der kommer af det latinske *attestatum*, som betyder "bevidnet". Ricoeurs pointe er, at selvet bevidnes i talen, handlingen, fortællingen og etikken, ved at være dét aspekt af den enkelte, hvorfra talen, handlingen, fortællingen og det etiske ansvar udspringer. Bevidnelsen er meget central, da den understreger, at sikkerheden i, om forståelsen af selvet er korrekt, hverken kan være mere eller mindre sikker end den sikkerhed, et troværdigt vidne kan give. Akilleshælen ved attestation er derfor, at et sandt vidne altid kan modsiges af et falsk. Sandheden eller rigtigheden af den ide om selvet, som nærværende afhandling præsenterer, hviler derfor først på den troværdighed, hvormed den skrives, og dernæst på den tillid, som ordene, den skrives med, vækker. Afhandlingens ide om selvet er derfor grundlæggende kendetegnet ved at være et bud, eller tro på, hvordan selvet *kan* forstås.

Det er derfor ikke en ambition – ej heller muligt – at konkludere noget definitivt om hverken selvet i sig selv eller dets relation til coachingpraksissen. Det er derimod muligt at konkludere, at ethvert forsøg på en sådan konklusion enten er reducerende og forenkende eller blot en negligering af selvets kompleksitet og nuancerighed.

Samtalen med Ricoeur afsluttes med en ontologi om selvet, hvor de 3 teser ekspliciteres og formuleres på hidtil klare vis. Ontologien er kulminationen på kapitel 3, og det er her, krySTALLISeringen og ekspliciteringen af argumenterne og pointerne fra den forudgående samtale med Ricoeur finder sted.

”Oneself As Another” er generelt bygget op som en vekslende diskussion i med- og modspil med andre tænkere, der har markeret sig inden for ét af de fire felter, Ricoeur koncentrerer sit værk om. Nærværende afhandling vil, afhængig af relevansen og betydningen af disse diskussioner, inddrage eller undlade diskussionerne. Som en grundpræmis for enhver inddragelse af diskussioner med andre tænkere vil afhandlingen forlade sig på Ricoeurs fremstilling af sine diskussionspartners argumenter samt det fokus, Ricoeur anlægger.

Argumentet kondenseres og problemformuleringen besvares – kapitel 4

Som tidligere nævnt knytter problemformuleringens forskningsspørgsmål an til forholdet mellem, på den ene side, de 3 teser om selvet, som Ricoeur formulerer i ”Oneself As Another”, og på den anden side, en organisatorisk coachingpraksis. Det er en vigtig præmis for afhandlingen, at man ikke kan forstå coaching som et isoleret fænomen, hvilket begrundes i kapitel 1. Af samme grund vil afhandlingens ide om selvet ikke udelukkende bringes i spil i relation til organisatorisk coaching, men også i relation til samfundsmæssige økonomiske og sociale tendenser, der i sig selv er nødvendige at forstå, hvis man ønsker at forstå den organisatoriske coachingpraksis. Det afsluttende fjerde kapitel er tilrettelagt ud fra en ambition om at give den klareste mulige besvarelse af problemformuleringen. Det betyder, at hvert forskningsspørgsmål er tildelt sit eget afsnit. Det er dog vigtigt at understrege, at besvarelsen af problemformuleringen ikke først finder sted i dette kapitel. Besvarelsen udfolder sig over hele afhandlingen, som kan betragtes som ét langt argument. Kapitlet er derimod kulminationen på de forudgående kapitler, og man kan betragte det som fuldendelsen af afhandlingens ar-

gument og en sammentrækning af de vigtigste pointer og indsigter, der implicit eller eksplicit er fremført i løbet af afhandlingen.

Sammenfattende metodiske bemærkninger

Problemformuleringens besvarelse udfolder sig altså over fire kapitler, der udgør et sammenhængende hele. Det første kapitel er en bred diskussion af de samfunds- og organisationsforhold, der på hver sin måde centrerer sig om det enkelte menneske. Andet kapitel er en præsentation af coachingfeltet, der undervejs snævres ind til en prototypisk coachingpraksis, hvor organisationen, i modsætning til fokuspersonen, er den bestemmende præmis. Relationen mellem de første to kapitler er, at coachingfeltet er et produkt af den samfunds- og organisationsudvikling, der præsenteres i første kapitel. Det tredje kapitel er afhandlingens teoretiske fundament. Her fremstilles, i samtale med Ricoeur, en ide om selvet, der skal udgøre den teoretiske ballast for at analysere de pointer og indsigter, som afhandlingens kapitel et og to fremfører. Afhandlingens afsluttende fjerde kapitel er der, hvor kapitel et og to på den ene side analyseres ud fra kapitel tre på den anden side. Den hovedsageligt implicite ide om selvet, man kan trække ud af samfundsperspektivet, organisationsteorien og coachingfeltet, bliver i det fjerde kapitel kritisk analyseret ud fra den teoretiske ide om selvet, som afhandlingen fremfører i kapitel tre. Dermed er afhandlingens egentlige ambition at skabe et dybere teoretisk fundament for at forstå, i hvilken udstrækning coachingdialogen kan forventes at leve op til en række givne forventninger, der på hver sin måde omkredser fokuspersonens selv.

KAPITEL 1 – det handler om individet

Det følgende kapitel undersøger individets position og rolle i hhv. samfundet og organisationsteorien. Med afsæt i en række samfundsmæssige strømninger analyserer og identificerer kapitlet en individualiseringstendens, der leder til en objektivisering af selvet, hvor et implicit vækstkrav dominerer det professionelle og personlige selvarbejde. I kapitlets sidste halvdel er perspektivet på organisationen. Her undersøges og analyseres udvalgte retninger i den moderne organisationsteori, og det bliver klart, at den teoretiske organisationsforståelse i stigende grad centrerer sig om viden som tilegnelse, skabelse, og anvendelse samt en emancipation af individet.

En samfundsdiagnostik – individualisme og objektivisering

I modsætning til det præmoderne samfund, hvor individet i kraft af sin stand eller religiøsitet havde en prædefineret selvforståelse, er individet i dag alene og uden standens, religionens eller traditionens maske til at repræsentere det i offentligheden. Den tyske sociolog Ulrik Beck har fremført den pointe, at individet i det individualiserede samfund må lære at opfatte sig selv som det planlæggende og besluttende centrum for egne handlinger, kompetencer, værdier, mål og relationer (Nørlem: 2009: 92). Individet er overladt til sig selv og må selv finde ud af at vælge og skabe sig selv med alt, hvad det indebærer af job, uddannelse, familiære forhold, traditioner, kønsroller etc.

I tillæg til ovenstående kan man spore en markedsdomineret logik i en række af de forhold, som det enkelte menneske indgår i. Dels er den overordnede, politiske ramme for samfundsorganiseringen præget af en neoliberal, nødvendighedens politik, hvor reelle politiske alternativer fremstilles som de facto ikke-valg, da markedet allerede har dikteret den eneste rigtige politik, hvilket salget af DONG er et udmærket eksempel på (Jonatan Steen: *Hvad er "nødvendig" politik?*: www.berlingske.dk 18/3-13). Og dels er det enkelte menneske optaget af selvrealisering og udvikling, som leder tilbage til en grundlæggende antagelse om vækst som det styrende imperativ og stilstand som forfald. En pointe som Ole Thyssen, der er professor ved CBS, betegner som markedets tvangsformer, herunder tvangen til vækst, konkurrence,

rigdom, fornyelse og individualitet (Thyssen: 2010: 41-51). Steen Hildebrandt, der er adjungeret professor ved CBS, giver følgende karakteristik af den nuværende periode:

”Vi lever i en periode, hvor mange mennesker er optaget af selvrealisering. Optaget af at realisere sig selv, i privat-, fritids- og arbejdslivet. Vi lever i en periode, hvor stadig flere offentlige og private virksomheders produktion, effektivitet, kvalitet og lønsomhed mere og mere afhænger af mennesker og mindre og mindre af maskiner. Sagt i korthed: der er et enormt pres på mennesker” (Gørtz et al.: 2008: 346).

Presset udfolder sig i et moderne, globaliseret, immaterialiseret og individualiseret samfund, og mennesket har svært ved at finde balancen. Steen Hildebrandt forudser da også en fremtid, hvor presset kun stiger yderligere, hvilket skyldes, at både den private og offentlige sektor i de kommende år vil opleve et stigende kvalitets-, produktivtets-, konkurrence-, værdi- og kompetencepres (Gørtz et al.: 2008: 347).

Den stigende individualisering afstedkommer en kultur, hvor arbejdet med sig selv, sine indre dispositioner og tilbøjeligheder er ganske naturligt. På den måde bliver den logiske følge af individualiseringen en stigende objektivisering af menneskets identitet, hvor arbejdet med sig selv, for sig selv, bliver det dominerende imperativ for livsudfoldelsen. Set i lyset af markedslogikkens udbredelse til ikke blot markedet, men også politikken, kulturen og det personlige bliver kravet om vækst og udvikling i samfundet internaliseret i det enkelte menneske; på den baggrund stiller objektivisering af den enkelte et rum til rådighed for selvarbejde, hvor udvikling og vækst af selvet/personligheden bliver det naturlige, efterstræbelsesværdige mål. Heri består én af forklaringerne på coachingfænomenets stigende popularitet,³ da coaching netop indskrives sig i tendensen til udvikling og vækst af selvet og personligheden.

Hyperkompleksitet, kontingens og meningsforhandling

I tillæg til ovenstående beskriver Reinhard Stelter, der er professor i sports- og coachingpsykologi ved Københavns Universitet, vores samfund som ”hyperkomplekst”. Det grundes i, at individet, iflg. Stelter, er konfronteret med en stigende diversitet og mangfoldighed i den soci-

³ Op mod 80 procent af landets kommuner har brugt coaching af de ansatte, og næsten halvdelen af danskerne mener, at en coach kan hjælpe til et bedre liv (Frøslev: *Kommunerne er vilde med coaching*: www.berlingske.dk 7/8-2008)

ale verden. I det "hyperkomplekse samfund" har de enkelte organisationer, institutioner og kulturer hver deres egen autonome udviklingslogik (Stelter: 2012: 36). Den præmoderne enhedskultur, der var bundet op på traditioner, normer og et religiøst fundament, er nu trådt i baggrunden til fordel for en uddifferentieret kultur, hvor de forskellige kulturelle enheder virker efter deres egen logik og taler med deres eget sprog.

Stelter (2012: 36) trækker på den tyske sociolog og systemteoretiker Niklas Luhmann for at forklare konsekvensen af denne udvikling, som er, at samfundet mister sin indre sammenhængskraft og dermed præges af en gennemgående kontingens, hvor alle tolkninger er et spørgsmål om vinkel, og hvor alt kunne være anderledes. Iflg. Stelter (2012: 36) fører den øgede kompleksitet og kontingens til stress, store frihedsgrader og nye handlemuligheder. Håndteringen af dette forhold får karakter af en meningsforhandling, som både kan udspille sig intrasubjektivt, som en indre forhandling den enkelte har med sig selv, og intersubjektivt, som en forhandling mellem flere parter i en social kontekst, fx en organisation.

Kompleksiteten og kontingensen skal have en mening, og det er i høj grad op til den enkelte selv at tilskrive den. Der foregår derfor altid en forhandling om, hvilken mening, af flere mulige, der skal være den gyldige. Det, der anses som sandt, er afhængigt af konteksten og de sociale aftaler i den lokale kultur, eller med andre ord: et kontingent produkt af en forhandling om mening (Stelter: 2012: 37).

Den engelske sociolog Anthony Giddens introducerer begrebet *refleksivitet* i sin beskrivelse af, hvad der er individets særlige udfordringer i dag:

"Modernitetens refleksivitet strækker sig helt ind i selvets inderste. I en post-traditionel orden bliver selvet med andre ord et refleksivt projekt. ... Moderniteten nedbryder det lille samfunds eller traditionens beskyttende rammer, kunne man hævde, og disse erstattes af langt større og upersonlige organisationer. Individet føler sig efterladt og alene i verden, hvor han eller hun mangler den psykologiske støtte eller følelse af sikkerhed, som mere traditionelle rammer giver." (citeret i Stelter: 2012: 38).

Det handler om at styrke sine egne evner til at føre forhandlingen om mening – med sig selv, eller med andre – hvorfor selvrefleksivitet er blevet en central evne i forsøget på at leve meningsfuldt i en kontingent og fragmenteret verden. Men selvrefleksiviteten skal især forstås

som individets svar på udviklingsnødvendigheden, som iflg. Stelter (2012: 38) kendetegner både den personlige og sociale sfære. Forventningen fra samfundet og individet om selvudvikling finder som nævnt sted i et samfund præget af kontingens, hvorfor den specifikke retning for udviklingen altid kunne have været anderledes. Heri består yderligere én af forklaringerne på coachingfænomenets nylige udbredelse. For afslutningen på en meningsforhandling er netop et potentielt udkomme af coachingdialogen, hvor fokuspersonen, i samarbejde med coachen, kan trække nødvendighed ud af kontingensen eller finde en mening, der gavner fokuspersonens indre liv eller hans udfoldelse i en organisatorisk sammenhæng.

Organisation og ledelse – konteksten for organisatorisk coaching

Fire ideer om organisationen

For at forstå den organisatoriske coachingpraksis er det nødvendigt at redegøre for den kontekst, den udspiller sig i. Det følgende er derfor en undersøgelse af organisationsteoriens ideer om, hvorledes en organisation, og dermed en virksomhed, kan forstås. Organisationsteoriens historie indeholder en række bud på, hvordan en organisation skal forstås, herunder hvordan medlemmerne af organisationen forstås, samt hvilke metaforer der kan anvendes for at beskrive organisationen. Det essentielle i nærværende sammenhæng er især, hvorledes medlemmerne af organisationen skal forstås, da det enkelte medlem af organisationen – altså individet og i sidste ende selvet – netop er genstand for den organisatoriske coachingpraksis. Organisationsforståelserne kan generelt grupperes i tre teoretiske hovedretninger, samt et nyt og endnu uafklaret paradigme (Laursen et al.: 2010: 13). Den første er *modernismen*, som var præget af forskellige systemopfattelser. Dernæst kom den *symbolsk-fortolkende tilgang*, som fokuserede på menneskets meningsskabende handlinger. Den blev afløst af *postmodernismen*, som lægger vægt på kommunikation, diskurser og fortællinger. Den seneste forståelse er *procesteorien*, der beskriver organisationen som strømme af interaktioner, der konstant opstår, genskaber og forandrer sig. De fire hovedretninger udtrykker således, hvilken udvikling der har fundet sted i den teoretiske forståelse af organisationen. Dermed er den postmoderne fortolkning og procesteorien de nyeste og på nuværende tidspunkt mest dominerende forståelser.

Modernismen opfatter organisationen som et levende, åbent system, der er optaget af at opretholde en tilpasningsdygtig balance i forhold til sin omverden (Laursen et al.: 2010: 13). Organisationens struktur kan forklares ud fra dens behov for at være i et bæredygtigt forhold med sin omverden, hvilket betyder, at organisationen undergår en kontinuerlig forandring i takt med, at kravene fra omverdenen ændrer sig. Dermed vil organisationen over tid udvikle de nødvendige strukturer, der er nødvendige for at klare sig på de præmisser, som organisationens omverden udstikker. Den grundlæggende fællesnævner for modernismens perspektiv på organisationer er, at organisationer betragtes som systemer, der kan objektiveres som en genstand for observation og analyse fra en privilegeret position, der er uafhængig og adskilt fra systemet (Laursen et al.: 2010: 13).

De *symbolsk-fortolkende* tilgange markerer begyndelsen på en organisationsteoretisk tendens til at betragte det enkelte organisationsmedlem som et afgørende omdrejningspunkt i organisationen. Den symbolsk-fortolkende tilgang forstår grundlæggende organisationer som kultur, hvilket vil sige som værdier, identiteter, forestillinger og betydninger (Laursen et al.: 2010: 13). Der er fokus på den menneskelige menings-skabelse som det sted, organisationen som en helhed udspringer fra. Dermed etableres der et stærkt bånd mellem mennesket som skabende aktør og organisationen. Der brydes med modernismens forståelse af organisationen som et objekt eller system, da organisationen i den *symbolsk-fortolkende* tilgang er noget, der konstant skabes og omskabes af den menneskelige meningsproduktion. Organisationen er ikke længere et objekt, men derimod en aktivitet, noget der sker og gøres.

Postmodernismen betragter organisationen som fortællinger, diskurser, erindringer, analyser, evalueringer osv. (Laursen et al.: 2010: 14). Dette er dels et udtryk for en ontologisk forståelse af organisationen som kommunikation, og dels et udtryk for en kontingent og fragmenteret organisationsforståelse, hvor menings-skabelsen adskilles fra mennesket selv for i stedet at indgå i en mosaik eller collage, der tilsammen danner organisationen, og som konstant opbevares og sammenvæves med det formål at danne nye forståelser og dermed handlingsmuligheder (Nørlem: 2009: 97). Organisationen består af immaterielle, ustabile strukturer af mening og handlerum. Dermed er selve organisationen noget, der findes mellem mennesker som relationer, og dialogisk funderede, diskursive formationer.

Laurson et al. (2010: 14) redegør for en udvikling, hvor det seneste postmoderne paradigme langsomt eroderer til fordel for et nyt og endnu uafklaret paradigme, som betegnes som *pro-cesteorien*. Her beskrives organisationen som strømme af interaktioner, der konstant opstår, genskaber og forandrer sig; mening og sprog er af afgørende betydning, da det er her, selve interaktionen kommer til udtryk og ændrer udtryk. Den konstante omskabelse og forandring af organisationen udgør hjørnesteinen i organisationsforståelsen, hvilket betyder, at de mønstre og rutiner, som findes i organisationen, forstås som ustabile mønstre, der til enhver tid vil kunne forandres, genskabes eller være anderledes med det formål at koordinere ny viden. Organisationer er altid en "tilbliven" og undervejs mod en mulig fremtid, der udtrykker organisationens potentiale. Dermed er de mennesker, som er medlem af organisationen, også uundgåeligt altid i bevægelse, og begreber som innovation og forandring er så at sige trivielle selvfølgeligheder, som ganske naturligt vil foregå i enhver organisation.

Sammenfattende om organisationsteoriene

Fælles for organisationsteoriens forskellige forståelser af organisationer er først og fremmest, at viden som tilegnelse, skabelse, organisering og anvendelse i stigende grad udgør et centralt tema. Dernæst udtrykker udviklingen i forståelserne af organisationen en frigørelse og autonomisering af individet, hvilket er en afgørende pointe, da det harmonerer med de beskrevne samfundstendenser. Derudover harmonerer frigørelsen og autonomiseringen af individet også med den organisatoriske coachingpraksis, som kan betragtes som et forsøg på at imødekomme de ledelsesmæssige udfordringer, der måtte opstå i relation til den afgørende rolle, det enkelte medlem af organisationen spiller.

Hvor den modernistiske retning så organisationen som en objektivérbar helhed i sin omverdens vold med organisationsmedlemmer, som var underlagt en forholdsvis stram styring og kontrol fra ledelsens side (styringen og kontrollen gav netop mening, da ledelsen i den modernistiske forståelse kunne indtage en privilegeret position adskilt fra organisationen), ser den symbolsk-fortolkende position anderledes på individet. Her forstår man individets meningskabelse som helt essentiel for organisationen, da betydningsmønstre i form af værdier, traditioner, ritualer, normer og fortællinger *udgør* organisationen.

Den postmoderne retning lægger sig op ad den symbolsk-fortolkende i den forstand, at organisationen også ses som et produkt af den meningskabelse, som individet producerer. Her er der blot tale om en meningskabelse, der for det første er præget af en gennemgående kontinens og for det andet indgår i en mosaik eller collage, som igen kan ses som en diskursiv formation, der er mere og andet end blot summen af de enkelte individers samlede meningsproduktion. Den processuelle forståelse kan begribes i forlængelse af den postmodernistiske i den forstand, at mosaikken eller collagen nu er under konstant forandring og altid kan og vil være anderledes. Det afgørende er, at det enkelte menneske indtager en mere essentiel position i forståelsen af organisationer. Dermed udstikker udviklingen i organisationsforståelserne et handlingsrum for ledelsen, hvor denne må underkaste sig en grundpræmis om, at det enkelte, unikke individ er det centrale og afgørende for organisationens udvikling og fortsatte succes. Det er altså en afgørende forudsætning for succesfuld ledelse, at lederen formår at udvide sit handlingsrum på en måde, som gør det muligt at have en vis kontrol med de enkelte individers meningsproduktion samt en vis kontrol med den retning og udvikling, som de diskursive formationer bevæger sig i. Tobias Dam Hede, der er forfatter til erhvervs-ph.d.-projektet "Coaching som ledelsesdiskurs i sundhedssektoren" fremhæver i den forbindelse, at:

"... desto flere subjektive identiteter og virkelighedsopfattelser inden for organisationen, desto større bliver behovet for social kontrol i forhold til at vedligeholde og skabe de individuelle identiteter i virksomhedens billede." (Dam Hede: 2010: 14)

I tillæg hertil betyder vidensaspektet af økonomien, at ledelse i dag i mindre grad handler om faglig ekspertise og administration, men mere om at udvikle talentmassen i virksomheden og de organisatoriske relationer, så medarbejderne på bedst mulig vis kan understøtte og tage del i organisationens overordnede mål. Derfor knytter den succesfulde ledelsesgerning i højere grad an til lederens personlighed end til hans faglighed (Norsker: *Din person kommer før din faglighed*: www.lederne.dk 8/5-2012).

KAPITEL 2 – HVAD ER COACHING

Afsættet for kapitel 2 er en bred, indførende diskussion i coachingfeltet. Kapitlets fokus vil i udgangspunktet være præget en gennemgående vekselvirkning mellem den traditionelle coaching-praksis, hvor fokuspersonen er det ubestridelige mål, og en organisationsfunderet praksis, hvor organisationen er den bestemmende præmis. Dernæst vil kapitlet stille skarpt på en organisatorisk coachingpraksis, hvor coachen samtidig er leder. I den forbindelse der vil der blive redegjort for den teoretiske sammenhæng mellem organisationsteorien og ledelsesbaseret coaching. For at skabe en forståelse af coaching i praksis vil en række udvalgte teknikker og tilgange blive analyseret. Forskellen mellem den traditionelle og den organisationsfunderede coaching vil gennem hele kapitlet spille en rolle og vil løbende blive analyseret og diskuteret.

Diskussion af coaching-feltet

I sin moderne form tager coaching afsæt i eliteidrætten, hvor især bogen "The Inner Game of Tennis" (Gallwey: 1974) var banebrydende i sin metodologi og tilgang til personlig udvikling og professionel optimering af sportslige præstationer. Man kan forsigtigt betegne eliteidrættens essens som individets uendelige kamp for perfektioneringen af sin fysiske formåen og præstation. Hvadenten sportsmanden kæmper kampen for sig selv eller for sit hold, så vil kampens arena altid være den enkeltes perfektionering af sin egen fysiske og mentale formåen, for sig selv, eller for sit hold. Coaching udspringer altså af en kultur, hvor individualistisk perfektionering er en dyd.

Det individualistiske udgangspunkt for coaching tilbyder et samtidshistorisk perspektiv for forståelsen af coachingfænomenets nutidige popularitet og udbredelse i en organisatorisk kontekst, hvor organisatorisk coaching vinder terræn som ledelsesværktøj (Svansø: *Coaching hitter*: www.business.dk 6/9-2006). Der er nemlig en overensstemmelse mellem coachingfænomenets oprindelige fokus på den personlige udvikling – i en sportslig kontekst – og så den moderne organisations afhængighed af netop det enkeltes menneskes personlighed, samt samfundets fokusering på individet.

En foreløbig definition

En foreløbig definition af organisatorisk coaching, der fungerer som trædesten for den indledende forståelse er:

”coaching er en dialogisk, samtalebaseret læreproces, hvor en coach hjælper den coachede (et individ eller team) til at undersøge og udvikle sin handlekapacitet i forhold til udvalgte udfordrende tematikker” (Nørlem: 2009: 10).

Definitionen italesætter en del af de forhold, der gør organisatorisk coaching særegent, men også forhold, som knytter an til en mere generel forståelse af coaching. Det er for det første tydeligt, at der er tale om en dialogisk proces, som kræver tid og fordybelse – begrebet *proces* implicerer, at dialogen er længerevarende og ikke blot en tilfældig, overfladisk samtale. Dernæst er det fokuspersonens handlekapacitet, der er krumtappen i organisatorisk coaching. Det er ikke blot evnen til at handle som sådan, men snarere udviklingen af et reservoir, hvorfra handlingen skal udspringe – det er udvikling af selvet.⁴

Udviklingen af dette reservoir er vigtigst af alt determineret af den organisatoriske kontekst, hvorfor det er denne, som definerer retningen og dermed udviklingen som sådan. Den organisatoriske definitionsmagt kommer til udtryk i den ovenstående definitionen ved, at det er tydeligt, at tematikken, eller de forhold, udfordringer og problematikker, som coachingdialogen kredser om, er udvalgte – underforstået: de skal stå i relation til den organisatoriske kontekst og kan altså ikke være af privat karakter.

Talende tale og uforløst potentiale

Coaching-dialogen står i opposition til monologen og samtaler om etablerede vaner og sandheder, og den hviler på en grundantagelse om, at fokuspersonen per definition har et uudnyttet potentiale, som netop coaching-dialogen evner at slippe fri – en undersøgelse fra 2005 har vist, at der i gennemsnit ligger 30 % uudnyttet potentiale i de danske virksomheder, som kan frigøres vha. coaching (Jepsen et al.: 2010: 30). Det er denne antagelse og troen på at kunne slippe potentialet fri, som legitimerer og berettiger coaching som disciplin og ledelsesværktøj.

⁴ Som nævnt i metoden, vil afhandlingen i kapitel 3 præcisere hvorledes selvet kan forstås. På nuværende tidspunkt er det tilstrækkeligt, at være bevidst om, at afhandlingen arbejder med en forståelse, hvor enhver handling udspringer af selvet.

Maurice Merleau-Ponty, der var en fransk fænomenolog, skelner mellem talende tale og talt tale. Den talte tale er allerede tænkte tanker, som udtrykker sig i talen. Det er etablerede sandheder og forståelser om den enkeltes væren i verden, hvis mening og betydning er fastlagt, og som udelukkende bevæger sig på et *commonsense*-plan. Den talte tales vigtigste funktion er at opretholde rutiner og traditioner og give verden en diskursiv sammenhæng (Nørlem: 2009: 11). Den talende tale er derimod skabende og fornyende. Den udtrykker tanker, som ikke er tænkt før, og forståelser, man ikke tidligere havde. Den talende tale er *konstituerende*, mens den talte tale er *konstitueret*. Med afsæt i Merleau-Ponty kan man definere coaching som "(...) en samtale, hvor mennesker i fællesskab samarbejder om at gøre brug af den talende tale, eller i hvert fald tilstræber at finde et rum, hvor denne tale kan virke, så nye tanker og handlinger kan opstå" (Nørlem: 2009: 11) og man kan beskrive coaching som:

"(...) en samtale, hvor coachen og fokuspersionen i fællesskab indleder en sproglig dans, der giver dem begge mulighed for at fremstå som talende talere for hinanden, hvorved de i fællesskab skaber nye forståelser og sammenhænge." (Nørlem: 2009: 11-12)

Ovenstående knytter an til en forståelse af coaching, hvor coach såvel som fokuspersion skaber nye forståelser og indsigter. I dette perspektiv er coaching et fælles foretagende, som kommer både coach og fokuspersion til gode. Udgangspunktet for organisatorisk coaching er imidlertid, at coachingdialogen udforsker fokuspersionen ud fra dennes organisatoriske relation eller arbejdsmæssige situation. Der er således mere og andet på spil i dialogen end blot udviklingen og udforskningen af fokuspersionens afgrænsede, intime selv for fokuspersionens egen skyld. Legitimeringen af dette mere og andet er, at organisationen kan blomstre og udvikle sig gennem fokuspersionen, og omvendt. Formålet med den organisatoriske coachingdialog er at styrke samklangen mellem organisation og individ og skabe konstituerende samtaler, der virker understøttende herfor.

Vidensarbejde og coaching

Videnstunge organisationer er kendetegnet ved, at der er et proportionelt forhold mellem graden af integration og harmoni mellem individ og organisation og organisationens succes – en pointe, som formuleres første gang af Douglas McGregor, der var professor i management ved Massachusetts Institute of Technology, i "The Human Side of Enterprise" (McGregor:

1960), hvor den navnkundige teori X og Y udvikles. Vidensorganisationens substans og produktionsressource er den teoretiske og praktiske viden, som er forankret i det enkelte menneske. Derfor er det afgørende, at den enkelte har lysten, viljen og modet til at investere en stor del sin person i organisationen. I det perspektiv kan man betragte organisationen som en arena for selvrealisering og egocentrisk udvikling (Raastrup Kristensen: 2011: 147), og det er helt afgørende, at den enkelte kan arbejde for sig selv i bestræbelsen på at indfri organisationens mål. Organisatorisk coaching er et redskab, hvormed man kan strukturere og udvikle relationen mellem individ og organisation for dermed at sikre, at der er en overensstemmelse mellem, hvad den enkelte arbejder med – og for – og organisationens mål. Organisatorisk coaching kan ses som en prioriteringsnøgle, hvis egenskab er at kunne spore den enkelte ind på, hvilke autentiske og oprigtige behov han har til fælles med organisationen, og dernæst at anspore den enkelte til at efterfølge disse behov. Dermed kan organisatorisk coaching skabe en relation mellem individ og organisation, hvor den enkelte arbejder ud fra en indre motivation – selvrealisering og udvikling – men uden at det sker på bekostning af organisationens behov.

Coaching og kapaciteten til at hjælpe

I sin grundform, er coaching en hjælpersamtale, hvilket vil sige en samtale med en klar rollefordeling mellem en hjælper og en hjulpet. At coachen indtager en position, hvor han har kapacitet til at hjælpe betyder, at der med rette stilles en række forventninger til rollen som coach. Man taler fx om coachens dialogiske kompetencer som en tre-enighed af værensmåde, forholdemåde og færdigheder, som indebærer, at coaching ikke kan læres og praktiseres som en teknik; derimod fordrer coachingdialogen en dybere og mere autentisk menneskelig måde at forholde sig til den anden på (Nørlem: 2009: 34). Der lægges vægt på empati, kongruens og grundlæggende accept som noget, fokuspersonen skal opleve i samtalen. Fokuspersonens ressourcer bringes i spil – fx i forhold til en konkret organisatorisk udfordring eller problemstilling – og coachen fungerer som en facilitator og katalysator for fokuspersonens erkendelsesproces og udvikling.

Da det er fokuspersonens erkendelser, som ofte relaterer til fokuspersonens væren-i-verden eller væren-i-organisationen, er det helt afgørende, hvordan coachen forvalter sin rolle som facilitator og katalysator. Er coachen styrende og medskabende, eller indtager han en mere neutral position, hvor han bevidst undgår at plante forståelser, som ikke udspringer af fokus-

personen selv. I en organisatorisk kontekst, hvor en række fundamentale funktionsbetingelser gør sig gældende, som fx at sikre bundlinjen og overskud til ejerne, er det en balancegang for coachen – især hvis han samtidig er leder – at afveje, i hvor høj grad styringen og medskabelsen af fokuspersonens erkendelsesprocesser beror på fokuspersonens selv, eller om andre forhold spiller ind. Dermed ikke sagt at den neutrale position altid er at foretrække, og at coaching, hvor coachen indtager en mindre neutral og mere dominerende rolle, per definition er forkastelig. Der følger blot en lang række potentielle implikationer og problematikker med i coaching, når coachen er mere aktiv og selv-involverende.

Spørgsmålet for organisatorisk coaching er, om det er muligt at ophæve eller udjævne den asymmetriske magtrelation eller skabe, hvad Ole Fogh Kirkeby kalder ”frugtbare asymmetrier” (Kirkeby et al.: 2008: 44). Hvis målet er at skabe et rum, hvor fokuspersonen trygt kan skabe nye reflektive erkendelser, er en asymmetrisk magtrelation nemlig ikke nødvendigvis en hindring. Det er kun i tilfælde, hvor asymmetrien kammer over i manipulation, at dette er tilfældet.

Ledelsesbaseret coaching

Den følgende redegørelse og diskussion af ledelsesbaseret coaching (herefter LBC) trækker hovedsagligt på bogen ”Ledelsesbaseret Coaching” (Molly-Søholm et al.: 2006), som beskriver en coachingpraksis, hvor lederen coacher med afsæt i en tydelig, eksplicit magtbase.

I organisationer, hvor lederen også er coach, er spørgsmålet, hvordan lederen forholder sig til asymmetrien mellem sig selv og fokuspersonen. Formår lederen at fralægge sig sin lederrolle og indtræde fuldstændigt i rollen som coach med de forpligtigelser, som fordres af at have kapaciteten til at hjælpe og coache. Eller vil han coache i kraft af sin lederrolle udnytte asymmetrien. I den forbindelse, kan man fremhæve en væsentlig kritik af coaching, nemlig at coaching afstedkommer en *intimisering* af arbejdspladsen. Niels Åkerstrøm Andersen, der er professor ved CBS har argumenteret for, at der indføres ”intimteknologier” på arbejdspladsen i form af bl.a. supervision og ikke mindst coaching. Intimteknologierne medfører, at magtrelationerne indlejres i en pædagogisk ”kærligheds-diskurs”, som omslutter medarbejderen i

et omsorgs- og læringsprog, der gør det svært for medarbejderen at kommentere magten kritisk, da det ville svare til at modsætte sig læring og omsorg (Molly-Søholm et al.: 2006: 16-17). Til spørgsmålet om, hvorvidt en leder kan coache en medarbejder, svarer John Whitmore, der var en af igangsætterne af coachingdisciplinens overgang fra sportens verden til erhvervs-livet:

”Ja, men det forudsætter nogle væsentlige egenskaber hos chefen: indfølelse, ærlighed og objektivitet samt i de fleste tilfælde også en villighed til at anlægge en fundamental anderledes indgangsvinkel til medarbejderne. Men for at coaching kan fungere optimalt, må forholdet mellem chef og medarbejder have karakter af et partnerskab med hensyn til tillid, tryghed og minimal anvendelse af pres. Beføjelser vedrørende forfremmelse og firing hører ikke hjemme her ... ” (citeret i Molly-Søholm et al.: 2006: 11).

Der er en lang række problematikker forbundet med den praktiske implementering af ovenstående forståelse af coaching. For lederens normale rolle i virksomheden er så anderledes end coachrollen, at de samtaler, som kommer ud af praktiseringen af ovenstående forståelse af coaching, bliver kunstige og akavede (Molly-Søholm et al.: 2006: 13). Med afsæt i en tydelig magtbase hviler LBC på en ide om, at lederens normale rolle i virksomheden, præget af magt og beføjelser, *ikke* skal udviskes i coaching-dialogen. Et argument er, at hvis lederen coacher ud fra en tydelig magtposition og dermed toner ”rent flag” om rammer, målsætning og hensigt, vil der ikke være noget fordækt og problematisk forbundet med asymmetrien (Molly-Søholm et al.: 2006: 17). Når lederen coacher som leder, er han en aktiv medskabende af coaching-dialogen, hvor fokuspersionens relation til organisationen er definerende for, hvilke emner der coaches på. Coaching bliver dermed en praksis, som er ledelsesmæssigt funderet, hvor den traditionelle coachingpraksis har været mere terapeutisk funderet.

LBC adskiller sig dermed fra traditionel, neutral coaching ved, at der coaches ud fra en tydelig magtposition, hvor lederens magt udnyttes aktivt. Den asymmetriske magt mellem leder og medarbejder betyder, at emner, som traditionel coaching beskæftiger sig med, fx ønsket om at gennemføre en Ironman, ikke er egnede til coaching i en organisatorisk kontekst. Lederen er ansat til at træffe beslutninger, definere opgaver og kvalitetskrav, følge op på målsætninger og regelopfyldelse såvel som understøtte trivsel og udvikling. Derfor er emner af privat karakter ikke egnede, da lederen altid må forholde sig til de funktionsbetingelser, som organisationen

opererer under. Af disse grunde vil den coachende leder søge at dreje samtalen ind på emner, som kan gøre en positiv forskel for indfrielsen af organisationens funktionsbetingelser, hvorfor den neutrale facilitatorrolle, som er bærende i den traditionelle coaching, er svær at forene med lederrollen.

Der ligger altså en rationel-logisk, resultatorienteret præmis til grund for lederens tilgang til coachingdialogen og hans vurdering af, om det potentiale, der fremmanes hos fokuspersonen i coachingdialogen, kan bidrage til organisationens trivsel. LBC omfavner, at virksomheden er den bestemmende kontekst for coachingpraksissen. Det betyder, at der er åbenhed og ærlighed i forhold til, at der coaches med udgangspunkt i en tydelig magtbase over for fokuspersonen, samt at lederen i rollen som coach er mere aktiv og medskabende, end den traditionelle coach ville være.

Lederen vil i udgangspunktet være tilbøjelig til at sætte rammerne for coachingdialogen på en måde, som især tager hensyn til virksomhedens funktionsbetingelser, nemlig at sikre den sundeste forretning med det største overskud herunder et fokus på virksomhedens indsatsområde, udviklingsbehov og konkrete opgaver (Molly-Søholm et al.: 2006: 47). Udviklingen af fokuspersonen har derfor karakter af en vis forcering, da fokuspersonens udvikling sker *sammen* med lederen, og med den afgørende forudsætning, at det til enhver tid er lederen, der afgør om det, der udvikles, er relevant og virksomt.

Organisationsteorierne og coaching

Med afsæt i organisationsteorien, vil det følgende afsnit redegøre for, hvilken rolle organisatorisk coaching kan spille i en organisation. Formålet er at vise, at den organisatoriske coachingpraksis kan udfylde en essentiel rolle i de eksisterende forståelser af, hvad en organisation egentlig er.

Fra den symbolsk-fortolkende forståelse af organisationen og frem er mening og sprog, som nævnt i kapitel 1, af afgørende betydning. Koordinering af mening inden for organisationen er essentielt, da manglen på en samlet mening i organisationen kan udfordre dens sammenhængskraft, jf. Dam Hede, som fremhævede at desto flere subjektive identiteter og virkelighedsopfattelser, der fandtes inden for organisationen, desto større blev behovet for social

kontrol i forhold til at skabe de individuelle identiteter i virksomhedens billede (Dam Hede: 2010: 14). Derfor bliver lederens og coachens beherskelse og omgang med sproget af essentiel betydning. Coachen kan som meningskaber eller facilitator af fokuspersonens egen meningskabelse sikre, at der etableres kongruens i organisationen som helhed og mellem den enkelte og organisationen. Coaching er i det perspektiv en unik mulighed for at træde ind i den individuelle meningskabelse og påvirke den i en for organisationen efterstræbel-sesværdig retning.

Den organisatoriske coachingdialog er i stand til at skabe en inderliggørelse af organisatio-nens mål, så de i højere grad bliver identiske med fokuspersonens personlige mål. Hvis der ikke allerede findes overlappende interesser mellem organisation og individ, er coaching-dialogens potentiale, set fra lederens perspektiv, at fremelske disse – eller fremtvinge dem, om man vil. Hvis coaching er meningskabende på en måde, som muliggør, at de organisato-riske krav og mål inderliggøres og adopteres af den enkelte, er der risiko for, at coaching bli-ver en intimiderende praksis, hvor systemverdenen, der har at gøre med styring, penge, magt og produktion gør overgreb på det enkelte menneskes livsverden, der forankres i kulturen, samtalen og det sociale (Nørlem: 2009: 67). Forudsætningen for, at coaching overhovedet findes i organisationer, er imidlertid, at der eksisterer forhold, som kan meningssættes og forhandles. Det er en vigtig pointe, da det tager brodden af den etiske problematik, som Finn Janning, der er filosof og ph.d. fra CBS, i et interview formulerer som profitoptimering af sjæ-lelivet (Weiss: *Coaching handler om kontrol*: www.ugebrevetA4.dk 7/1-2008). Hvis der ikke var et rum for forhandling, hvor den enkelte på autentisk vis kunne tilføje sin funktion og dermed organisationen som sådan en mening, ville coaching ikke virke og dermed ville det ikke blive anvendt. Med andre ord betyder coachingdialogens potentiale, som et rum for den enkeltes inderliggørelse af de organisatoriske krav og mål, at det ligeledes er et rum, hvor in-dividets ambitioner og aspirationer kan påvirke organisationen; inderliggørelsen af de orga-nisatoriske mål forudsatte jo, at målene og kravene, som skulle inderliggøres, var til forhand-ling. Det enkelte menneske (og slet ikke vidensarbejderen) er ikke længere en dum okse, som blindt og naivt lader sig disciplinere og styre af den autoritære chef.

Dermed er organisatorisk coaching i tråd med både den symbolsk-fortolkende tilgang, den postmodernistiske og den processuelle organisationsforståelse. I centrum står den menne-

skellige meningsskabelse, som bevæger organisationen og udgør en helt central del af dens fundament. At meningsskabelsen er under konstant forandring og altid i bevægelse understreger behovet for coaching, og også hvorfor coaching i det hele taget virker. Coaching-dialogen, som den udspiller sig i en organisatorisk eller privat kontekst, forudsætter nemlig, at det indre liv hos fokuspersionen ikke er en uforanderlig konstant, men derimod en plastisk masse, som fokuspersionen selv, vha. coachen, kan ændre.

Kommunikationsteknikker

For at skabe en teoretisk forståelse af, hvordan coaching virker i praksis, er det nødvendigt at undersøge, hvilke konkrete kommunikative teknikker og strategier, coachen kan benytte sig af. Derfor er det følgende en gennemgang af en række udvalgte teknikker og strategier. Præmissen er, at disse udfolder sig en ledelsesbaseret coachingpraksis.

Hypotesedannelse

Hypotesedannelsen er én ud af en række kommunikationsteknikker, coachen kan anvende i samtalen for at guide dialogen. Hypotesedannelse fungerer som en slags katalysator for progressionen og læringen i samtalen, hvor coachen fx i form af ideer, løsninger, nye forståelser og nye perspektiver skubber fokuspersionens refleksioner og tankebaner i en bestemt retning, som coachen finder efterstræbelsesværdig.

Man kan formulere hypotesen "som en slags forståelsesmulighed, som coachen tilbyder medarbejderen" (Molly-Søholm et al.: 2006: 80). Dermed kan coachen udnytte en viden og et overblik, som fokuspersionen måske ikke har, og stille bestemte perspektiver og hypoteser til rådighed for fokuspersionen. Via hypoteser kan lederen bringe den asymmetriske relation mellem leder og medarbejder i spil på en frugtbar og produktiv måde, men uden at virke dominerende på fokuspersionen, da "hypoteser skal formuleres som netop hypoteser og ikke som sandhed eller instruktion forklædt som råd og meningstilkendegivelse" (Molly-Søholm et al.: 2006: 80).

Det normative grundlag for at vurdere, på hvilken måde hypoteserne skal virke, og i hvilken retning de skal pege, er, om de medvirker til at generere læring og udvikling i samtalen, som

kan bringes i spil i den organisatoriske kontekst på en produktiv måde. Man kan dermed kritisere hypotesedannelse for at være en håndgribelig, styringsteknik, som skal installere de rette produktive overvejelser, refleksioner og forståelser i medarbejderens bevidsthed. Hypotesernes evne til at styre medarbejderens tænkning skyldes dels den autoritet, de fremsættes med, når lederen coacher, dels den generative kraft, som findes i sproget, og endelig, at hypoteser reducerer kompleksiteten ved at tilbyde en bestemt vinkling på en sag. På den måde er hypotesen "en vinkling, som bliver retningsgivende for samtaleforløbet". (Molly-Søholm et al.: 2006: 82)

Nysgerrighed

Nysgerrighed kan formuleres som en kommunikationsstrategi, men også som en grundindstilling, hvilket synes modstridende. En strategi er til forhandling og kunne være anderledes. Den er et middel til at nå et bestemt mål, og der ligger en bestemt målrettet rationalitet i begrebet strategi. Grundindstillingen er derimod en særlig etisk stillingtagen til det andet menneske og sin egen væren-i-verden. Når nysgerrighed knyttes an til både grundindstilling og strategi skyldes det, at coaching trækker på en lang samtaletradition, hvor mennesket forstås som et ultimativt mål i sig selv. Organisatorisk coaching og særligt LBC overskrider de grænser, som traditionel coaching sætter, da organisationen definerer den rette retning for samtalen og ikke fokuspersonen selv.

Kernen i nysgerrighedsbegrebet er en grundlæggende dynamisk åbenhed og fordomsfrihed, som bringes i anvendelse i hypotesedannelsen samt i undersøgelsen af forskellige positioner og vinklinger (Molly-Søholm et al.: 2006: 83). Nysgerrigheden bliver forudsætningen for, at coachen for alvor involverer sig i medarbejderens tænkning og refleksioner, hvilket leder tilbage til forståelsen af nysgerrigheden som en grundindstilling.

Nysgerrighed er en forudsætning for at stille de *rette* hypoteser og spørgsmål, hvilket betyder, at nysgerrigheden som grundindstilling spændes for strategiens og organisationens vogn, hvor lederens menneskelige og sociale kapaciteter bringes i anvendelse i en organisatorisk kontekst, hvis præmis er de funktionsbetingelser, som organisationen opererer på. Den nysgerrige grundindstilling er på trods af dette et udtryk for en oprigtig interesse i det andet menneske, hvilket begrebet "grundindstilling" indfanger. Nysgerrigheden som grundindstil-

ling udspringer således af et helt fundamentalt, menneskeligt behov for at forstå sit medmenneske. Når nysgerrigheden bliver en kommunikationsstrategi, hvis formål er at sikre lederen den nødvendige forståelse af fokuspersonen, så styringen gennem bl.a. hypoteser og spørgsmål generelt bliver mulig, forplumres nysgerrigheden som grundindstilling. Nysgerrighed i relation til organisatorisk og LBC er dermed et udtryk for en vis kapitalisering af en menneskelig, empatisk forankret evne, som gør styringen af det andet menneske mulig.

Aktiv lytning

Aktiv lytning er en måde, hvorpå coachen viser fokuspersonen, at han interesserer sig for det, der bliver sagt. Pointen er, at det skaber tryghed hos fokuspersonen, som er forudsætningen for, at medarbejderen kan forholde sig selvansagende og reflektivt til sin situation (Molly-Søholm et al.: 2006: 84). Aktiv lytning er en konkret, fysisk manifestation, hvor coachen med verbale og nonverbale midler demonstrerer, at han tænker over, forstår og relaterer til det, som medarbejderen fortæller. Konkret kan det være øjenkontakt, bekræftende nik, lænen sig frem etc. (Molly-Søholm et al.: 2006: 84). Som det gjorde sig gældende med nysgerrigheden, er der tale om, at coachen bringer sine menneskelige kapaciteter i spil for at skabe en befordrende stemning for udvikling og læring i samtalen. Dermed bruges en mellemmenneskelig evne til at vække ro og tillid i en andet menneske i en organisatorisk sammenhæng, men med den afgørende pointe, at formålet er organisationen og ikke det menneske, som roen og tilliden vækkes i. Den kritik, som blev fremført i forbindelse med nysgerrighed – grundindstilling og strategi – kan altså i denne sammenhæng også rettes mod aktiv lytning.

Feedback

I tilfælde, hvor coachen vurderer, at der er behov for en mere direkte tilbagemelding end den, som den aktive lytning kan tilbyde, kan han give en eksplicit feedback til fokuspersonen om de tanker og refleksioner, der ytres i samtalen. Molly-Søholm et al. (2006: 87) råder til, at den coachende leder strukturerer sin feedback efter, hvad de kalder et "3k-princip", som betyder at feedbacken skal være *kærlig*, *konstruktiv* og *konkret*. Hermed ledes tankerne tilbage på Åkerstrøm Andersens kritik, som fremførte det forhold, at fokuspersonen bliver indrullet i en kærligheds- og omsorgsdiskurs.

Essensen af den gode feedback er, at medarbejderen forstår og modtager den som noget brugbart og hjælpsomt, at han ansøres til at reflektere over den og bruge den i sin udvikling. Som det gjorde sig gældende med de andre kommunikationsstrategier, kræver den gode feedback, at lederen ”mobiliserer al sin empati” (Molly-Søholm et al.:2006: 88) for at sikre den rette balance mellem anerkendelse og fokus på ændring i adfærden.

Sammenfattende om kommunikationsteknikkerne

Det mønster, der synes at tegne sig for de 4 kommunikationsteknikker, er, at de fremstår som en hybrid mellem en række mellemmenneskelige kapaciteter, hvor empatien især er i højsædet, og en strategisk distance til disse kapaciteter, hvis formål er at sikre, at de bringes i anvendelse på rette vis. Dermed transformeres det traditionelle, oprindelige etos med mellemmenneskelig væren og interaktion fra at have det andet menneske som et ubestrideligt mål i sig selv til at tjene en bestemt organisatorisk kontekst. Hvad der især kan synes problematisk hermed er, at de forskellige kommunikationsteknikker udelukkende virker, hvis fokuspersonen har en opfattelse af dem som værende oprigtige og reelle, hvilket i virkeligheden betyder, at fokuspersonen forstår sig selv, coachen og kommunikationsteknikkerne som værende en del af en samtale, hvor fokuspersonen selv er det ultimative mål. Den omvendte situation, som for alvor ville umuliggøre læring og udvikling, er tilfælde, hvor fokuspersonen får en fornemmelse af, at lederens empatiske lytning, hypotesedannelse og feedback er forstillede og uautentiske. Det vil skabe en patroniserende, umyndiggørende coachingsamtale, som fokuspersonen ikke for alvor kan modsige sig, da det ville være et direkte oprør mod coachens autoritet, som jo knytter an til hans ledelsesposition. Spidsformuleret virker kommunikationsteknikkerne derfor kun i tilfælde, hvor fokuspersonen ikke opfatter dem som et forsøg på at tjene organisationens interesser men derimod sine egne interesser.

Tilgange

For at skabe en teoretisk forståelse af, hvordan coaching virker i praksis, er det nødvendigt at undersøge, hvilke tilgange, coachen kan benytte sig af. I modsætning til de ovenfor gennemgåede teknikker, er tilgangen til coachingdialogen af mere overordnet karakter. Tilgangen er det metodiske udgangspunkt for coachen, som skaber rammen for, hvorledes teknikkerne

bringes i spil. Som det gjorde sig gældende i forrige afsnit om kommunikationsteknikkerne, så er præmissen for det følgende, at tilgangene udfolder sig en ledelsesbaseret coachingpraksis.

Anerkendende tilgang

Grundtanken i den anerkendende tilgang er, at forandring og udvikling for det enkelte medlem af organisationen bedst skabes og sikres, hvis forudsætningerne for forandringen og udviklingen findes i allerede etablerede, succesfulde praksisser. Kort beskrevet "sætter AI⁵ fokus på og udnytter den kreative spænding mellem den bedste nuværende praksis og artikulerede, fælles skabte billeder af den ideelle praksis, og omdanner dette til konkrete handlinger" (Molly-Søholm et al.: 2006: 92).

Molly-Søholm et al. (2006: 97-107) fremhæver fire praksisformer, som bygger på en anerkendende tilgang til coachingsamtalen. Den første praksisform er "*positiv omformulering – at skabe anerkendende forståelser af situationer.*" Den udspringer af ideen om, at der findes en særlig kraft i italesættelsen, som bl.a. også bygger på en præmis om, at sproget mere er skabende end repræsenterende. Den udfolder sig ved at italesætte styrker og ressourcer hos fokuspersonen, og ved at stille forståelsesrammer til rådighed, hvor fokuspersonen ser udvikling og potentiale frem for problemer og udfordringer.

Den anden praksisform i den anerkendende tilgang er den "*bevidste brug af pygmalion-effekten*"⁶, som betegner forventningers betydning for vores handlinger og udvikling. Ideen er, at der findes et proportionelt forhold mellem vores egen tro på at realisere et ønske og så den faktiske realisering af ønsket. For coachen handler det derfor om at skabe de højeste, bedste og realistiske forventninger hos fokuspersonen om fokuspersonen selv, hans fremtid og ønsker. Fokuspersonen skal føle sig værdsat for sine kvalifikationer, hvilket vil motivere ham til at leve op til de forventninger, han oplever, der findes til ham.

Den tredje praksisform i den anerkendende tilgang er "*bevidst skabelse af ønskede fremtids-scenarier*", som kan betegnes som en indsnævring og specialisering af *pygmalion-effekten*. Logikken er, at fremtidsscenarier spiller en stor rolle for medarbejderens motivation og indsats,

⁵ AI er en forkortelse for Appreciative Inquiry, der kan oversættes som anerkendende tilgang.

⁶ Pygmalioneffekten har fået sit navn fra den antikke legende om skulptøren og kongen Pygmalion, der blev forelsket i en statue, han selv havde hugget ud af en sten.

hvorfor coachen sammen med fokuspersionen formulerer scenarier, som fokuspersionen føler et ejerskab over for, og som er i overensstemmelse med organisationens og fokuspersionens interesser.

Den fjerde praksisform er *"bevidst graven efter gode erfaringer for at lære af bedste praksis og opbygge motivation og selvtillid"*. Praksisformen er dels et udtryk for, at coachen hjælper fokuspersionen med *ikke* at sætte sit lys under en skæppe, og dels et forsøg på at eksplicite en tavs viden, evne eller kunnen i fokuspersionen.

Den løsningsfokuserede tilgang

Grundantagelserne i denne tilgang er at forstå et problem som en forsøgt løsning og ikke et problem i sig selv; at man ved at tale om problemer bliver ekspert i problemer, mens man ved at tale om løsninger bliver ekspert i løsninger; at man skal tale om det, man ønsker at opnå, i stedet for det, man ønsker at undgå; at mennesker har brug for hjælp til det, de siger, de har brug for hjælp til – ikke til det, de ikke siger. De første tre antagelser har fodfæste i sprogets skabende og generative kraft, hvor coachen udnytter den performative kraft i italesættelsen til at forme forståelse, handling og motivation for fremtidig adfærd i en bestemt retning, mens den sidste og fjerde antagelse er mere radikal. Den fjerde antagelse negligerer nemlig udfordringen fra den danske filosof Søren Kierkegaard, der sagde, at *"naar det i Sandhed skal lykkes en at føre et Menneske hen til et bestemt Sted, maa man først og fremmest passe på at finde ham der, hvor han er, og begynde der."* (citeret i Dam Hede: 2010: 36), da udgangspunktet er, at mennesket befinder sig lige præcist dér, hvor det siger, det er.

Indledende bemærkninger til den cirkulære og narrative tilgang

Fælles for den anerkendende og løsningsfokuserede tilgang er, at dialogen kredser om individet. Det udmønter sig i individ-orienterede spørgsmål, hvor coachen retter fokuspersionens opmærksomhed og refleksion mod hans egne tanker og meninger – i modsætning til spørgsmål, hvis fokus er de relationer af sammenhænge, som fokuspersionen indgår i. For begge tilgange gælder det, *"at der er et overvejende fokus på, hvad den enkelte tænker, føler og oplever i organisationen"* (Molly-Søholm et al.: 2006: 123). Som modsætning til de individcentrerede tilgange benytter den cirkulære og narrative tilgang sig af relationelle spørgsmål, som

orienterer sig mod de relationer, fokuspersonen indgår i, hvilket fører til en mere kompleks og reflektiv coachingform.

Den cirkulære tilgang til coaching

Den cirkulære tilgang bygger på et systemisk syn på menneskers adfærd og interaktioner, hvilket vil sige, at menneskets handlinger og tanker er udtryk for et delvist sammenhængende forhold mellem den enkelte aktør og den sociale kontekst, som den enkelte aktør indgår i. Handlinger, interaktioner, tanker og følelser skal forstås som en del af et socialt system, hvilket nødvendiggør en vis indsigt eller forståelse af systemet som helhed, men især en forståelse af, hvordan den enkelte aktør påvirker systemet samt påvirkes af systemet. Den cirkulære tilgang til coaching søger denne indsigt, og Molly-Søholm et al. (2006: 125) beskriver den som en tilgang, der i "særlig grad (skal) udvikle medarbejderens evne til dels at observere de forståelser, der ligger bag egne handlinger, dels de forståelser, der ligger bag andres handlinger, og dels alle de forbindelser, der er imellem dem".

Der er altså fokus på at bringe relationerne frem i organisationen, hvilket ganske enkelt vil sige, at man bliver klar over, hvem der påvirker hvem, og hvordan, samt hvordan lederens egne budskaber påvirker de enkelte medlemmer af organisationen på forskellig vis. På den måde gør den cirkulære tilgang op med tanken om, at én årsag skaber én virkning og afviser forestillingen om en simpel kausalitet, hvor et givet fænomen kan forstås ud fra én årsag. I stedet fokuseres der på en mere kompleks kausalitet, hvor mange fænomener er gensidigt forbundet og fungerer som hinandens årsag og virkning (Molly-Søholm et al.: 2006: 129).

Den narrative tilgang til coaching

Fælles for den løsningsfokuserede, anerkendende og cirkulære tilgang er, at de på hver sin måde forholder sig til fokuspersonen igennem eksternaliteter. Det udgangspunkt bryder den narrative tilgang med, hvilket skyldes de grundantagelser, tilgangen udspringer af. Den generative og skabende kraft, som findes i sproget – og som coachingpraksissen som sådan er en specialisering af – bliver med narrativet organiseret, struktureret og målrettet det enkelte menneske i form af en meningsskabende og meningsgivende historie, som hvert menneske lader sig konstituere af. Molly-Søholm et al. (2006: 133) knytter an til dette med følgende formulering: "(...) fortællinger organiserer vores hukommelse, vores menings- og betydnings-

dannelse og dermed vores identitet. På samme vis organiserer fortællinger organisationens identitet og kultur”.

Det narrative perspektiv på menneskets identitet er relevant for lederen, da han ikke blot er i stand til at forme og skabe nye forståelser hos fokuspersionen om eksterne forhold i organisationen men også om interne forhold i fokuspersionens selv. Det lyder umiddelbart indgribende, men emnerne for den narrative coaching er i udgangspunktet fortællingerne om organisationen mere end fortællinger om fokuspersionen selv. Den sidste pointe åbner dog op for det åbenlyse forhold, at den symbolskfortolkende og de senere forståelser af organisationen umuliggør en klar adskillelse mellem fokuspersionens fortællinger om sig selv og fokuspersionens fortællinger om organisationen, da de udspringer af og reflekterer hinanden.

Narrativ coaching stræber efter at berige fokuspersionens selvfortælling på en sådan måde, at nye handlinger bliver mulige, og på en måde, så fokuspersionen føler sig tilskyndet til at virke ud fra disse nye foretrukne handlinger. Det handler derfor om at skabe de selvfortællinger, som sikrer den bedste performance, hvilket i sidste instans er et forsøg på at integrere fokuspersionens selvfortælling med organisationens fortælling. Den narrative tilgang tilføjer på den måde nye elementer til fokuspersionens selvforståelse og har således et eksistentielt, skabende tilsnit.

Kapitel 3 – en samtale med Ricoeur

Kapitel 3 er afhandlingens stamme og ubestridelige tyngdepunkt. Med afsæt i Ricoeurs metode, og i løbende dialog med hans pointer, vil konturerne af en forståelse af selvet langsomt træde frem. Ricoeur identificerer tre grundteser om selvet, og de vil undervejs og med varierende intensitet udtrykke sig i den forståelse af selvet, som afhandlingen udvikler i en løbende, kritisk dialog med Ricoeur. Ricoeur er, som nævnt i metodeafsnittet, valgt som hovedteoretiker, da hans forståelse af selvet udspringer af en ambition om at forklare den menneskelige kapacitet til hhv. at tale, handle, fortælle samt moralsk ansvarlig. Især evnen til at tale, handle og fortælle er essentielle, både fra et samfunds- organisations- og ikke mindst coachingperspektiv. Heri findes grunden til Ricoeurs dominerende rolle i nærværende afhandling.

Indledende grundrids

Den første af Ricoeurs teser om selvet er, at et *refleksivt selv*, der træder frem i en distanceret tilgang til "hvem, jeg er", har forrang for en mere direkte, umiddelbar forståelse af selvet, der blot antager et "jeg", som tænker eller er. Et refleksivt selv findes ikke som et umiddelbart selv, men fornemmes i refleksioner over sprog, handling, narrativ og etik. I den refleksive distance findes muligheden for en vis afstandtagen til én-selv, der blotlægger indsigter i selvet, som ikke ville træde frem i en mere direkte, subjektivistisk tilgang. I relation til selvet, dækker refleksiviteten altså ikke over kognitiv refleksion, men skal snarere forstås i sin oprindelige betydning, som en genspejling, hvor der hentydes til, at noget viser tilbage til noget andet.

Den anden tese er en sondring mellem to grundlæggende forståelser af identiten, der begge findes i begrebet "selv". Identitet kan på den ene side være en kerne, noget vedvarende og blivende, der ikke forandrer sig over tid. Men det kan også være en livssammenhæng, der opleves, føles, fortælles eller fornemmes. Ricoeur arbejder med det latinske begrebspar *idem* og *ipse* for at dække disse to forståelser af identiten. Hvor *idem*-identiten på den ene side er ideen om en kerne og permanens over tid, er *ipse*-identiten, *hvem* der har kernen, og *hvem* der er den samme over tid. *Idem* er derfor, *hvad* der er det samme, mens *ipse* er, *hvem* der er den samme. *Idem* nærmer sig en essentialistisk forståelse af selvet, mens *ipse* indledningsvist kan

karakteriseres som en narrativ eller processuel forståelse af selvet. Sammehed (eng: *same-ness*) er synonym for *idem*, og selvhed (eng: *selfhood*) er synonym for *ipse*. Begrebsparret indfanger det forhold, at et menneske oplever, udvikler sig, taler, handler, tager ansvar og *ændrer* sig over tid, uden dog at blive et andet menneske.

Den tredje tese er, at *ipse* involverer en dialektik mellem selvet og det Andet end selvet i en så intim grad, at én selv ikke kan tænkes uden det Andet. Der er ikke tale om en andethed, som udspringer af en sammenligning, hvor forskelle og ligheder dukker op, men en mere abstrakt andethed, som er konstituerende for selvet i sig selv (Ricoeur: 1992: 3). Tre distinkte niveauer af denne andethed træder tydeligt frem, nemlig som kropslighed, der implicerer mennesket gennem sansning og handling i verden; som den anden person, der sætter én selv over for et andet selv; som samvittigheden, den indre stemme, der vidner om kravene om at eksistere på en bestemt måde, som selvet er sat over for. I alle tre tilfælde er der tale om, at selvet passivt modtager og bøjer sig for henholdsvis legemlige vilkår, kravet fra den anden samt kravet om at eksistere på en bestemt måde eller kunne være på en bestemt måde (Kemp: 2001: 29).

Den filosofihistoriske baggrund

Den idé om selvet, som nærværende afhandling skaber i samtale med Ricoeur, skal forstås i en filosofihistorisk tradition, der er præget af to forskellige positioner for, hvorledes jeget – selvet – skal anskues.

Den første position, der tager sit afsæt i den franske filosof Rene Descartes' Meditationer, antager et evident jeg, der er en primær og åbenbar kilde til sandhed.⁷ For at finde frem til dette jeg anvender Descartes, hvad Ricoeur (1992: 5) beskriver som en metodisk, stærkt overdrevent tvivl, som ingen ende vil tage og i sidste instans tvivler på alt andet, end det forhold, at der dog tvivles. Tvivlen næres af en dramatisk dæmon, som Descartes antager for at illustrere, at ikke engang sanserne, sågar matematikken, kan bevise, at mennesket eksisterer som et uafhængigt subjekt. At der tvivles som et uundgåeligt faktum, leder Descartes frem til den berømte grundsætning: "*cogito ergo sum*" – jeg tænker, altså er jeg. For at sikre mere end tvivlen som eksistensvilkår indsætter Descartes Gud som bolværk mod den onde dæmon, og det

⁷ Det cartesianske *cogito* repræsenterer en prototype på den forestilling, som det reflektive selv er i opposition til.

tænkende menneske kan igen stole på rigtigheden af sine sanser. Det cartesianske jeg er derfor ganske uafhængigt af andre mennesker og eksisterer kun i kraft af sig selv (og Gud) og er dermed også komplet blottet for de tre niveauer af andethed, som den følgende ide om selvet bygger på. Det er med Ricoeurs ord (1992: 6) et "frit-flydende jeg". Derfor støder Descartes da også på problemer i sin forklaring af, *hvad* dette jeg er, da svaret på spørgsmålet nødvendigvis ikke kan overskride grænserne for det, der ligger inden for mulighederne af, hvad et tænkende væsen kan være. Descartes skriver "I am therefore precisely only a thing that thinks; that is a mind, or soul, or intellect, or reason (...)" (citeret i Ricoeur: 1992: 7). Det cartesianske jeg kan derfor ikke blive andet end en ahistorisk identitet, der mere et begreb om et tænkende (tvivlende) subjekt end et udtryk for en forståelse af selvet med dets ambivalente, flertydige kompleksitet og dybde (Kemp: 2001: 29).

Den anden position markeres af den tyske filosof Friedrich Nietzsche, der i stærk modsætning til det cartesianske cogito træder frem som kulminationen på en, med Ricoeurs ord (1992: 11), onskabsfuld og bitter tradition, der angriber *hele* filosofien med den anke, at den ikke tager højde for den medierende faktor i sproget. En anklage, som Descartes og subjektivitetsfilosofien må bøje sig for, da den stort set ikke beskæftiger sig med sprogets funktion og medierende rolle (Ricoeur: 1992: 11). Nietzsches grundantagelse er, at der ikke findes fakta, kun fortolkninger (Ricoeur: 1992: 15). Han problematiserer dermed det cartesianske cogito ved at gøre opmærksom på, at enhver diskurs, enhver tænkning, enhver perception er fanget i sprogets billedlighed, stilistiske udtryksformer og metaforer. Der findes for Nietzsche ikke andet end et billedligt sprog, som er retorisk strategisk (Ricoeur: 1992: 12), og for det cartesianske cogito gælder det, at al tale om det er sproglig.

I tillæg hertil antager Nietzsche, at vore tanker, følelser, begær, tilbøjeligheder, intentioner osv. kan være determineret af en virkende årsag, som vi ikke selv kender til. Om end der er tale om jeget, selvet eller noget hvilket som helst andet, så kan det antages at være blot en virkning af en årsag, vi ikke kender eller forstår (Ricoeur: 1992: 14). Dermed underkender Nietzsche ikke blot det cartesianske cogito, han afviser også den blotte mulighed for overhovedet at tale om en sikkerhed mod enhver tænkelig tvivl. Med Ricoeurs kølige, spiddende ord: "Nietzsche says nothing other than simply, *I doubt better than Descartes*" (Ricoeur: 1992: 15).

Ricoeurs ide om selvet er et alternativt bud, der ikke låser én fast i valget mellem Nietzsches totale afvisning af overhovedet at beskæftige sig med selvet og det cartesianske cogito, men derimod stiller spørgsmålet: *Hvem* taler? *Hvem* handler? *Hvem* fortæller? *Hvem* er moralsk ansvarlig? Ricoeurs metode er at anlægge fire synsvinkler på selvet, der følger fire filosofiske traditioner og som skal besvare spørgsmålet om "*hvem*" på fire forskellige måder (Ricoeur: 1992: 169) – et spørgsmål, hvis svar iflg. Ricoeur er selvet.

Sprogfilosofien og selvet

Ricoeur inddrager to grene af den sprogfilosofiske tradition, nemlig semantikken og pragmatikken. Med semantikken undersøger Ricoeur, *hvem* man egentlig taler *om* i talen om en person, mens pragmatikken undersøger, *hvem* der selv taler som 1. person.

Semantik – at tale om selvet

Når vi taler om andre og altså identificerer et individ som sådant, sker det ved hjælp af en række værktøjer som fx egennavne og definitive beskrivelser, fx "den første mand på månen". Vi taler om, *hvad* der kendetegner dem. og ikke om, *hvem* de er, fx ved at beskrive, hvordan en person ser ud eller ved at beskrive psykiske tilbøjeligheder. At talen om personer forbliver på planet for *hvad* – og dermed på *idem*-planet – skal forstås således, at personen udelukkende lader sig beskrive i en offentlig, fælles referenceramme (Ricoeur: 1992: 32). Enhver tale *om* personer og deres karakteristika vil forblive på et niveau, som i princippet vil kunne tillægges alle og enhver. Fx vil en beskrivelse af en kvinde som blond, sød, smuk og en smule temperamentsfuld egentlig ikke sige noget om, *hvem* hun er, men blot tillægge hende nogle karakteristika, hun har tilfælles med et hav af andre blonde kvinder. Det betyder, at hvis man forsøger at forstå en person ved at tale *om* personen, så forbliver forståelsen af denne person og selvet på planet for *idem* og sammehed, men også på et plan, hvor den omtalte person er objektivret, da det netop er objektiveringen, der gør det muligt at identificere og genkende den 3. person. Det handler om, at de samtalende taler om én og *samme* person. Derfor vil en forståelse af selvet igennem en samtale *om* en person ikke bryde gennem rammerne for et objektivret selv, der i princippet kan tillægges alle og enhver. Man vil udelukkende have blik for *idem*,

mens *ipse* og selvheden forbliver ukendt. Ved at tale *om* en person opnås ikke en forståelse af, *hvem* personen egentlig er, men en forståelse af, *hvad* personen kan beskrives som.

At have en krop er dét, som personer har, og dét, som personer er, hvis de forstås udelukkende i talen *om* personen. Man kan indvende, at mentale aspekter som tanker og bevidstheden er væsentlige aspekter af, *hvem* en person er. Men i talen *om* personer vil disse aspekter ikke kvalificere til at kunne beskrive, *hvem* personen er, da den mentale sfære er privat og utilgængelig. Med andre ord er de mentale aspekter, man tillægger en anden person, ikke autentiske for den anden person, da de altid vil være observeret fra en offentlig, fælles referenceramme og derfor tillagte. Når man alligevel tillægger mentale aspekter til en person, kunne personen ligeså godt være hvem som helst og ikke nødvendigvis dén person, man talte om. Det betyder også, at man ikke selv kan tale meningsfyldt om sine egne tanker i samtale med andre, medmindre disse tanker potentielt vil kunne tillægges alle og enhver – ellers ville den anden ikke have en mulighed for at forstå tankerne. Med andre ord kan man kun beskrive sin egen bevidsthed for en anden og ikke mindst tillægge sin egen bevidsthed attributter, hvis de samtidigt kan beskrive og tillægges andre (Ricoeur: 1992: 38). I forhold til den sidste pointe indvender Ricoeur dog selv, at der er en væsentlig forskel på at tillægge sig selv bevidsthed, der er *følt*, og så tillægge andre bevidsthed, som er *observeret* (Ricoeur: 1992: 38).

At forstå hvordan selvet på én og samme tid kan være et objekt, man taler om, men samtidig også et subjekt, der selv taler, er ikke muligt i samtalen *om* en person og det selv, som findes et sted bag denne person. Den foreløbige konklusion er derfor, at en indsigt i personen og selvet ikke gives ved en tilgang, der objektiverer personen ved at tale *om* personen.

Pragmatik – ytringer og det talende subjekt

For at få en mere rig og nuanceret forståelse af selvet end ovenstående må vi med Ricoeur i spidsen bevæge os væk fra at se på personen som én, man taler *om*, til at se på den talende selv som én, der angiver eller betegner sig selv i samtalen med en anden. Fokus er flyttet fra at se på personen som et tavst objekt til at se på personen som et talende subjekt. Dermed bevæger vi os mod det pragmatiske aspekt af ytringer. På den måde understreges et dialogisk fokus, hvor en talende tiltaler en anden men samtidig også angiver sig selv.

At angive sig selv i samtalen er især tydelig i talehandlinger, hvor man *gør* noget i og med man taler (Ricoeur: 1992: 43), fx spørgsmål, domme, ordrer osv. Dét, at man *gør* noget gennem tale og dermed angiver sig selv, kalder Ricoeur for det refleksive element af ytringen. Det kunne fx være “jeg lover”. Her er den refleksive angivelse af én selv tydelig og direkte i form af et klart “jeg”, men det kan også ske mere indirekte som fx “det regner”, hvor den talende angiver sig selv i den forstand, at han bekræfter eller konstaterer, at det regner; “jeg bekræfter, at det regner”.

Den semantiske tilgang fokuserede på personen som én, man taler *om*, mens den pragmatiske tilgang koncentrerer sig om et talende subjekt, der angiver sig selv i talen, som udgangspunkt for en diskursiv forståelse af verden. Man kan derfor sige, at den semantiske tilgang opererer med en 3. person, mens den pragmatiske opererer med en 1. person.

I en vis forstand synes det, at de to perspektiver kolliderer ind i hinanden: hvis udgangspunktet er det observerende, altså semantikken og den 3. person, så er subjektet en del af verden som et objekt. Hvis udgangspunktet derimod er pragmatikken og en talende 1. person, viser det sig, at denne taler *om* verden, men ikke er en del *af* verden. 1. personen kan ganske rigtigt tale om sig selv, men kun på reflektiv vis, som genstand for sig selv. Med andre ord kan man ikke *på samme tid* være objekt og subjekt i en diskurs. Det er verden, der udfolder sig fra et perspektiv, og perspektivet kan aldrig blive en del af det, subjektet taler om. Perspektivet er en blind plet, der er skjult på samme måde som øjnene ikke kan se sig selv. Ricoeur kalder dette problem for “the aporia of anchoring” og formulerer det på følgende vis: “the privileged point of perspective on the world which each speaking subject is, is the limit of the world and not one of its contents” (Ricoeur: 1992: 51). På en måde kan man altså sige, at det talende subjekt ikke er en del af verden, fordi det udgør det punkt, hvorfra en hel verden udfolder sig, men på samme tid er det en del af verden i den forstand, at det kan identificeres og tiltales af andre som værende en del af *deres* verden. For at løse det tilsyneladende paradoks kombinerer Ricoeur det pragmatiske og det semantiske aspekt (Ricoeur: 1992: 52). I semantikken er personen et objekt, som tillægges fysiske og mentale egenskaber, mens pragmatikken ser på et talende subjekt, der adresserer en samtalepartner og i den forbindelse angiver sig selv reflektivt. Jeg er altså på én og samme tid et objekt for andre talende personer, men også selv et talende subjekt.

Ricoeur (1992: 54) argumenterer for, at det, der forener personen som objekt med personen som talende subjekt, er det ganske simple faktum, at vi hver især har vores eget navn:

”Inscribed (in public records) in this way, the ”I” and the ”P.R” mean the same person.⁸ It is therefore not arbitrary that the person (object of identifying reference) and the subject (author of the utterance) have the same meaning; an inscription of a special kind, performed by a special act utterance – naming – performs this conjunction”

Med navnet bliver jeg’et på én og samme tid et objekt, der kan tales om og identificeres af en diskurs eller et fællesskab, *og* et subjekt, hvorfra et perspektiv på verden udfoldes. Det er det forhold, at vi besidder et navn, der gør det muligt at fungere i praktiske fællesskaber uden at være i tvivl om, hvorvidt det jeg, der taler, nu også er det jeg, det giver sig ud for at være og det jeg, samtalepartneren tror, det er. Det er navnet, der forener personen som objekt og krop med subjektet som et talende udgangspunkt for erkendelsen af verden. Navnet har derfor en speciel eksistentiel betydning, der intuitivt er knyttet til det i praksis, og det bliver klart, hvorfor det at huske navne på mennesker, man lige har mødt, har positiv social effekt, da det netop udtrykker, at man anerkender personen som mere end blot én blandt mange.

Paradokset mellem det tavse objekt og det talende subjekt er dog kun tilsyneladende løst. Det gør det muligt for mennesker i fællesskaber at identificere hinanden med navnet, men det ophæver ikke den grundlæggende kløft mellem på samme tid at være et objekt for andre og et subjekt i sig selv. Der er med navnet stadigvæk ikke adgang til det selv, der befinder sig et sted bag navnet. Det talende subjekt forstår måske sig selv, men samtalepartneren/lytteren er prisgivet i sine bestræbelser på at overvinde det forhold, at den talende er et objekt i en diskurs, som samtalepartneren kan tage stilling til og vurdere. Navnet gør det muligt at ophæve paradokset i praktiske fællesskaber, men de filosofiske komplikationer af paradokset er ikke løst vha. navngivelse. For at forene den objektive person med det refleksive subjekt på mere fundamental vis er det nødvendigt at forlade sprogfilosofien og se på, hvilken væren der kan rumme en sådan tofoldig identifikation.

⁸ ”P.R” er en forkortelse for Paul Ricoeur.

Handlingsfilosofien og selvet

At *handle* er i nærværende sammenhæng et omfattende begreb, der dækker over en generel evne til at udfolde sin menneskelige kapacitet, herunder evnen til at fortælle, tale og til at være ansvarlig eller gøre sig ansvarlig.

Handling som vilje eller virkning

I det handlingsfilosofiske perspektiv kan tale om en ekstern side, der er den ændring i verden, handlingen producerer, og en intern side, som er det forhold, at handlingen er et produkt af en menneskelig vilje, der sætter sig igennem.

Ideen om handling omfatter både den eksterne samt den interne side, hvilket er grunden til, at forbindelsen mellem aktør og handling kan opretholdes. Men det er også en forbindelse på trods, for de to aspekter tilhører to vidt forskellige områder. Handling som en begivenhed eller effekt i verden tilhører områder som kausalitet, determination og fænomen. Mens handling som en vilje, der sætter sig igennem, må høre under områder som frihed, motiv og handlekraft. Ricoeur vil forene disse to aspekter og derigennem vise, at den menneskelige handling og ikke mindst selvet må forstås via det eksterne, objektive blik og det interne, subjektive blik.

Intention – diskussion med Anscombe

I en diskussion med en række analytiske filosoffer, herunder G. E. M. Anscombe, udvikler Ricoeur en ide om handling ved at undersøge begrebet intention. Det er hans diskussion med Anscombe, der udstikker retningen for Ricoeurs egen ide om handling.

I sin undersøgelse af handling fokuserer Anscombe på begrebet *intention* for dermed at skelne handling fra andre begivenheder i verden (Anscombe: 1957). Hun fremlægger tre mulige anvendelser af ordet intention: 1) at have gjort eller gøre noget intentionelt, 2) handle med en vis intention, og 3) at have en intention om (Ricoeur: 1992: 68). Anscombe anvender den første brug, som er intention i sin adverbialform, da det dermed bliver muligt for hende at analysere handling fra et *deskriptivt* perspektiv uafhængigt af andre forhold i relation til forbindelsen mellem handling og aktør (Ricoeur: 1992: 68). En intentionel handling er for Anscombe en handling, hvor man på tilstrækkelig vis kan svare på spørgsmålet "*hvorfor?*".

Hvad Ricoeur især ønsker at gøre opmærksom på i sin diskussion med Anscombe er, at hun ved at fokusere på spørgsmålet om, *hvorfor* en handling udføres, giver den objektive, eksterne side af handlingen en privilegeret position, hvor aktøren udviskes (Ricoeur: 1992: 70). Den store interesse for det deskriptive aspekt af handlingen formindsker interessen i skabe forbindelsen mellem handlingen og aktøren. Dermed forbliver spørgsmålet om, *hvem* der handler, tilsidesat til fordel for spørgsmålet om, *hvorfor* der handles.

Intention om

Ricoeurs hovedindvending mod Anscombe drejer sig om, at hun anvender adverbialformen af begrebet intention, hvilket iflg. Ricoeur betyder, at hun overser tre grundlæggende fænomenologiske aspekter af handling (Ricoeur: 1992: 81):

- 1) Orienteringen mod fremtiden: ideen om at "gøre noget intentionelt" retter sig oftest mod en allerede gjort handling.
- 2) Forsinkelse i gennemførelsen: ved handling findes der en logisk nødvendighed i, at intentionen kommer før handlingen. Denne forsinkelse forsvinder i adverbialformen af intention.
- 3) Aktøren: i adverbialformen af intention fremtræder aktøren ikke klart, da fokus mere er på, *hvorfor* aktøren handlede, end på, *hvem* aktøren var.

Ricoeur argumenterer for et alternativt blik på handlingen, hvor man fokuserer på den handlende i sig selv. Ricoeur vil se på, *hvem* der handler. For der må være én, der handler, én der kan vise eller skjule sine motiver, én der har et projekt, og én, som kan tage initiativ og realisere sin evne til at virke.

For at forklare handlingens natur på tilstrækkelig vis er man derfor nødt til at fokusere på den tredje måde at forstå begrebet intention på, som Anscombe redegør for, nemlig som en "intention om ..." (Ricoeur: 1992: 79-87). Ved at fokusere på intention som en "intention om", favnes både fremtiden, fx "jeg har en intention om at blive færdig med mit speciale den 20. marts", og forsinkelsen i gennemførelsen, da en intention om forudsætter, at handlingen endnu ikke er gennemført. Til sidst er aktøren tydelig, da det nødvendigvis er *nogen*, der har en intention om noget.

Ved at bringe denne forståelse af intention i spil er problemet ved handling ikke længere et spørgsmål om den korrekte eller sande beskrivelse af *hvorfor*, men derimod om sandfærdigheden af intentionen og aktørens rolle for handlingen, da det kun er aktøren *selv*, der kan sige noget autentisk om intentionen (Ricoeur: 1992: 72-73). Det er dog ikke entydigt, at aktøren faktisk siger noget autentisk, hvis han fx ønsker at lyve. Tyngdepunktet flyttes fra det eksterne, objektive (og objektiverende) aspekt til fordel for et internt aspekt, der centrerer sig om *hvem*, der handler. Ved at lade tænkningen kredse om, *hvem* der handler, gøres aktøren til et princip for egne handlinger, hvormed handlingen bliver den afhængige og aktøren den uafhængige (Ricoeur: 1992: 90).

Det er altså afgørende at se de to aspekter af handling – den eksterne og den interne side – som dialektisk forbundne. Motiver, som beskriver det interne aspekt af handling, og årsager, der udgør det eksterne aspekt af handling, er da heller ikke logisk uafhængige og tilhører ikke nødvendigvis to forskellige områder. Der findes naturligvis handlinger, som lader sig forklare udelukkende på ekstern vis via kausale forklaringer, fx forskrækkelse. Og der findes handlinger, hvor det er en ren rationel motivation, der ligger til grund, som fx skak. Men de fleste menneskelige handlinger kan imidlertid forstås et sted midt imellem disse to poler. Når man fx forklarer en fortidig handling, kan det være svært at skelne motiver fra retfærdiggørelser, og motiver og årsager er ofte sammenfiltrede.

Handling som vibrerende spænding mellem frihed og nødvendighed

For Ricoeur har evnen til at handle et ontologisk fundament, som kommer til udtryk i følgende passage:

”What would make this discourse based on the “I can” a different discourse is, in the last analysis, its reference to an ontology of *one’s own body*, that is of *a* body which is also *my* body and which, by its double allegiance to the order of physical bodies and to that of persons, therefore lies at the point of articulation of the power to act which is ours and of the course of things which belongs to the world order.” (Ricoeur: 1992: 111)

Det er altså menneskets ontologiske konstitution, som er den fundamentale årsag til den spænding, der findes i forståelsen af evnen til at handle. Som inkarneret væsen oplever mennesket en dualitet i at have en krop, der på den ene side er en del af verden og som sådan under-

lagt de kausale love, og på den anden side en oplevelse af den samme krop som noget, der omfatter det sted, som beslutninger og initiativer udspringer af.

For at redegøre for en sådan dualitet, som altså virker i kernen af den menneskelige oplevelse som sådan, men også i oplevelsen af én selv som handlende, virkende og erkendende væsen, er det nødvendigt at lade begrebet om *Attestation of self* – en troværdig bevidnelse af selvet – komme til undsætning. For når handlingen er en troværdig bevidnelse af selvet, kan mennesket opfatte sig selv som på én gang værende i kausalitetens og determinismens vold, og på samme tid have forvisning om en fri vilje, der lader motivation og initiativ være styrende for handlingen. Med andre ord er "Attestation" i relation til handling troen på og en praktisk vished og sikkerhed om, at mennesket som aktør kan foretage selvstændige valg. Denne tro, praktiske vished og sikkerhed, er en nødvendighed i kraft af den dualitet eller dobbelthed, der ligger i handlingens (og kroppens) natur.

Selvet udtrykker sig i den legemliggjorte handling, der virker i en verden af begivenheder ved at være i stand til at tage initiativ til at have en intention *om* og lide under handlinger, som andre eller én selv er ansvarlig for. Selvet bevidnes i de legemliggjorte evner til at indlede eller påbegynde begivenheder, som kan tilskrives én selv, og som man derfor selv er ansvarlig for. Når *hvem*, der handler, kommer i centrum, når aktøren betragtes og anerkendes som et princip for sine egne handlinger, så bliver den handlende en moralsk aktør, hvor handlingens virkninger bliver et produkt af en vilje, et initiativ og et menneskeligt projekt i stedet for blot at forklare handlingen med et *hvorfor* som en deskriptiv almengyldig virkende intention, der moduleres og legitimerer snart hvad som helst, eller med et *hvad*, der kan reducere realiseringen af aktørens handlekraft til en virkning af en årsag.

Tiden, *idem* og *ipse*

Hverken det semantiske, det pragmatiske eller det handlingsfilosofiske aspekt tog højde for det forhold, at både en person og en aktør har en historie. De tidligere perspektiver overså, at den personlige identitet kun kan udtrykkes i en tidslig dimension af den menneskelige eksistens. Den personlige identitet – selvet – er ikke en fikseret, konstant identitet, der kan frys

eller krystalliseres i et still-billede. Den er flygtig, i bevægelse og altid en del af et tidsligt forhold, der træder frem som gradvis forandring og udvikling. For at rette op på denne mangel introduceres den narrative filosofi, som kan undersøge, på hvilken måde (selv)fortællingen bidrager til selvets konstitution. Det er nemlig i kraft af den tidslige dimension, at fortællingen bliver uundgåelig – for hvordan kan man redegøre for fortiden og ytre forhåbninger om fremtiden uden at fortælle?

Ideen om en narrativ identitet tilbyder en fremragende mulighed for at undersøge og konfrontere distinktionen mellem *idem* og *ipse*. Det er da også i den narrative teori, at den konkrete dialektik mellem *idem* og *ipse* opnår sin højeste udvikling (Ricoeur: 1992: 114). Teoriens styrke er bl.a., at den udgør overgangen mellem det deskriptive syn på handling, som vi har behandlet indtil videre, og det foreskrivende perspektiv på handling, der er præget af følgende begrebsmæssig treklang: beskriv, fortæl, foreskriv. Treklangen understreger, at der ikke findes et etisk neutralt narrativ. Narrativet er derimod altid en indledende øvelse til etikken. Selvfortællingens ledemotiv vil nemlig være en ide om *den gode* selvfortælling – altså ideen om det gode liv.

Selvet og den tidslige dimension

De problematikker, der måtte være forbundet med at begribe, *hvem* man er, eller hvad en personlig identitet egentlig vil sige, har rod i det forhold, at begrebet identitet på grundlæggende vis bruges og forstås på to forskellige måder: på den ene side identitet som ensartethed, vedvarende og sammehed, altså *idem*, og på den anden side identitet som en bestandighed på trods af udvikling og ændring, altså *ipse*. Forskellen mellem de to aspekter af identitet er så vigtig og afgørende, at en forståelse af identitet, der ikke tager højde herfor, vil fejle (Ricoeur: 1992: 116). Man kunne i den forbindelse spørge, hvorfor problematikken så ikke havde fyldt mere i de foregående analyser, men det skyldes, at problematikken først træder frem i takt med, at den tidslige dimension kommer i fokus. Det er med spørgsmålet om permanensen over tid og bestandigheden i selvet, at de to versioner af identitet bliver et reelt problem for første gang (Ricoeur: 1992: 116).

Idem

Idem dækker over 1) en numerisk identitet, som er det forhold, at man kan genkende og identificere én og samme ting igen og igen, og 2) et kvalitativt identitetsaspekt, som betyder, at to forskellige ting kan fremtræde fuldstændig ens, og 3) en uafbrudt kontinuitet, som betyder, at én og samme ting kan udvikle sig og forblive den samme, fx at et gammelt egetræ er det samme nu, som det var for 100 år siden, og sidst 4) en permanens over tid, som minder om den uafbrudte kontinuitet, men med tilføjelsen af en idé eller et princip, som er dét, der forbliver over tid, på trods af udvikling og ændring. Det er ideen om en permanens over tid, der ligger til grund for Plutarchs fortælling om Theseus' skib hvor skibet, der kom hjem, er det samme som skibet, der sejlede ud, på trods af at alle dets dele blev udskiftet undervejs (Stagis: 2012: 5). Man kan begribe forskellen mellem den uafbrudte kontinuitet og permanensen over tid ved at lade den første være en fænomenologisk og erkendelsesmæssig konstant, mens den sidste er tilføjelsen af et essentialistisk, substantielt eller transcendent element, hvorpå det konstante og blivende hviler.

Ipse

Ipse udspringer af spørgsmålet om, hvorvidt selvets selvhed implicerer en form for permanens over tid, som *ikke* forudsætter eller er reducérbart til en substans, essens, kerne, et vedvarende princip eller en ide, der forbliver. Spørgsmålet er, om der en form for permanens over tid, der ikke er substantiel eller essentiel? Hvad Ricoeur søger, er en permanens over tid, der kan svare på "*hvem*" uden dog at kunne reduceres til et spørgsmål om "*hvad*" (Ricoeur: 1992: 118).

At *have* karakter

Det er imidlertid ikke en nem opgave, Ricoeur har sat sig for. For der er to modeller af permanens over tid, som er tilgængelige. Disse to kan opsummeres i følgende udtryk: ens karakter og løftet (Ricoeur: 1992: 118), hvor løftet begrebsliggøres af *selvbestandighed* (eng.:self-constancy). Det er altid *nogen*, et *hvem*, der holder sit ord, og aldrig et *hvad* i nogen, der holder sig ord – derfor kan man heller ikke distancere sig fra sit ord, men må altid stå til regnskab for det.

Karakteren udgør en fællesgrund eller et overlap mellem *idem* og *ipse*, mens troskaben mod ordet markerer en afgørende forskel mellem *idem* og *ipse*. Om karakteren siger Ricoeur: "By "character" I understand the set of distinctive marks which permit the reidentification of a human individual as being the same" (Ricoeur: 1992: 119), og senere: "Character, I would say today, designates the set of lasting dispositions by which a person is recognized" (Ricoeur: 1992: 121). Med den sidste definition af karakteren antydes det punkt, hvor grænsen mellem *idem* og *ipse* bliver umærkeligt, og hvor man ikke kan skelne de to aspekter af identiteten fra hinanden. Ricoeur skriver: "Character, we said, is the self under the appearances of sameness" (Ricoeur: 1992: 128).

Karakteren udgøres af vaner og tilbøjeligheder, der bundfældes og bliver definerende for det enkelte individ. Karakteren er i en vis forstand én selv, *ipse*, men den kommer til udtryk som *idem*, og bliver et distinktivt, genkendeligt karaktertræk, der gør det muligt at identificere og genkende et individ som det samme individ. Med andre ord er karakteren de distinktive træk, man genkender et individ på. Karakteren udgøres imidlertid også af noget andet end blot træk, som har bundfældet sig, mens man passivt har set til. Der er også elementer af tilvalgte eller tillærte værdier, normer, idealer osv., hvori en person spejler og genkender sig selv. Dermed er der et vist element af andethed på spil i karakteren, som man selv erklærer troskab overfor. At karakteren til en vis grad er tilvalgt, betyder, at man ikke for alvor kan begribe den uden at forstå *ipse*. For tilvalget udspringer af *nogen*; *hvem* har evalueret og vurderet værdier, normer, idealer og gjort dem til sine egne? Det er *ipse*, der befinder sig bag de tilvalgte aspekter af *idem*. Tilvalget sker gennem en internalisering af andetheden, som bliver bundfældet og gjort til det samme som én selv. På den måde finder der en konstant vekselvirkning sted mellem det Andet end én selv og den karakter, som udgør det for andre genkendelige aspekt af én selv.

Man kan tale om, at karakteren udgør en mellemgrund mellem *idem* og *ipse*, at karakteren markerer et fast element i *ipse* eller, som Ricoeur formulerer det, "Character is truly the "what" of the "who"" (Ricoeur: 1992: 122). På trods af at mellemgrunden mellem *idem* og *ipse* tilsyneladende forplumrer forsøget på at opretholde en klar distinktion mellem de to aspekter af identiteten, er det afgørende at insistere på distinktionen. Det er nemlig i kraft af forskellen mellem *idem* og *ipse*, at dialektikken, der skaber personens historie og selvfortælling, består.

Og det er i kraft af samme dialektik, at vekselvirkningen mellem andetheden og én selv hele tiden pågår. Til sidst, og ganske afgørende, så markerer forskellen mellem *idem* og *ipse* også forskellen mellem på den ene side et relativt konkret, håndgribeligt og objektivérbart element i den enkeltes identitet – *idem*, og på den anden side et flygtigt og svært håndgribeligt forhold i én selv, der dog er vigtigst, for *ipse* er, *hvem* vi er. Det er subjektivitet blottet for objektivitet.

Selvbestandighed

Der findes imidlertid også forhold – selvbestandigheden – hvor *ipse* på utvetydig vis løsriver sig fra *idem* og essentialismen. Ligesom karakteren er selvbestandigheden et udtryk for en tidslig vedvarende, men i modsætning til karakteren er selvbestandigheden *ikke* en mellemgrund mellem *idem* og *ipse*, men derimod et klart udtryk for selvet i form af *ipse*.

Selvbestandigheden manifesteres og eksemplificeres af det at være tro mod sit ord, at holde hvad man lover, af løftet. Ricoeur (1992: 123) skriver: "Keeping one's word expresses a *self-constancy* which cannot be inscribed, as character was, within the dimensions of something in general but solely within the dimension of "who?". Der er altså en klar forskel på at bevare sin karakter og handle i overensstemmelse med den, og så at holde sit løfte og være tro mod sit ord. Man kan selvfølgelig tale om sammenhæng og kontinuitet i udviklingen og bevarelsen af en fast, samvittighedsfuld karakter og så en bestandig, standhaftig trofasthed mod sit ord og det andet menneske til hvem, det er givet.

At holde sit ord er en udfordring mod tiden og ændringen; "hvis jeg skulle ændre mig, hvis min karakter skulle ændre sig, hvis mine lyster og begær skulle ændre sig, må du alligevel stole på, at jeg stadig vil holde mit ord". Den fordring, der er knyttet til løftet og ordet, er et udtryk for et værn, der skal afvise enhver trussel om udvanding af den forpligtelse over for andre mennesker, som ytres i talen, og den er et svar på den tillid, andre har til én selv og det ord, man giver.

Med løftet som en manifestation af selvbestandigheden og *ipse* bliver det klart, at det andet menneske spiller en rolle for selvet. For det er over for et andet menneske, man holder sit ord og forpligter sig selv på at holde det, og der er kun i kraft af det andet menneske, at det overhovedet giver mening at tale om et *hvem*.

Der findes altså to former for tidslig vedvarende – karakteren og selvbestandigheden – der udgør grænseområderne for identiteten, og det er mellem disse poler, den narrative identitet befinder sig. Ricoeur (1992: 124) taler om et "*interval of sense which remains to be filled in*" mellem karakteren og selvbestandigheden, og det er netop narrativet, som giver dette mellemrum (interval) mening. På den måde bevæger den narrative identitet sig mellem to grænser: en nedre grænse, hvor den tidslige vedvarende udtrykker en vis sammenkobling af *idem* og *ipse*, og en øvre grænse, hvor *ipse* udtrykker identiteten uden støtte fra *idem* i form af selvbestandighed (Ricoeur: 1992: 124).

Diskussion med Locke og Hume

Læren fra den sproglige og analytiske filosofi, som Ricoeur udtrykker i en diskussion med de britiske filosoffer John Locke og David Hume er, at uden distinktionen mellem *idem* og *ipse* som ledestjerne og grundmodel for identiteten og narrativet som medierende mellem de to vil spørgsmålet om den personlige identitet fortabe sig i en labyrint af problemer og paradokser (Ricoeur: 1992: 125).

Locke sidestiller ideen om identitet med det at være identisk med sig selv (Ricoeur: 1992: 125). En ting er altså sig selv i den udstrækning, at den på et givent tidspunkt er den *samme* ting, som den var på et tidligere tidspunkt. Det samme gælder for en person, der har en kerne i sin identitet i den udstrækning, at han kan genkende sig selv som værende den samme, som han var på et tidligere tidspunkt. Derfor er hukommelsen og den mentale oplevelse af én selv afgørende for følelsen af at være den samme på tværs af tid og sted. Hos Locke forsvinder *ipse*-aspektet af selvet altså til fordel for *idem*-aspektet. For Hume gælder det, som for Locke, at der kun findes én form for identitet, og det er oplevelsen af at være den samme. Selvet som *ipse* findes ikke og synes at være en illusion. Humes hovedargument i den sag er:

"For my part, when I enter most intimately into what I call *myself*, I always stumble on some particular perception or other, of heat or cold, light or shade, love or hatred, pain or pleasure. I can never catch *myself* at any time without a perception, and can never observe anything but the perception" (citeret i Ricoeur: 1992: 128).

Hume hævder altså, at når han søger ind i sig selv, finder han ikke andet end et tomt punkt blottet for selvhed. Men der er dog én, der har gennemtrængt sig selv og søgt uden dog at fin-

de. Og der er dog én, der har observeret og perciperet. Ricoeur spørger retorisk, *hvem* der søger, observerer og perciperer, og svaret er, iflg. Ricoeur, selvet som *ipse* (Ricoeur: 1992: 128).

Identiteten betyder ikke noget – for *hvem?* – en diskussion med Derek Parfit

I forlængelse af diskussionen med Locke og Hume bruger Ricoeur en del energi på at diskutere med endnu en analytisk, britisk filosof. Denne gang er det Derek Parfit (Parfit: 1986), som argumenterer for, at "identity is not what matters" (Ricoeur: 1992: 136). Parfit afviser at anerkende et fast forhold i den personlige identitet i form af *idem* (Ricoeur: 1992: 130). Ricoeur indvender, at Parfit søger efter noget, han ikke kan finde – et fast forhold i identiteten – og at hans søgen forudsætter selvheden i form af *ipse*, som Parfit imidlertid *ikke* søger at finde (Ricoeur: 1992: 130). Hovedargumentet er igen, at der må være nogen, for *hvem* betydningen af den personlige identitet *ikke* betyder noget (Ricoeur: 1992: 137). Hvordan kan man i det hele taget spørge om, *hvad* der betyder noget, hvis man ikke samtidig spørger, for *hvem* det betyder noget? At overhovedet bekymre sig om betydningen af dette eller hint vidner om et selv, hvorfra bekymringen udspringer. Ricoeur formulerer sin pointe på retorisk vis: "Would the question of what matters arise if there were no one to whom the question of identity mattered?" (Ricoeur: 1992: 138), og videre: "if my identity were to lose all importance in every respect, would not the question of others also cease to matter?" (Ricoeur: 1992: 139) Der tegner sig et retorisk mønster i Ricoeurs argumentation for *ipse*, hvor vidnesbyrdet på selvheden er, at de personlige, refleksive stedord forbliver en fast del af de formuleringer, hvormed vi forsøger at afvise selvet, hvilket også kommer til udtryk her:

"The sentence "I am nothing" must keep its paradoxical form: "nothing" would mean nothing at all if "nothing" were not in fact attributed to an "I". But who is *I* when the subject says that it is nothing? A self deprived of the help of sameness" (Ricoeur: 1992: 166).

Argumentet synes altså at være, at der altid må være et *udspring* for en reduktionistisk og afvisende forståelse af selvet eller mangel på samme. Der vil altid være *nogen*, der tvivler, altid et *hvem*, der betragtes som et *hvad*. *Hvem* er det egentlig, der ikke kan finde selvet; *hvem* er det egentlig, der tvivler og afviser? Det leder unægtelig tankerne hen på det cartesianske cogito, men det er et ganske andet *hvem*, der sigtes til. *Hvem* er jeg egentlig? For at komme et skridt videre i bestræbelsen på at besvare dette spørgsmål, bevæges samtalen med Ricoeur

mod selvfortællingen og den narrative teori, som Ricoeur sætter sin lid til i forsøget på at forstå selvet.

Fortællingen og selvet – narrativ teori

Emplotment – at tilskrive et plot

Den personlige identitet er i narrativ terminologi karakterens identitet. Over tid er identiteten fortalt og derfor i en vis forstand konstrueret som en fortælling, hvis indre sammenhæng er det, eller de plot, der binder fortællingens begivenheder sammen. Sammenhængen mellem identitet og plot går over begrebet *emplotment*. Hvis man ser på identiteten over en længere periode, vil den være spændt ud mellem begivenheder, som har afgørende indflydelse på identiteten. Man søger en sammenhæng og samstemmighed i disse begivenheder og søger at sætte dem ind i en overensstemmende og meningsfyldt ramme; man væver livets røde tråd. For alle mennesker indfinder der sig begivenheder, der på afgørende vis forstyrrer og ændrer livet for den enkelte. Disse forstyrrende begivenheder er et ufravigeligt vilkår ved til en vis grad at være i begivenhedernes vold.

Emplotment er en retrospektiv tilføjelse af mening med det oplevede. På den måde tilføjes nødvendighed og sandsynlighed til det kontingente, og det bliver muligt for identiteten at inkorporere og absorbere begivenheder, der akut bryder med den forudgående retning og ændrer grundvilkårene (og måske ligefrem identiteten selv) på fundamental vis. Emplotment er forsøget på at skabe sammenhæng mellem kontingente, modsatrettede begivenheder. Det handler om at skabe resonans på tværs af dissonante begivenheder, som det fx sker når et religiøst menneske forklarer episoder i sit liv som guds vilje eller et mirakel.

At være en karakter

Karakteren er den, der udfører handlingerne i en fortælling, og tesen er, at karakterens identitet er begribelig ved at anskue emplotment som en overførsel fra begivenheden og handlingen til karakteren selv. Pointen er, at karakteren i sig selv et plot (Ricoeur: 1992: 143), og at der i fortællingen om begivenheder og handlinger også fortælles om karakteren selv. Derfor er ka-

rakteren i narrativet på sin vis underlagt den historie, der berettes om. Det er i historien med sin sammenhæng, interne struktur og fuldstændighed, der skabes af emplotment, og det er i kraft af historien, at karakteren skaber og bevarer sin identitet, der er i overensstemmelse med historien selv (Ricoeur: 1992: 143).

Den narrative teori bygger på en ide om en grundlæggende og gensidig, intern bestemmende sammenhæng (dialektik) mellem historie, begivenheder, plot og karakter. Man kan beskrive gensidigheden som, at "the narrative appears as the path of the character and vice versa" (Ricoeur: 1992: 146).

Dialektikken mellem begivenhed og selv

Sammenhængen mellem handling og karakter i et narrativ resulterer i en indre dialektik i karakteren, der er den logiske konsekvens af dialektikken mellem resonans og dissonans i begivenhedernes mening og virkning.

Dialektikken består i det forhold, at det er det resonante og sammenhørende liv, der skaber karakterens særegenhed. Det kontingente aspekt af syntesen mellem de resonante og dissonante begivenheder nødvendiggør en retrospektiv livshistorie, som kan sidestilles med karakterens identitet og "thus (is) chance (...) transmuted into fate. And the identity of the character emploted, so to speak, can be understood only in terms of this dialectic" (Ricoeur: 1992: 147).

Derfor er en person, forstået som en karakter i en historie, ikke et væsen, der er særskilt fra sine oplevelser. En person har derimod en dynamisk identitet, der er ejendommelig for den historie, der berettes op. Narrativet konstruerer karakterens identitet – den narrative identitet, eller selvfortællingen – i og med, at historiens narrativ konstrueres.

Litterære eksempler på *idem* og *ipse*

I litteraturen er variationen og relationen mellem *idem* og *ipse* enorm – det følgende kan derfor tjene som en karikerende illustration på forskellen mellem *idem* og *ipse*. På den ene side er karakteren i fiktionen genkendelig og den samme, som det er tilfældet i eventyret og folkloren, hvor helten er gennemgående forudsigelig og altid holder sig ord. Omvendt kan man fremhæve Dostojevskijs Raskolnikov fra Romanen Forbrydelse og Straf, som undergår fun-

damentale forandringer i perioden mellem forbrydelse og straf, hvor Raskolnikovs genkendelighed gradvist mindskes uden dog at forsvinde helt. Ricoeur fremhæver også et ekstremt tilfælde, hvor identitetens modaliteter fremstår tydelige, nemlig romanen *Manden uden Egenskaber*, der er forfattet af Robert Musil (Ricoeur: 1992: 149). Her opløses karakterens identitet i takt med, at karakterens egenskaber ophører, og romanen får iflg. Ricoeur problemer med i det hele taget at opretholde sig selv, hvilket skyldes den forbundethed, der er mellem karakter, plot og narrativ. Karakterens opløsning rikochetterer derfor over i romanens opløsning, og den bevæger sig med Ricoeurs ord (1992: 149) over i den essayistiske sfære. Den afgørende pointe er imidlertid, hvad der menes med tabet af identitet eller identitetens opløsning. For hvilken modalitet af identitet er det, der delvist og helt forsvinder i tilfældet med Raskolnikov og *Manden uden Egenskaber*? Ricoeurs tese er, at med afsæt i en figur af identitet udgjort af *idem* og *ipse*, så udstiller disse gådefulde og foruroligende tilfælde af identitetstab selvheden (*ipse*) ved at ophæve bundklangen og støtten fra ensartetheden (*idem*) (Ricoeur: 1992: 149). Det, som manden uden egenskaber mister, er det, som gør det muligt at genkende ham, og det, som er karakterens karakter. Han mister *idem* på samme måde, som ofrene for koncentrationslejrene gjorde det, men han ophæver ikke med at være, *hvem* han er.

Fortællingen og etikken

Den narrative filosofi har en central placering som mediator mellem handlingsfilosofien og moralfilosofien. Det handler om en meningsfuld overgang, der bliver tydelig i takt med, at samhørigheden mellem plot og karakter bliver klar, fra at have evnen og *kunnen* til at handle, og så til at være forpligtet og *skulle* handle. Forbundetheden mellem karakteren, handlingerne, begivenhederne og historien som sådan betyder, at man ikke kan se aktøren på isoleret vis. Man må derimod forstå karakteren/aktøren og dennes handlinger i et større perspektiv, hvor de, som er påvirket af den handlende, også tages i betragtning. Dette leder frem til en dikotomi mellem dem, som lider under en handling, og dem, som udfører handlingen. Ricoeur (1992: 145) formulerer sig således:

”I never forget to speak of humans as acting and suffering. The moral problem (...) is grafted onto the recognition of this essential dissymmetry between the one who acts and the one who undergoes, culminating in the violence of the powerful agent”.

Det er her, det etiske aspekt kommer til udtryk, og det er her, den narrative teori skaber forbindelsen mellem handlingen og etikken. Det er i kraft af, at narrativet skaber forbindelsen og meningen mellem begivenheder, at etikken bliver uundgåelig. Narrativet giver den handlende det nødvendige udsyn til at forstå, hvordan andre kan lide under en bestemt handling.

Hvis man ser på handlinger i perspektivet af et helt liv for et enkelt menneske, kan de betegnes som "the narrative unity of life", "the connectedness of a life" og "life plans" (Ricoeur: 1992: 157). Ricoeur skriver om den idé, der styrer det store narrativ om det enkelte menneskes liv og fortolkningen af de handlinger og begivenheder, det måtte bestå af:

"(...) the idea of gathering together one's life in the form of a narrative is destined to serve as a basis for the aim of a "good" life (...) How, indeed, could a subject of action give an ethical character to his or her life taken as a whole, if this life were not gathered together in some way, and how could this occur if not, precisely, in the form of a narrative?" (Ricoeur: 1992: 158)

Dermed forudsætter den narrative identitet ideen om det gode liv, som hviler på etikken. Etikken bliver relevant som ledestjerne for fortællingen, men også som en konkret retning for den mening, som den enkelte begivenhed eller handling skal tillægges eller bedømmes med. Narrativet er i sin natur en sammenhængende fortælling, som kunne være fortalt anderledes, men i retrospekt virker nødvendig. Narrativet er nødvendiggørelsen af det kontingente. Narrativet er derfor præget af en retning for netop at bryde med kontingensen; den retning er ideen om det gode liv. Derfor er etikken et væsentligt aspekt af selvfortællingen.

Sammenfattende bemærkninger

Indtil videre er det ikke lykkedes at krystallisere *ipse* på utvetydig vis, og det er da også tvivlsomt, om det overhovedet er muligt. En sådan øvelse fordrer en objektivisering af *ipse*, som dermed begrænser krystalliseringen til at udtrykke sig i *idem*-sprog som et *hvad*/objekt. Dog kan det konkluderes, at selvheden dækker et spektrum af betydninger, hvor overlappet med sammeheden i form af det at have karakter udgjorde den ene pol, mens den anden pol udgjordes af selvbestandigheden, som principielt er af etisk karakter. Selvbestandigheden udtrykkes i forholdet til andre mennesker, hvor disse på grundlæggende vis kan stole på én. Netop fordi nogen stoler på mig og regner med mig, er jeg ansvarlig for mine handlinger over for andre (Ricoeur: 1992: 165) Det etiske aspekt af selvheden er ikke afhængig af bevarelsen af en be-

stemt karakter, men befinder sig på et andet, mere grundlæggende, niveau af selvet. Selvbestandigheden giver for alvor mening i de tilfælde, hvor den udfordrer eller modsiger de vilkår for vedvarende, som karakteren giver den enkelte, fx den løgnagtige, der holder sit ord⁹.

Spørgsmålet bliver, hvor den narrative identitet og selvfortællingen skal placeres i dette spektrum af variationer rækkende fra selvet som ensartethed i karakteren til den modsatte pol af ren selvhed som selvbestandighed? Ricoeur (1992: 165-166) giver følgende bud:

”narrative identity stands between the two (...) Narrative identity makes two ends of the chain link up with one another: the permanence in time of character and that of self-constancy.”

Selvfortællingen er altså meningen i mellemrummet mellem selvet i form af ens karakter og selvet som ren selvhed i form af selvbestandighed. Det er selvfortællingen, der gør det muligt for ens karakter at bevæge, udvikle og ændre sig i samme takt og rytme som *hvem*, man er, mens man som et grundvilkår er underlagt begivenhedernes kontingente pres. Selvfortællingen er musikken og takten, som lader karakteren og selvbestandigheden danse en harmonisk dans, hvis trin og bevægelser er selvet.

Det er dog sproglige fabuleringer og metaforik, som ville få Nietzsches hammer til at dundre. For den uendelige regression lurer, da den, der fortæller, jo er den samme, som der fortælles om: ”det selv, der fortæller, er selv fortalt af sig selv” (Kirkeby: 2013: 82).

En lille ontologi

Den troværdige bevidnelse - Attestation

Dét, der indtil nu er sagt om selvet, er naturligvis ikke en eksakt bevisførelse på, hvordan selvet nødvendigvis må være sammensat. Det er derimod et troværdigt bud på, eller ide om, hvad selvet er, og hvordan selvheden kan forstås. Det er et bud, der udspringer af et vidnesbyrd, der består i dét, der reflekterer tilbage i det filosofiske blik på, *hvem* et menneske er. Selvet bevidner sig selv, når man forsøger at forstå, *hvem* der taler, handler, fortæller og er

⁹ Jeg skylder Ole Fogh Kirkeby tak for eksemplet om den løgnagtige, der holder sig ord.

etisk ansvarlig. Den videnskabelige forvisning om, at vidnesbyrdet er sandt, er ikke mere sikker end tilliden og troen på, at det faktisk *er* sandt. Derfor er selvet ikke en "ting", man kan iagttage, eller "noget", man har. Det er ikke et centrum eller en kerne, der fikserer identiteten i et substantielt eller essentielt fikspunkt, som kan granskes og erkendes. Og derfor hviler undersøgelsen af selvet på et filosofisk grundvilkår, der efterlader én med en *fornemmelse* af selvet, der ikke bliver mere håndgribelig end det troværdige vidnesbyrd. I slipstrømmen på en sådan filosofisk undersøgelse af selvet vil derfor altid være mistanken, mistilliden og skepsissen om, hvorvidt vidnesbyrdet vitterligt *er* troværdigt: "It (suspicion) haunts attestation, as a false testimony haunts true testimony" (Ricoeur: 1992: 302). Mistilliden og mistanken jager selvet, når paradokserne og uforklarlighederne i selvet findes og udtrykkes. De jager selvet, når en konklusion nærmes, men aldrig kan nås. Filosofien om selvet må finde sig i den konstante, kritiske tvivl, som dog altid kan modsvares med spørgsmålet om "*hvem*"? For som Ricoeur siger: "We never leave the problem of selfhood as long as we remain within the orbit of the question "who?"" (Ricoeur: 1992: 169), og senere: "A kind of uneasy balance between attestation and suspicion was then imposed, whenever certainty of self had to take refuge in the inexpugnable retreat of the question "who?"" (Ricoeur: 1992: 302). Hvad der bevidnes er i sidste ende selvheden i sin opposition til sammeheden og i sin dialektiske relation med andetheden. Og troværdigheden i denne bevidnelse kommer fra sikkerheden på og tiltroen til, at man nødvendigvis eksisterer i en modus af selvhed, da en sådan modus netop kan forklare, *hvem* der taler, handler, fortæller og er ansvarlig for sig selv og andre mennesker.

Selvhed og sammehed

Dialektikken mellem selvheden og sammeheden kan også ses som et opgør med den substantielle tradition, der tænker i tråd med commonsense og ideen om, at hvis selvet findes, så findes det som en kerne. Men det er også en tilføjelse til traditionen. For sammeheden i selvet, som vi også har kaldt *idem*-aspektet, er netop ideen om en kerne, der kan undersøges som et *hvad*. Distinktionen mellem selvhed og sammehed involverer ikke blot to meningskonstellationer om selvet, men involverer også to væsensforskellige værensformer (Ricoeur: 1992: 309). Det er sammeheden, der gør én til den samme som andre, og det er sammeheden, der slutter os sammen i kulturelle fællesskaber. I modsætning hertil er det selvheden, der peger os ud som unikke individer, men det er også selvheden, der binder os sammen som *mennesker*

på tværs af tid, kultur og sted. Det er nemlig det forhold, at vi som mennesker kan tale, handle, fortælle og være ansvarlige, der adskiller os fra andre levende væsner. Selvet er grundlæggende en åbning eller et mellemværende mellem verden og mennesket – og mellem mennesket i sig selv og for sig selv. Det er en relation til verden, der er præget af bekymring, omsorg og interesse. Sammenfiltreringen mellem verden og selvet implicerer også den ambivalens, som løbende har fulgt undersøgelserne af selvet, og som især stammer fra det forhold, at selvet er et objekt i verden for andre og samtidig subjekt i verden, der kan betragte andre og sig selv.

Selvheden er en væren, hvis væren betyder noget for selvheden selv. Der er altså yderligere en dobbelthed i selvet, som muliggør en distance, hvor selve kan forholde sig til sig selv og se sig "selv som en anden, man kan se indeni, men udefra" (Kirkeby: 2013: 80). Her opstår imidlertid en tilsyneladende filosofisk umulighed, der kan nære mistilliden til selvets vidnesbyrd, da det at kunne distancere sig fra noget nødvendigvis må indebære et subjekt, der distancerer sig, og et objekt, der distanceres fra, hvilket leder tankerne hen på den uendelige regression, der tidligere blev omtalt som "det selv, der fortæller, er selv fortalt af sig selv" (Kirkeby: 2013: 82).

Selvhed og andethed

Ricoeur taler om en triade af passivitet (Ricoeur: 1992: 318), som udtrykker sig i tre forskellige former for andethed, som selvet passivt må forholde til. Først er der andetheden i oplevelsen af ens egen *krop* som mediator eller membran mellem selvet og verden. Dernæst er der passiviteten i mødet med det fremmede og *det andet end selvet* og dermed andetheden i mødet med det andet menneske. Til sidst er der den mest grundlæggende passivitet og andethed, nemlig selvets møde med sig selv i form af *den indre stemme og samvittigheden*. Ricoeur (1992: 319) taler om "the three fields of gravitation", som understreger det passive i mødet med de tre former for andethed, der trækker i et forsvarsløst selv.

Med *kroppen* nuanceres dobbeltheden i at være i verden. Tidligere blev selvet beskrevet som en mellemgrund eller åbning mellem mennesket og verden, men kroppen kan imidlertid også forstås som en membran mellem selvet og verden. Om det mellemværende udgøres af selvet eller kroppen, afhænger af perspektivet, og i modsætning til at tale om en gensidig udelukkelse kan man tale om en komplementær dobbelthed, hvor begge perspektiver er nødvendige for

at begribe nuancerne. Den ambivalens, der opstår, når man forsøger at begribe dobbeltheden, enten fra kroppens perspektiv eller fra selvets, skyldes, at man selv både *er* sin egen krop, men også blot er en krop blandt andre kroppe. Kroppen tilhører både tingenes og objekternes domæne, men samtidig selvets og subjektets domæne. Det er også igennem kroppen, selvet tilhører verden, og igennem kroppen, selvet kan påvirke verden og mennesker. Derfor er der en meget intim forbindelse mellem kroppen og selvet, som udtrykker sig ved, at man føler sig hjemme i sin krop, men også potentielt fremmed i sin krop – fx hvis man betragter en legemsdel så længe at den virker kunstig eller fremmed, eller hvis man insisterende betragter sig selv i et spejl indtil det punkt, hvor refleksionen af én selv er som en refleksion af en anden. Man kan tale om, at kroppen er selvets anker i et hav af andre kroppe. Man kan også tale om, at ens egen krop er mediator mellem selvets intimitet med sig selv på den ene side og verdens ekternalitet og fremmedhed på den anden. At beskrive kroppen som en slags mediator leder tankerne hen på et sprogligt, interessant perspektiv, da synonymerne for mediator bl.a. er formidler, mægler og mellemmand, som også bruges i konfliktsituationer. På den måde er kroppen selvets værn mod verden og verdens referencepunkt for selvet. Det er i beskyttelse af kroppen, at selvet kaster sig ud i verden, og det er med kroppen som skal og skjold, at selvet møder verden. Netop derfor er kroppen noget meget intimt og sårbart. At få sin krop udstillet i et negativt lys er som at få gennemhullet det skjold, der beskytter, *hvem* man er.

Selvet og *det Andet end selvet* er på én gang omfattende og enkel. Med det Andet menes der nemlig blot det andet end én selv (Ricoeur: 1992: 331). Der er tale om en dialektik mellem selvet og det Andet end selvet, som er så tæt, at det Andet ikke kun udgør modparten til selvet og det Samme, men samtidig også er et konstituerende element for selvet. Det skyldes, at det Andet end selvet påvirker selvet ved at påvirke selvets forståelse af sig selv og det er igennem påvirkningerne fra det Andet, at selvet genkender sig selv og forstår sig selv. Dét, at man kan flytte sig selv eller bevæge sig selv – ikke kun fysisk, men også kognitivt – ved at skifte perspektiv på verden eller på et givet fænomen, markerer den grundlæggende vekselvirkning mellem selvet og det Andet end selvet. Selvet er altid i forbindelse med verden ved altid at være fokuseret på verden, og verden kan igennem den forbindelse altid trække i selvet. Derfor er det yderst forpligtende at være et menneske i et andet menneskes verden. Den anden er ikke bare et objekt for tanken, men derimod et subjekt, der selv tænker og det er sammen med den anden, man lever i en fælles verden af samfund og samhørighed. Ricoeur skriver:

"(...) the admission that the other is not condemned to remain a stranger but can become *my counterpart*, that is, someone who, *like me*, says "I"" (Ricoeur: 1992: 335). Den indre forbindelse mellem én selv og den anden kommer til udtryk i den måde, den anden absorberes af én selv på. Det kan illustreres i, hvordan moralske normer bevæger sig fra at være udefrakommende til at blive ud-ad-gående, forstået på den måde, at de normer, der styrer vores sameksistens, som fx "du må ikke slå ihjel" bliver absorberet til et "jeg må ikke slå ihjel". Bevægelsen afsluttes ved at kaste normen tilbage som et "den anden må *ligesom mig* heller ikke slå ihjel". Men vigtigst af alt er der en meget fin forbindelse mellem den anden og selvheden i én selv, som Ricoeur formulerer ganske kort: "If another were not counting on me, would I be capable of keeping my word, of maintaining myself?" (Ricoeur: 1992: 341). I dette perspektiv er det altså den anden, der er bærer af ens egen selvhed, inkarneret i løftet, og det er for den anden, man er sig selv.

Selvet er altid i forbindelse med *samvittigheden* og kan derfor ikke begribes uafhængigt af denne. Samvittigheden skal imidlertid ikke forstås i form af "god" eller "dårlig" samvittighed. Derimod er der tale om en samvittighed uden moralske kvalifikationer (Ricoeur: 1992: 347). At have "dårlig" samvittighed er først og fremmest en reaktiv bevægelse i selvet, som kommer efter og derfor for sent. Den dårlige samvittighed mangler det proaktive element, der også findes i den indre stemme, som Ricoeur bruger som metafor for samvittigheden, og som bl.a. kommer til udtryk i omsorgen, forhåbningerne og den fremadrettethed, som stemmen ofte er præget af. Afvisningen af samvittighed i form af "god" formulerer Ricoeur ganske simpelt: "As for "good" conscience, it is dismissed as hypocritical, for who can say "I am good"?" (Ricoeur: 1992: 350). Samvittigheden, som en stemme i én selv, er der, hvor illusioner om én selv mødes med én selv og afslører sig selv som en mavefornemmelse, der fx er rolig og behagelig, eller urolig og utryk,¹⁰ og det er der, man forholder sig til sig selv. Om den indre stemme skriver Ricoeur (1992: 342):

"Unlike the dialogue of the soul with itself, of which Plato speaks, this affection by another voice presents a remarkable dissymmetry, one that can be called vertical, between the agency that calls and the self called upon."

¹⁰ Samvittigheden kan have et hav af udtryk, der sikkert er unik for hver enkelt menneske.

For Ricoeur repræsenterer den indre stemme altså en sær splittelse i selvet, hvor stemmen er adskilt fra selvet og forholder sig til selvet, samtidig med at selvet forholder sig til stemmen. Det er netop i kraft af andetheden i stemmen, at selvet kan have en samtale med sig selv og forholde sig til sig selv.

Der er en mærkelig overensstemmelse mellem ideen om at være kastet ind i verden og så andetheden i stemmen. Det er eksistensen, selvet er kastet ned i, og samvittigheden giver én en fornemmelse af, at der er en rest tilbage af den, der kastede. Andetheden i stemmen markerer på sin vis den indre forbindelse mellem den anden og én selv. Og på det etiske plan markerer stemmen den andens påbud til én selv. Men mest af alt symboliserer stemmen det indre mellemværende, der findes i én selv, mellem én selv og den anden. Det er dette mellemværende, som blev udtrykt i, at den anden absorberes i én selv i form af moralske påbud og normer.

Kapitel 4 – Coaching og Ricoeur

Det følgende kapitel er en kondensering af allerede fremførte argumenter og pointer, men især en fuldendelse og sammentrækning de forgrenede argumenter, som de forudgående kapitler i afhandlingen hver især har fremført. Kapitlet er struktureret analogt med de tre teser om selvet, som Ricoeur formulerede, og som danner fundament for problemformuleringens forsknings-spørgsmål. Formålet hermed har været at strukturere kapitlet på en måde, så den mest utvetydige besvarelse af problemformuleringen blev mulig.

Det reflektive selv

Coaching er en dialogform, der på flere niveauer, afhængigt af formen og konteksten, forsøger at nærme sig et sted mellem fokuspersion og coach, hvor selvet er tilgængeligt, både som genstand for samtalen, og især også tilgængeligt som den instans i fokuspersionen, der taler. En anden måde at formulere den pointe på er, at den gode coachingdialog er ærlig, oprigtig og præget af en gennemgående følelse af gensidighed og forståelse mellem fokuspersion og coach. Men hvorledes kan et reflektivt selv, der netop kendetegnes ved *ikke* at være tilgænge-

ligt som en kerne eller essens, udgøre et centrum i en organisatorisk coachingdialog? Den første udfordring i besvarelsen af det spørgsmål er, at selvet ikke kan begribes strengt analytisk og metodisk, da det bl.a. er utilgængeligt for erkendelse i kraft af sin refleksivitet. Refleksiviteten betyder, at selvet i sin helhed ikke kan begribes, fattes og undersøges som en genstand, og det at begrunde et refleksivt selv ontologisk kræver, at man overvinder den erkendelsesteoretiske, uendelige regression, som opstår med et selv, der selv taler om sig selv.

For den anden træder selvet frem, eller viser sig, som en troværdig bevidnelse. For én selv findes selvet som en vished eller følelse, der fornemmes. Man kan føle sig ved siden af sig selv, eller man kan hvile i sig selv. Ethvert forsøg på at kategorisere selvet som en prototype eller at standardisere det i en bestemt kategori, i det hele taget enhver isolering eller typologisering af selvet, er en markant simplificering og reducere af den kompleksitet og nuancerighed, der kendetegner selvets refleksivitet. Ethvert forsøg på analytisk kategorisering af selvet forudsætter en ontologi, der ikke vil være i overensstemmelse med det refleksive selvs ontologi. Derfor efterlades man med et metodisk vilkår om at balancere på grænsen til en transcendent argumentation, hvor selvet findes et sted "bag" ved sproget og tænkningen, og man må acceptere, at sproget, i kraft af sin iboende tilbøjelighed til at objektivere, er begrænset til at italesætte *ipse* i *idem*-sprog. Det er da også i kraft af *ipse*, at selvet er refleksivt og umiddelbart utilgængeligt for den diskursive erkendelse. Hvis man ikke er sig den udfordring bevidst, vil ordet *selv* blive brugt som en tryllestav, der kan afsløre et umiddelbart utilgængeligt forhold i grundvilkåret for den menneskelige eksistens, men også som en tryllestav, der får selvets væsen til at forsvinde bag ordet. Ved blot at sige ordet forledes man til at tro, at man forstår ordet, men risikoen er, at man kun forstår repræsentationen og ikke det repræsenterede.

Samfundsmæssige strømninger og det refleksive selv

Den samfundsmæssige strømning, som afhandlingen bredt betegner som postmodernismen, danner baggrund for immaterialiseringen af økonomien og dermed coaching som ledelsesværktøj. På sin vis er der en række kendetegn til fælles med det refleksive selv og postmodernismen: begge kan forklares ved sin uforklarlighed, og hverken postmodernismen eller selvet kan begribes som en essens. Det er interessant i den udstrækning, at det er i takt med postmodernismen, at det autentiske selv kommer i centrum. Ulrich Becks pointe i relation til det postmoderne var, at individet befandt sig i centrum og måtte lære at opfatte sig selv som det

planlæggende og besluttende centrum for egne handlinger, kompetencer, værdier, mål og relationer. Individet er overladt til sig selv og må selv finde ud af at vælge og skabe sig selv. Giddens argumenterede for, at selvet i en post-traditionel orden er et refleksivt projekt, som er alene og uden sikkerhed og støtte fra traditionelle rammer og normer. Det refleksive element i selvet er netop ikke låst fast, men snarere fleksibelt, tilpasningsdygtigt og modtageligt for ydre påvirkninger. Refleksiviteten er dermed blevet et vigtigt element i den enkeltes bestræbelser på at klare sig i et postmoderne, hyperkomplekst samfund, hvor alt er til forhandling. Derudover udgør samfundsudviklingen en tilføjelse af kompleksitet og nuancer, hvilket fordrer et selv, der ikke på forhånd er en bestemt størrelse – som en kerne eller essens – med en begrænset tilpasningsdygtighed.

Hvad der imidlertid udfordrer friheden, muligheden og den deraf afledte kontingens, som kendetegner det postmoderne samfund, er, at der sideløbende har fundet en stigende individualisering sted, hvor det at arbejde med sig selv, som et svar på friheden og kontingensen, har ledt til en objektivering af selvet og det indre liv. Objektiveringstendensen er en udfordring for det refleksive selv, der i sin fleksibilitet og tilpasningsdygtighed også er sårbart. På paradoksal vis er det selvets manglende essens, der er årsagen til, at det er udfordret af en udefra kommende tendens, der vil tillægge det en essens i kraft af objektiveringen. Selvet kan i det perspektiv ses som et tomt centrum i én selv, der fyldes af ens sprog, handling, historie og værdier. I det perspektiv er selvet en slagmark, hvor forskellige elementer søger at udfylde det enkelte menneske. Derfor kan man knytte begreber som fx intimitetsteknologier, kolonisering af subjektiviteten og profitoptimering af sjælelivet til organisatorisk coaching, da coaching netop er en måde, hvorigennem en organisation søger at udfylde selvet i overensstemmelse med organisationen.

Vidensøkonomi og det refleksive selv

Netop selvets sårbarhed gør, at der findes en vis trussel i den effektiviseringslogik, der præger samfundet. Det refleksive kan i sin natur ikke være *genstand*, hvorfor ethvert forsøg på at effektivisere selvet er problematisk, da det netop fordrer en genstand, der effektiviseres. Derfor er det en udfordring, hvis den logiske følge af individualiseringen er en stigende objektivering af den enkeltes identitet, hvor det at arbejde med sig selv, for sig selv, bliver det dominerende imperativ for livsudfoldelsen. For der ligger et iboende krav om vækst og udvikling i ideen om

at arbejde med sig selv; det handler om at komme videre med sig selv, blive en bedre udgave af sig selv, og sjældent om at forblive den samme og fastholde status quo for, hvem man er. De samme iboende krav og logikker kan man finde i videnstunge organisationer, hvor den enkelte skal udvikle sig og blive bedre til at udføre sit job, hvilket opblomstringen af HRM-kulturen vidner om. Det er denne udvikling, som coaching søger at facilitere eller forcere. Forskellen fra samfundsniveau til organisationsniveau er blot, at udviklingslogikken i virksomheden er suppleret af endnu en tendens, nemlig kravet om effektivitet og produktivitet. Den iboende sårbarhed, der findes i det refleksive selv over for udefrakommende påvirkninger, bliver for alvor udsat i den arbejdsmæssige relation, hvor selvudviklingen og selvarbejdet er underlagt virksomhedens funktionsbetingelser. Den frigørelse og autonomisering af individet, som kunne spores i organisationsteorien, forudsætter det tilpasningsdygtige refleksive selv, der kan operationalisere sin egen emancipation i en organisatorisk sammenhæng. Derfor kan man sige, at det netop er selvets refleksivitet, som også er en fleksibilitet, som den immaterielle, videnstunge virksomhed virker i kraft af.

Organisatorisk coaching og det refleksive selv

Det er vekselvirkningen, der finder sted mellem selvet og virksomheden, som den organisatoriske coachingdialog søger at accelerere og nære. Derfor forudsætter den succesfulde coachingpraksis et refleksivt selv, der i sin fleksibilitet og påvirkelighed kan indgå i en sådan vekselvirkning. Coachingdialogen, som den udspiller sig en i organisation under konstant forandring og bevægelse med en løbende forhandling om mening, forudsætter, at det indre liv hos fokuspersonen ikke er en uforanderlig konstant, men derimod bevægeligt, eller en tom plads, der lader sig påvirke af coachen og fokuspersonens omgivelser.

Præmissen for den organisatoriske coachingpraksis er, at man kan undersøge og udvikle sig selv. Det er en præmis, der er problematisk i den udstrækning, at den forudsætter et selv, der er genstandsgjort som noget, der kan udvikles og undersøges med afsæt i organisationen. Udfordringen for den organisatoriske coaching bliver derfor, hvorledes coachingdialogen forholder sig til et menneske, der bevidner sig selv som et talende subjekt, der for lytteren (coachen) og konteksten (organisationen) er et objekt. Den organisatoriske coaching udfolder sig med et underliggende pres om at objektivere fokuspersonens selv for at kunne præge læringen og udviklingen i en for organisationen efterstræbelsesværdig retning, og spørgsmålet bli-

ver, hvordan man som organisationscoach holder bevidnelsen af selvet svævende i en udskydelse af mening og objektivisering for dermed ikke at manipulere eller gøre overgreb på fokuspersonens personlige integritet. Udfordringen er, at når coachen vurderer om intentioner, tilkendegivelser, udsagn etc. er troværdige, så vurderer han, om det er selvet der ytrer sig. Man vurderer, om det er en troværdig bevidnelse af selvet. Men når en coach vurderer en fokuspersons ytringer i dialogen, sker det ud fra en præmis om, at ytringerne skal have et iboende produktivitetspotentiale, og om at det potentiale kan fremmes. Om ytringerne er troværdige som bevidnelse af selvet som sådan er derfor sekundært. Coachen kan søge potentialet, og fokuspersonen kan modulere sine ytringer således, at de er i overensstemmelse med coachens præmis. Derfor er det en iboende risiko i enhver coachingpraksis, der fungerer på præmisser, der forankres uden for fokuspersonen, at troværdigheden og ikke mindst bevidnelsen bliver sekundær for både coach og fokusperson.

Den objektivisering af selvet, som sproget og coachingdialogen afstedkommer, må forholde sig til en grundlæggende spænding mellem, på den ene side at være rettet mod et utilgængeligt selv, der mest af alt fornemmes og genkendes i den anden, og på den anden side et selv, der i kraft af sin refleksivitet er åbent og sårbart for ydre påvirkning. Spændingen består i en iboende konflikt i den organisatoriske coaching, hvor selvet nok er genstand for dialogen, men ikke et mål i sig selv. Spørgsmålet bliver, om organisationens dialog med selvet, igennem coaching, kan fastholde bevidnelsen af selvet i en svævende udskydelse af mening og objektivisering. For hvis selvet blot er genstand, men ikke mål i sig selv, har organisationen da ikke allerede tillagt bevidnelsen af selvet en mening og allerede på forhånd fastlagt en retning og et mål med bevidnelsen, der er determineret af virksomhedens funktionsbetingelser? Hvis det er tilfældet, vil den organisatoriske coaching møde modstand fra den enkelte, og det vil ikke være muligt for alvor at indgå en i oprigtig, ærlig dialog med selvet. I dette perspektiv må den organisatoriske coaching efterlades med et amputeret selv som genstand for dialog, hvor *idem* står nøgent tilbage som genstand for organisationen uden støtten og bundklagen fra *ipse*. Medarbejderen vil føle sig fremmedgjort som blot en ressource og vil ikke kunne identificere sig med organisationen, og organisationen vil ikke have blik for, *hvem* den enkelte medarbejder egentlig er.

Idem og ipse

Den placering, som det enkelte menneske har i det postmoderne samfund, er en naturlig konsekvens af de strømninger og tendenser, der præger samfundsudviklingen. Der foregår en gradvis økonomisk omvæltning, hvor informationer, kognitive og immaterielle produkter spiller en stadig stigende rolle i samfundsøkonomien. Det udmønter sig i en økonomisk organisering, der er ganske afhængig af det enkelte menneske som bærer af de immaterielle og kognitive produkter. Derudover kan man spore en individualiseringsdiskurs, hvor individets fokus på sig selv og sin egen betydning bliver stadig mere legitim. I den professionelle og organisatoriske sfære kommer tendensen til udtryk bl.a. i form og coaching, mens den i den private sfære udtrykker sig i form af selvterapi og selvhjælp. Man kan arbejde med sig selv, alene eller sammen med en coach eller terapeut, og man kan tale om sig selv for at forstå sig selv. Alt sammen tilskyndes af de samfundstendenser, der sætter individet og selvet i centrum. At selvet overhovedet kan udgøre en genstand for en coach eller én selv udtrykker en dikotomi, hvor ét aspekt af helheden kan arbejde med et andet aspekt af samme helhed. Derfor er der en umiddelbar overensstemmelse mellem selvarbejdet og den deraf afledte forståelse af selvet som et objekt, og så ideen om selvet, der blev tydelig i samtalen med Ricoeur. At man kan arbejde med sig selv illustrerer nemlig ikke blot selvets refleksivitet, men også *idem* og *ipse*. Det er *idem*, der kan arbejdes med på det operationaliserbare, praktiske plan, mens selvarbejdet med *ipse* er ganske anderledes og langsommeligt

At coache *idem* uden bundklangen fra *ipse*

På trods af at dikotomien i selvet muliggør en inter- og intrasubjektiv kultur for selvarbejde, så findes der en grundlæggende udfordring for ethvert selvarbejde og især for organisatorisk coaching. Den består i det forhold, at der i samtalen med en anden kun kan indgå elementer, som stammer fra en fælles, offentlig referenceramme. Det er nødvendigt at neutralisere og objektivere emnet for samtalen for dermed at sikre sig, at man taler om det *samme* – det samme, eller sammeheden, er som bekendt et synonym for *idem*. Dermed er det ikke muligt for én selv, gennem diskursiv samtale, at overlevere en ægte og oprigtig forståelse af, *hvem* man er, til den anden. Man kan forsøge at italesætte *ipse* og nærme sig en idé eller fornemmelse herom, men en sproglig forståelse af *ipse* vil forblive på *idem*-planet. Derfor møder ethvert forsøg på at italesætte, *hvem* vi er, det problem, at sproget reducerer *hvem* til *hvad* – altså re-

duces *ipse* til *idem* i coachingdialogen. Det er *ipse*, der i coachingdialogen forholder sig til *idem*, og det er *ipse*, der italesætter *idem*, men *idem* kan aldrig forholde sig til *ipse*. Det skyldes, at *idem* netop er et *hvad*, som man kan objektivere og have til fælles, mens *ipse* ikke kan holdes fast, men snarere fornemmes som en følelse af at være sig selv, af indre harmoni eller resonans. At man forholder sig til sig selv, eller den anden, som objekt accelereres i en organisation, der virker på en række funktionsbetingelser, der umiddelbart ikke interesserer sig for, *hvem* man er, men derimod for, *hvad* man kan *præstere*. Mens litteraturen udstillede *ipse* ved at fjerne bundklangen og støtten fra *idem*, så risikerer organisatorisk coaching at udstille *idem* ved at fjerne bundklangen og støtten fra *ipse*.

Forsøget på at nærme sig en forståelse af *ipse* gennem sproget viste sig at blive én stor understregning af, at kun *idem*-aspektet er tilgængeligt, hvis genstanden for en dialog er én selv. Det samme element i én selv kan ikke være objekt i en diskurs og samtidig diskursens subjekt; man kan ikke både tale *om* verden og være en del *af* verden – et vilkår som Ricoeur kaldte "the aporia of anchoring" (Ricoeur: 1992: 51). Derfor bliver det *idem*-sproget, der i organisatorisk coaching beskriver, *hvem* fokuspersonen er. For i den organisatoriske coachingdialog er der kun plads til konventionelle emner, som i sin natur trækker på en fælles, offentlig reference-ramme, og som er konventionelle i den forstand, at de er med til at understøtte organisationens funktionsbetingelser. Men kan *ipse* fornemmes og genkendes? Man kan genkende sig selv i den anden ved at genkende sit selv i den andens selv. Men denne forståelse eller fornemmelse af *ipse* finder ikke sted som en sproglig formidling fra den anden til én selv, da det fordrer en genstand, der formidles, hvilket udelukker *ipse*. Derfor er der i coachingpraksissen lagt stor vægt på betydningen af menneskelige egenskaber som empati og nysgerrighed. I det empatiske mellemværende med et andet menneske, eller mellem coach og fokuspersion, mærker man, *hvem* den anden er, og man genkender sig selv i den andens selv.

Den pragmatiske tilgang til, *hvem* man er, er, at angivelsen af én selv i samtalen er angivelsen af *ipse*. Men at angive *ipse* er netop ikke at tale om *ipse*. *Ipse* angives og udtrykker sig som et talende subjekt, men aldrig som en objekt for det talende subjekt. Med andre ord er *ipse* tilgængelig gennem bevidnelse i coachingdialogen, men ikke som genstand for dialogen. Det er derfor afgørende, at coachen forholder sig ærligt og tager bevidnelsen alvorligt, da alt andet ville være at underkende, *hvem* fokuspersionen er. Spørgsmålet bliver, om lederen i sin rolle

som coach har den fornødne tid til at tage bevidnelsen på sig og forholde sig til den med den oprigtighed og alvorlighed, der kræves. Det operationaliserbare snit, som den organisatoriske coachingdialog kredser om, understreger, at coachen hverken har muligheden for eller tiden til at tage bevidnelsen på sig. Der er behov for at skabe en udvikling og læring i fokuspersonen, som kan udmønte sig i en bedre præstation. Emner, som ikke er operationaliserbare i relation til virksomhedens engagementer og funktionsbetingelser, vil blive valgt fra som værende ikke-relevante eller diskvalificerende pga. hensynet til fokuspersonens privatliv. Når lederen coacher, må han fokusere på det operationaliserbare, da han har det ultimative og største ansvar over for funktionsbetingelserne, hvilket igen snævrer organisatorisk coaching ind til udelukkende at behandle *idem*.

Organisationen har brug for at udgøre en harmonisk helhed, hvor de enkelte individer arbejder sammen som en social og mental enhed. Og det er da også *idem*, der gør én til den samme som andre, og *idem*, der slutter os sammen i kulturelle fællesskaber. Derfor er det ganske naturligt, at *idem* er udgangspunktet for den organisatoriske coaching. *Iipse* er i modsætning hertil selvheden, der peger os ud som unikke individer og binder os sammen som mennesker på tværs af tid, kultur og sted. Et interessant perspektiv i den forskel er, at organisationen, som nævnt, arbejder for, at dens medlemmer er sluttet sammen og arbejder i samme retning – den socialmentale enhed, der forankres i *idem* – hvilket netop forklarede, at ledelsesteknikkerne, herunder coaching, retter sig mod netop *idem*. Men det unikke element i den enkelte videnarbejder, der skaber viden, kreativitet og løser immaterielle problemstillinger, forankres i eller måske ligefrem udgøres af *ipse*. Dermed antydes den afgrundsdybe splittelse, som afhandlingen gjorde klar indledningsvist, nemlig udfordringen mellem, på den ene side, at sikre frihed og råderum til den enkelte (til *ipse*), mens man samtidig styrer den enkeltes udfoldelse i dette "frirum" (*idem*). Der findes derfor et paradoksalt forhold i ledelsen af den moderne, videnstunge virksomhed, hvor harmoniseringen mellem individ og organisation altid pågår og i sin ultimative fuldendelse vil være en harmonisering på planet for *ipse*, mens virksomhedens funktionsbetingelser efterlader ledelsen med en række dialogiske teknikker, der ikke formår at bryde igennem planet for *idem*. Det er med andre ord *idem*, som organisatorisk coaching er begrænset til at bringe i harmoni med organisationen.

Den utilgængelige selvhed

Den dialektiske forbindelse, der findes mellem *ipse*, *idem* og andetheden, samt dybden og kompleksiteten, der kendetegner, *hvem* man er, *gør*, at en rationel, økonomisk isolering af *ipse*, med en rettethed og et formål, der befinder sig som en adskilt præmis fra den enkelte, er i direkte modstrid med konstitueringen af *ipse*. Effektiviserings- og optimeringstankegangen afstedkommer en reducerende isolering og simplificering af *ipse*, der vidner om en forfejlet ontologisk forståelse af, *hvem* man er. Derimod giver *idem* god mening, hvis man isolerer den enkelte. Den økonomiske effektiviserings- og optimeringslogik er med andre ord begrænset til at rette sig mod *idem*-aspektet af selvet. Det samme vilkår gælder for individualiserings-tendenserne, hvor man med hurtige teknikker og metoder søger nemme, men virksomme løsninger på eksistentielle problemer, der er forankret i selvet. For man glemmer *ipse* og accelererer fokuseringen på *idem*, der er det eneste aspekt af hver enkelt, der kan udtrykkes i objektiverede, generaliserede strømninger og tendenser. I tillæg hertil afstedkommer individualismen et stigende krav om, og forventninger til, et selvarbejde og selvfokus, der aldrig formår at bevæge sig på andet end *idem*-planet. For der er ikke er ikke tid eller plads til *ipse*, der hverken kan kvalificeres eller kvantificeres, men blot findes som en vished og fornemmelse i en hverdag præget af forventninger om vækst og udvikling.

Coachen er ladt tilbage med en bevidnelse af *ipse*, men ikke en diskursiv forståelse af *ipse*. Coachen må derfor forholde sig til bevidnelsen som pålidelig og acceptere, at han aldrig kan være sikker. At selvheden, som en diskursiv formation, er utilgængelig for coachen er kun et problem i den udstrækning, at coachen ikke er sikker på troværdigheden i bevidnelsen – det er mistanken, der jager det troværdige vidnesbyrd. Derudover står coachen over for endnu en udfordring, som består i, at bevidnelsen ikke nødvendigvis er entydig. Coachen kan på den ene side føle sig sikker på, at fokuspersionen fortæller oprigtigt om sig selv og samtidig betvivle, om fokuspersionen for alvor har forstået sig selv. Alt sammen underlagt et vilkår om, at selvheden, som fokuspersionen bevidner og coachen søger at fornemme, ikke kan indfanges i en sproglig formation. Coachens udfordring består i det forhold, at han ikke kan holde bevidnelsen fast, samt at bevidnelsens sproglige udtryk også er et valg – hvilken side af mig selv, vil jeg blotte, hvilken side vil jeg, eller kan jeg, *ikke* udstille her. Man kan sige, at bevidnelsen af selvet er et valg af et foreløbigt selv blandt flere mulige. Organisationens tilgang til selvheden og dens mulighed for for alvor at forholde sig oprigtigt til fokuspersionens bevidnelse af sig

selv udviskes, hvis man ikke forpligter sig på at undgå dette. Forventningerne om vækst og innovation og funktionsbetingelsernes pres synes imidlertid at besværliggøre denne forpligtelse, og spørgsmålet er, om der i den profitmaksimerende organisation overhovedet er tid til en troværdig bevidnelse af selvet. Det er præcis den udfordring, som John Whitmore sigtede til i sin beskrivelse af, hvilke forhold der skulle være til stede, hvis lederen skulle coache.

Selvet og andetheden

De niveauer af andethed, som på grundlæggende vis konstituerer selvheden, og som udgøres af kroppen, det andet menneske og samvittigheden, spiller hver især en rolle for den måde, hvorpå selvet udfolder sig i en organisatorisk sammenhæng. Og de spiller en rolle for de muligheder, organisation har for at tilskynde eller fremprovokere den enkeltes udfoldelse af sig selv i organisationen fx via coaching. Det er selvets dialektiske relation med andetheden, der kan forklare, hvorfor coaching virker, for selvet er, som tidligere beskrevet, altid i forbindelse med verden ved altid at være fokuseret på verden, og verden kan igennem den forbindelse altid trække i selvet.

Kroppen

Den fremmedhed og ambivalens, der knyttes til kroppen, som på den ene side tilhører objekternes domæne og på den anden side tilhører én selv og subjektets domæne, er først og fremmest et filosofisk paradoks, der ikke umiddelbart skaber problemer i den praktiske virkelighed. Der er et subtilt element af noget andet end én selv ved ens egen krop, og der er en fremmedhed, og også utilgængelighed, i mødet med den andens krop. I praksis ignorerer man inkarnationens ambivalens ved at knytte et navn til kroppen, som dermed ikke blot er en krop, men derimod én bestemt krop. På fundamental vis overkommer man fremmedheden i mødet med en krop ved at lade kroppens handlinger og ytringer være troværdige bevidnelser for selvet, der inkarneres af kroppen. Man tager kroppen alvorligt som en fysisk inkarnation af et selv, hvorfra en verden sanses og erkendes. Man stoler på den anden ved at lytte til, hvad han siger, men også ved at læse kroppen og de utællelige kropslige signaler, han sender. Den kropslige kommunikation er essentiel for mødet mellem mennesker, da ethvert nonverbalt udtryk er kropsligt. Den gode formidling af det kropslige udtryk er betinget af, om modtage-

ren kan genkende sig selv i den andens kropslige kommunikation. Det er i kroppen, man møder selvets udtryk, og det er selvet, der sikrer en ontologisk vished om, at én og samme krop kan tilhøre objekternes domæne, men samtidigt selv er et tænkende og erkendende subjekt.

Den samfundsøkonomiske transformation, der blev beskrevet som en overgang fra industriøkonomi til immateriel, vidensbaseret økonomi, samt det samfundskulturelle skifte, som bl.a. har resulteret i en individualisme, hvor én selv er det legitime udgangspunkt for ethvert engagement, har på hver sin måde sat individet som et *tænkende* væsen i centrum. Kroppen var tidligere den ressource, som hver enkelt måtte trække på for at klare arbejdet på fabrikken eller ved samlebåndet. Nu trækker man på ressourcer, der ikke umiddelbart har en fysisk forankring. Omvendt ser man i dag en tendens til stigende fysisk udfoldelse, fx i form af maratonløb, fitnessstræning eller forsøg på at gennemføre en Ironman, samt et generelt fokus på sundhed og i det hele taget en kropsbevidsthed, hvor det enkelte menneske er fokuseret på sin egen krops æstetiske fremtoning og generelle sundhed.

I takt med at økonomiens produkter indtager en immateriel og ikke-fysisk karakter, indtager de immaterielle og ikke-fysiske aspekter af, *hvem* vi er, en mere dominerende position. Det handler om, hvordan vi kan operationalisere de ikke-fysiske ressourcer, der udspringer af, *hvem* vi er. Hvilken krop, den enkelte har, er således af sekundær betydning. Det er ånden, ikke hånden, der skaber omsætningen. Den vidensbaserede virksomhed søger derfor at harmonisere sine medarbejderes aspirationer og ambitioner med virksomhedens mål og visioner. Og organisationsteorien beskriver, hvordan individet og organisationen på gensidig vis konstituerer hinanden. Fra et kritisk perspektiv er disse forhold beskrevet som profitmaksimering af sjælen, kolonialisering af subjektiviteten, og de konkrete ledelsesværktøjer, som skal skabe og opretholde harmoniseringen, eller kolonialiseringen, som fx coaching, balancerer på en grænse til at blive en manipulatorisk styringspraksis. Men kroppen går fri. Det kropslige aspekt af, *hvem* vi er, er ikke i samme grad som tidligere truet af arbejdet, og arbejdet søger ikke at harmonisere vores fysiske krop, men derimod de ikke-fysiske aspekter af, *hvem* vi er. Fra dette perspektiv er det oplagt at betragte den før omtalte stigende kropslighed som et oprør eller en modvægt til den professionelle personlighed og livsudfoldelse, som det vidensbaserede, immaterielle arbejde kan betragtes som (Johnsen et al.: 2009). Hvis organisationen efterhånden bliver for stor en del af, *hvem* man er, og selvet ikke for alvor kan absorbe-

re den fremmedhed, som organisationen repræsenterer, kan den enkelte vidensarbejder søge tilflugt i sin krop og skabe en kropslig og meget fysisk modvægt til arbejdets invasive harmonisering. Det kropslige aspekt af selvet bliver i dette perspektiv et tilflugtssted, hvor den enkelte kan deponere sin egen selvforståelse for på den måde at opretholde en følelse af at være mere og andet end blot sit vidensbaserede arbejde.

I direkte relation til organisatorisk coaching er ovenstående af generel karakter og måske mindre relevant, men det knytter an til den samfundsmæssige strømning, som coaching er en del af. Og så understreger det den signifikans og eksistentielle betydning, der for hver enkelt er knyttet til kroppen. De ovenstående pointer kan også ses som et tilløb til et, i forhold til coaching, mere specifikt argument. For coaching kan som en dialogisk praksis ikke læres og praktiseres som en teknik. Tværtimod fordrer coachingdialogen en dybere og mere autentisk måde at forholde sig til den anden på. Fokuspersonen skal opleve dialogen som oprigtig og ægte, og enhver strategisk forstillelse betyder, at fokuspersonen enten afviser coachen eller underlægges manipulation. Det empatiske og ægte møde mellem coach og fokuspersion er betinget af, at begge parter anerkender hinanden som subjekter, hvilket vil sige, at de oplever den andens krop som en troværdig bevidnelse af selvet. Derfor er det problematisk, hvis den organisatoriske coach forstiller sig i et strategisk øjemed, fx kropsligt i form af nonverbale kommunikationsteknikker. For det er en udnyttelse af de muligheder, som kroppen i sin funktion af at være selvets inkarnation giver. At bruge sin krop strategisk er også at bruge sig selv strategisk, hvorfor man i sidste ende ikke bare risikerer at skubbe fokuspersionen fra sig, men også at blive fremmed for sig selv.

Det andet menneske

Den rolle, mødet med den anden spiller for én selv, er af afgørende betydning for at forstå, hvorfor coaching tilsyneladende virker. Den anden er nemlig ikke blot en anden, der er fremmed for én selv, men en anden som én selv. Det er dét forhold, som titlen "Oneself As Another" (Ricoeur: 1992) sigter til. Åbningen mellem selvet og den anden findes i den udstrækning, at man genkender sig selv i den anden. Det er *ipse*, der finder en symmetrisk spejling af sig selv i den anden, som hverken kan begrebsliggøres eller formuleres som en diskursiv formation. Derfor kan man potentielt identificere sig med et hvilket som helst menneske, af hvilken som helst race, køn, seksuel orientering etc. At man er sig selv som en anden skyldes den frem-

medhed, man oplever i mødet med sig selv, når man erkender sig selv eller søger at forstå sig selv. For det er den samme fremmedhed, men også samhørighed, der er knyttet til mødet med det andet menneske. Derfor kan man forstå sig selv ved at genkende sig selv i den anden. I mødet med den anden står man ikke alene men har derimod et udgangspunkt for at forstå sig selv. Derfor er dialogen og mødet med den anden en unik mulighed for selverkendelse. I det andet menneske findes erfaringer og måske visdom, man kan lære af. For mødet med det andet menneske er også mødet med en hel sansning og erkendelse af verden, der udspringer fra et punkt, der er forskelligt fra én selv. I dialogen kan den andens udgangspunkt blive ens eget udgangspunkt.

Det er åbningen mellem selvet og den anden, der muliggør den frugtbare coachingdialog. Men åbningen er betinget af en oprigtighed og ærlighed, der ikke kan rumme strategisk forstillelse eller manipulation. Den organisatoriske coaching kan på den ene side søge den ærlige, oprigtige dialog, hvor dialogen mellem coach og fokuspersion udspiller sig på fokuspersionens præmisser, eller den kan være ærlig omkring organisationens rolle som den definerende kontekst. I begge tilfælde er den dialektiske relation mellem selvet og den anden, eller mellem fokuspersion og coach, betinget af, at fokuspersionen oplever coachen som en oprigtig anden, der ikke har uigennemskuelige motiver. Coachen skal repræsentere en fremmedhed, der ikke er anderledes end den fremmedhed, fokuspersionen oplever i sig selv. Coachen kan understøtte den dialektiske relation mellem sig selv og fokuspersionen ved fx at søge en dialog, der er præget af konstituerende tale. Og fokuspersionen kan i det dialektiske møde med coachen absorbere de pointer og indsigter i sig selv, som dialogen skaber.

Man kan beskrive selvet som åbent men også sårbart over for andetheden, og i selvets konstitution findes muligheden for, at man tager fremmedheden og andetheden til sig. Det er derfor coaching virker, for åbenheden er netop den afgørende forudsætning for at udvikle og lære, som er formålet med de fleste coachingdialoger. Sårbarheden er imidlertid også et udtryk for den risiko, der knytter an til organisatorisk coaching og LBC i særdeleshed. Fokuspersionen kan selvfølgelig fornemme, hvis coachen er åbenlyst uærlig og manipulerende, men der ligger en iboende tendens i organisatorisk coaching til at udnytte en række menneskelige egenskaber til fordel for organisationen frem for fokuspersionen. Hvis coachingpraksissen spænder mellem menneskelige kapaciteter for organisationens vogn, er den ude i et konfliktfyldt ærin-

de, for da udnyttes selvets åbenhed, som bliver til en sårbarhed, og fokuspersonen, i tilfælde hvor coachen lykkes med at forstille sig, er prisgivet og vil absorbere en fremmedhed, der ikke udspringer af den anden eller fokuspersonen selv, med derimod af organisationens funktionsbetingelser. Dette forhold er ikke blot en latent risiko i tilfælde, hvor coachen forstiller sig, men en grundlæggende risiko i organisatorisk coaching, hvor forståelsen af selvet hovedsageligt bevæger sig på *idem*-planet, og det enkelte individ må, i kraft af at udfylde en funktion i en organisation, kæmpe for at tippe balancen fra at virke i objekternes domæne til at være et subjekt i sig selv. En organisation kan ikke modtage en troværdig bevidnelse af selvet – det kan kun et menneske, der selv er troværdigt i sin egen bevidnelse – og så snart mødet mellem coach og fokusperson er præget og defineret af udefrakommende præmisser, er selvet mere sårbart end åbent. Organisationen kan ikke genkende sig selv i den anden, mens fokuspersonen udmærket kan genkende sig selv i organisationens repræsentanter. Derfor bærer lederen, i sin dobbeltrolle som både virksomhedens repræsentant og coach, på det ansvar, at han for fokuspersonen er en anden, med den adgang til selvet, der følger heraf, mens han også er en funktion i en organisation. LBC hævder at overkomme den udfordring ved at være ærlig og transparent om organisationen som definerende præmis. Problematikken forsvinder dog ikke, for potentialet i coachingdialogen stiger i takt med, at fokusperson og coach indgår i en dialektisk relation, hvor de hver især er sig selv som en anden. Udfordringen for coachen, der samtidig også er leder, bliver derfor, om han formår at navigere mellem hensynet til fokuspersonens integritet og hensynet til virksomhedens funktionsbetingelser. Hvis han udelukkende tager hensyn til virksomheden, vil han ikke være i stand til at opretholde en dialektisk relation til fokuspersonen, og hvis han udelukkende tager hensyn til fokuspersonen, vil han ikke være i stand til at leve op til sit ansvar over for virksomhedens funktionsbetingelser. Man kan med rette indvende, at lederen i rollen som coach sagtens kan facilitere og styre dialogen, således at der kun er fokus på de professionelle aspekter af fokuspersonens personlighed, hvilket LBC og den organisatorisk coachinglitteratur da også understreger. Men problematikken består, for det moderne arbejdsliv i en immateriel, vidensbaseret organisation er netop kendetegnet ved at være et grænseløst arbejdsliv med udflydende grænser og sammenfiltrede skel mellem arbejds- og fritidsliv, mellem medarbejder og person (Raastrup Kristensen: 2011). Hvis fokuspersonen *ikke* betragter sig selv i relation til sit arbejde som anderledes end sig selv i sin fritid, vil den professionelt målrettede coachingdialog, med organisationen som

definerende præmis, beskæftige sig med områder af fokuspersonens selv, der ikke udelukkende er forbeholdt hans professionelle virke, men konstituerer en vigtig del af, *hvem han er*.

Samvittigheden

Samvittigheden, der er det tredje og sidste aspekt af andetheden, er for mange en indre stemme eller en indre følelse, for andre er det måske en sindsstemning. Tidligere blev samvittigheden formuleret som det sted, hvor illusionerne om én selv mødes med én selv og afsløres – fx som en mavefornemmelse. Samvittigheden repræsenterer en fremmedhed, for man kan distancere sig fra den, mærke den, eller mærke sig selv, om man vil. På den måde afslører selvet sig selv for sig selv. I det perspektiv er samvittigheden som en rosetasten, der gør det muligt for én selv at nærme sig en forståelse af sig selv, hvor man som en fornemmelse bliver klar over, *hvem* man er, om man hviler i sig selv og sin situation, om man er ved siden af sig selv, og om andre ser én selv, som man selv gør. I det perspektiv er det paradoksalt nok en fremmedhed i én selv, der fortæller, om man er sig selv, ved at man netop *ikke* føler sig fremmed for sig selv.

At samvittigheden er der, hvor selvet afslører sig selv for sig selv, betyder, at samvittigheden også er et forsvarsværk, der fortæller én, hvis en coach eller et andet menneske søger at udnytte selvets åbning – man mærker en ubehagelig fremmedhed eller føler sine grænser overtrådt. Selvet er, som nævnt, i udgangspunktet åbent, men det kan lukke sig om sig selv, hvis åbningen søges udnyttet. Samvittigheden er den indre myndighed, der afviser den anden ved at lukke sig om sig selv. Dermed umuliggøres en frugtbar coachingpraksis, hvis coachen ikke er oprigtig eller forholder sig til fokuspersonen på en måde, som fokuspersonen ikke kan genkende sig selv i – fx som blot en ressource, der er umiddelbart tilgængelig for virksomheden. Samvittigheden er altså dét aspekt i selvet, som den frugtbare coachingpraksis på den ene side skal overbevise og på den anden side tale til. Hvis man virkelig vil tale med et andet menneske, eller til et andet menneske, skal man tale til og med dets samvittighed, ikke ved at appellere til den, men ved at tage samvittigheden alvorligt og forholde sig ærbødigt til den anden, ved at se den anden som én, der i tale og handling bevidner sig selv, og ved at se den anden, som man ser sig selv.

Konklusion

Afhandlingen har vist, at den organisatoriske coachingpraksis udfolder sig med et underliggende pres om at objektivere fokuspersonens selv. Årsagen hertil findes i organisationens behov for at præge selvet i en retning, der understøtter organisationens funktionsbetingelser. Heraf følger en markant reduktion af selvets kompleksitet og nuancerigdom. Hvis organisationen vil undgå denne reduktion, må den søge en dialog, der fastholder bevidnelsen af selvet i en svævende udskydelse af mening og objektivisering. Pointen er, at hvis selvet blot ses som en genstand og ikke et mål i sig selv, vil tendensen være, at organisationen i udgangspunktet til lægger bevidnelsen af selvet en mening ved allerede på forhånd at give den en fastlagt retning og mål. I så fald vil den organisatoriske coaching efterlades med et amputeret selv, hvor refleksiviteten, som forankres i *ipse*, forbliver utilgængelig. Det refleksive selv er for coachen kun tilgængeligt som en bevidnelse, mens det for fokuspersonen findes som en følelse eller vished, der fornemmes. Derfor er ethvert forsøg på at kategorisere selvet som en prototype i én bestemt kategori en markant simplificering og reducering af det ontologiske grundlag, et refleksivt selv hviler på. Hvis coachingdialogen ikke tager højde for selvets refleksivitet, er risikoen, at fokuspersonen vil føle sig fremmedgjort som værende blot en ressource. Fokuspersonen vil ikke kunne identificere sig med organisationen, og organisationen vil ikke have blik for, *hvem* den enkelte medarbejder egentlig er.

Dikotomien i selvet mellem *idem* og *ipse* muliggør, at ét aspekt af helheden kan arbejde med et andet aspekt af samme helhed. Det er *idem*, der kan arbejdes med på det operationaliserbare, praktiske plan, mens selvarbejdet med *ipse* ikke er muligt, da det fordrer en genstand, der arbejdes med. Det betyder, at det ikke er muligt for fokuspersonen, gennem diskursiv samtale, at overlevere en ægte og oprigtig forståelse af, *hvem* han er, til coachen. Derfor møder ethvert forsøg på at italesætte, *hvem* man er, det problem, at sproget reducerer *hvem* til *hvad* – altså reduceres *ipse* til *idem* i coachingdialogen. At den organisatoriske coaching sætter selvet i centrum som et objekt accelereres i en organisation, der virker på en række funktionsbetingelser, der, som nævnt, ikke interesserer sig for, *hvem* man er, men derimod for, *hvad* man kan præstere.

Afhandlingen har vist, at det er *idem*-sproget, der i organisatorisk coaching beskriver, *hvem* fokuspersonen er, hvorfor det egentlig beskriver, *hvad* fokuspersonen er. Det skyldes dels *ipses* utilgængelighed som en diskursiv formation og dels, at organisatorisk coaching, og i særdeleshed LBC, kredser om emner, der først og fremmest understøtter organisationen. Organisationen har brug for at udgøre en harmonisk helhed, hvilket understøtter fokuseringen på *idem*, da netop *idem* gør én til den *samme* som andre og slutter os sammen i kulturelle fællesskaber – som fx en organisation. Heri består, som tidligere nævnt, et paradoksalt forhold i ledelsen af moderne, videnstunge virksomheder, da harmoniseringen mellem individ og organisation altid pågår og i sin ultimative fuldendelse vil være en harmonisering på planet for *ipse*. Imidlertid tillader virksomhedens definerende funktionsbetingelser ikke umiddelbart ledelsen at bryde igennem planet for *idem*. Derfor er det *idem*, som organisatorisk coaching er begrænset til at bringe i harmoni med organisationen.

Selvets dialektiske relation med andetheden kan forklare, hvorfor coaching virker. For selvet er altid i en vekselvirkende forbindelse med det Andet end sig selv. Den frugtbare forbindelse mellem fokusperson og coach består i det empatiske og ægte møde, der er betinget af, at begge parter anerkender hinanden som subjekter, hvilket vil sige, at de oplever den andens krop og ytringer som en troværdig bevidnelse af selvet. Derfor er det, som nævnt, problematisk, hvis den organisatoriske coach forstiller sig i et strategisk øjemed, fx kropsligt i form af non-verbale kommunikationsteknikker. Åbningen mellem selvet og den anden er betinget af en oprigtighed og ærlighed, der ikke kan rumme strategisk forstillelse eller manipulation. Fokuspersonen skal opleve coachen som en oprigtig anden, der ikke har uigennemskelige motiver, for kun da kan fokuspersonen absorbere de pointer og indsigter i sig selv, som dialogen skaber. Derfor er organisatorisk coaching en balancegang, hvor fokuspersonens selv på den ene side er åbent, mens det på den anden side også er sårbart. Afhandlingen har vist, at spændingen mellem det åbne og sårbare selv, kan findes i den iboende tendens i organisatorisk coaching – og i særdeleshed i LBC – til at udnytte en række menneskelige egenskaber til fordel for organisationen frem for fokuspersonen. For fokuspersonen risikerer at absorbere en fremmedhed, der ikke udspringer af en anden eller af fokuspersonen selv, med derimod af organisationens funktionsbetingelser.

I metodeafsnittet blev afhandlingen præsenteret som ét langt argument. Afslutningen på dét argument er, at den organisatoriske coachingpraksis ikke har blik for den kompleksitet og flertydighed, der kendetegner et refleksivt selv. *Iipse* træder frem som en bevidnelse, coachen ikke kan holde fast, men derimod må lade forblive i en svævende, kontinuerlig udskydelse af mening og objektivering. Netop dét synes umuligt i en coachingpraksis, hvor fokuspersionen ikke udgør den definerende præmis. Dialektikken mellem *idem* og *ipse* udfoldes derfor ikke i den konventionelle form for organisatorisk coaching, som afhandlingen har præsenteret. Derimod vil *idem*-aspektet af, *hvem* fokuspersionen er, være i fokus, da *idem* netop kan formidles som en diskursiv formation, hvis ontologi ikke er i uoverensstemmelse med organisationens tendens til objektivering. I den intime forbindelse mellem selvet og det andet end selvet findes årsagen til, at coaching virker. Den forbindelse accelereres i dialogen, hvor fokuspersionen kan bringes til en refleksion eller indsigt, der af den ene eller anden grund er efterstræbelsesværdig. Udfordringen er at balancere mellem hensynet til fokuspersionens integritet og virksomhedens funktionsbetingelser. Hvis denne balancegang ikke mestres, er den dominerende risiko på den ene side, at fokuspersionen lukker sig om sig selv, hvilket umuliggør en frugtbar dialog, og på den anden side, at coachingdialogen bliver en manipulatorisk styringsteknik, der gør selvet mere sårbart end åbent.

I den ovenstående del af konklusionen er afhandlingens forskningsspørgsmål besvaret på systematisk vis. Imidlertid er afhandlingens overordnede problem formuleret som en filosofisk refleksion over virksomhedens muligheder for at kapitalisere på selvet via coaching. Refleksionen mundede ud i en række indvendinger, som i princippet er gældende mod enhver ambition om at kapitalisere på selvet. Indvendingerne finder først og fremmest næring i det forhold, at en kapitalisering forudsætter en genstand, der skal kapitaliseres på. Afhandlingen har vist, at de aspekter af selvet, der gør den enkelte til *hvem* han er, ikke kan holdes fast som en genstand, hvorfor en sådan ambition synes umulig at indfri. Refleksionen bevægede sig derefter videre til en undersøgelse af dikotomien i selvet, hvor et aspekt af selvet (*ipse*) forholder sig til et andet aspekt (*idem*). Afhandlingen har vist, at det er *idem*-aspektet, virksomheden kan objektivere som en ressource for kapitalisering, mens *ipse*-aspektet, som er *hvem* man er, i kraft af sin utilgængelighed, undslipper ethvert forsøg på objektivering, kategorisering og standardisering. Dermed er virksomhedens muligheder for at styre og kontrollere dialektikken mellem *idem* og *ipse* begrænset. Denne begrænsning stiger i takt med, at virksomheden lader

hensynet til sine funktionsbetingelser dominere forholdet mellem coach og fokuspersion. Til sidst har refleksionen over virksomhedens muligheder for at kapitalisere på selvet mundet ud i en forståelse af, hvorfor coaching i det hele taget virker. Afhandlingen har nemlig vist, at selvet altid er i en skabende, dialektisk relation med en andethed, der består af kroppen, det andet menneske og samvittigheden. Det er afhandlingens pointe, at kroppen fra et generelt perspektiv kan betragtes som et sted, hvor den enkelte kan deponere sin selvforståelse for dermed at skabe en konkret, fysisk modvægt til det grænseløse, vidensbaserede arbejdsliv, hvor skellet mellem det professionelle og private liv er uklart. Dernæst har afhandlingen vist, at kroppen i kraft af at være selvets inkarnation, kan virke fremmedgørende, hvis den bruges strategisk. I relation til forbindelsen mellem selvet og det andet menneske, har afhandlingen vist, at det ægte, empatiske møde mellem mennesker tilbyder de rette forudsætninger for, at man på grundlæggende vis kan påvirke hinanden. I et sådant møde ser man den anden, som man ser sig selv, og en troværdig bevidnelse af selvet kan finde sted. Afhandlingen har vist, at forestillingen om det ægte, empatiske møde, som forudsætning for en skabende dialektisk relation mellem mennesker, er urealistisk i en virksomhed, der fungerer på en række funktionsbetingelser, der ikke udspringer af de enkelte individer. Ovenstående refleksioner blotlægger i sidste ende en række forhold, hvor selvets åbenhed bliver til en sårbarhed. Dermed antydes afhandlingens generelle bidrag, som består af et begrebsapparat og en forståelse af selvet, der kan understøtte den enkeltes modstandskraft mod det grænseløse, vidensbaserede arbejdsliv, hvis iboende risiko er, at markeds- og effektiviseringslogikker internaliseres i den enkelte. For det refleksive selv er altid mere og andet end sin præstation og funktion, og det er altid i en skabende, nærende relation med det andet menneske. Nærværende afhandling tilbyder dermed et teoretisk og filosofisk blik på selvet, som den enkelte kan trække på i forsøget på at forstå sig selv. For i forståelsen af sig selv, ligger visheden om, at man altid er mere og andet end sin funktion og præstation. Og netop denne vished kan vise sig at blive forskellen mellem et sårbart selv og et stærkt selv.

Referencer

Bøger:

Anscombe, G.E.M: *Intention*: Oxford Basil Blackwell, 1967

Dam Hede, Tobias: *Coaching – samtalekunst og ledelsesdisciplin*: Samfundslitteratur, 2010

Fogh Kirkeby, Ole; Dam Hede, Tobias; Larsen, Jens; Mejlhede, Mette: *Protreptik – filosofisk coaching i ledelse*: Samfundslitteratur, 2008

Fogh Kirkeby, Ole: *Hvem er jeg? – Om sjælens billeder. En lille bog om det, man måske kan vide om sig selv*: Gyldendal, 2013

Gallwey, Timothy: *The Inner Game of Tennis*: Random House, 1974

Giddens, Anthony: *Modernity and self-identity: Self and society in the late and modern age*: Cambridge Polity press, 1991

Gørtz, Kim; Prehn, Anette: *Coaching i perspektiv – en grundbog*. Gyldendal Akademisk, 2008

Jepsen, Birgitte; Gade, Margrete; Simonsen, Kirsten; *Coaching i Organisationer*: Hans Reitzels Forlag, 2010

Kemp, Peter: *Praktisk visdom – om Paul Ricoeurs etik*: Forum, 2001

Laursen, Erik; Nørlem, Jakob; Thøgersen, Ulle: *Coaching og organisationer – ledelse, magt og læring*: Hans Reitzels Forlag, 2010

McGregor, Douglas: *The Human Side of Enterprise*: New York, McGraw-Hill, 1960

Molly-Søholm, Thorkild; Storch, Jacob; Juhl, Andreas; Molly-Søholm, Asbjørn; *Ledelsesbaseret Coaching*: L&R Business, 2006, 1. udgave, 7. oplag, 2010

Musil, Robert: *Disciplen Törless' forvirringer*. Basilisk, 2009

Nikolaj Bukh, Per; Mauritsen, Jan; Rosenkrands Johansen, Mette; Larsen, Heine T.: *Viden Regnskaber. Rapportering og styring af virksomhedens videnressourcer*. Børsens Forlag, 2001

Nørlem, Jacob (red.): *Coachingens Landskaber. Nye veje – andre samtaler*: Hans Reitzels Forlag, 2009

Parfit, Derek: *Reasons and Persons*: Oxford University Press, 1986

Raastrup Kristensen, Anders: *Det grænseløse arbejdsliv – at lede de selvledende medarbejdere*: Gyldendal, 2011

Ricoeur, Paul: *Oneself as Another*. The University of Chicago Press, 1992

Stagis, Nikolaj: *Den autentiske virksomhed*. Gyldendal, 2012

Stelter, Reinhard: *Tredje generations coaching – en guide til narrativ-samskabende teori og praksis*. Dansk Psykologisk Forlag A/S, 2012

Thyssen, Ole: *Værdiledelse – om organisationer og etik*. Gyldendal, 2010, 5. udgave, 3. oplag

Online avisartikler:

Frøslev, Lene; Krogh, Kasper: *Kommunerne er vilde med coaching*: Berlingske.dk: 7. August 2008: <http://www.b.dk/danmark/kommunerne-vilde-med-coaching> - online den 12/2-15

Jonatan Steen, Jens: *Hvad er "nødvendig" politik?*: berlingske.dk: 18. marts 2013: <http://www.b.dk/kommentarer/hvad-er-noedvendig-politik> - online den 12/2-15

Krause Frantzen, Mikkel: *Hvis du gerne vil vide mere om vidensøkonomien*: Information.dk: 24. januar 2015: <http://www.information.dk/522338> - online den 12/2-15

Norsker, Emil: *Din person kommer før din faglighed*: Lederne.dk: 8. maj 2012:
<http://www.lederne.dk/magasinet/fokus/dinpersonkommerfoerdinfaglighed.htm> - online
den 12/2-25

Svansø, Vibeke: *Coaching hitter*: business.dk: 6. september 2006:
<http://www.business.dk/ledelse/coaching-hitter> - online den 12/2-15

Weiss, Kirsten: *Coaching handler om kontrol*: UgebrevetA4.dk: 7. januar 2008:
http://www.ugebreveta4.dk/coaching-handler-om-kontrol_18226.aspx - online den 12/2-15

Fagartikler:

Johnsen, Rasmus; Muhr, Sarah Louise; Pedersen, Michael: *The frantic gesture of interpassivity – Maintaining the separation between the corporate and authentic self*: Journal of Organizational Change Management. Vol. 22 no. 2, 2009. Side 202-213

