SOCIAL UDVIKLING

Social- og ledelsesfagligt tidsskrift · 6-2022

Samtalen er overalt! 5

Lederen spiller en nøglerolle i forhold til at udvikle arbejdspladsens feedbackkultur 11

Gør samskabelse konkret 18

Lumina Spark – Styrkelse af relationer i ledelse 24

Holdbare arbejdsfællesskaber 28

Arbejdsglædeambassadørens gode vaner 33

SOCIAL UDVIKLING
ISSN 2245-8123

Tidsskriftet SOCIAL UDVIKLING sætter fokus på viden og tendenser inden for det social- og ledelses-faglige område. Redaktionen bag tidsskriftet er optaget af at sætte forhold vedrørende handicap, psykiatri og velfærdsledelse på dagsordenen. Artiklerne omhandler faglighed, praksiserfaringer, forskning, ny viden og nye muligheder.

Redaktion
Bo Mollerup (ansvarshavende)
Irene Coakley (redaktør)

Layout og tryk
Deslers Grafisk Hus

Udgiver
Socialt Lederforum
Kochsgade 31D
5000 Odense C
Telefon: 23 88 59 95
E-mail: mail@socialtlederforum.dk
Website: www.socialtlederforum.dk

Abonnement
SOCIAL UDVIKLING udkommer 6 gange om året i et oplag på 1100 eksemplarer.
Pris: kr. 625,- inkl. moms.
Abonnementet kan opsiges skriftligt med en måneds varsel til udgangen af et år.

Annoncer
Side 3: S.T.O.P
Side 16-17: IBG

Forsidefoto:
Motivet er Leif Lyder Jensen

INDHOLD 6-2022

Samtalen er overalt! 5
Af John Langford
Den professionelle samtale er et centralt værktøj, der skal koordinere, kontrollere eller konfliktløse i samarbejdsprocesser. Mange konflikter eller vanskelige samarbejdsprocesser skyldes misforståelser opnået gennem dårlig eller mangelfuld kommunikation.

Lederen spiller en nøglerolle i forhold til at udvikle arbejdspladsens feedbackkultur 11
Af Charlotte Albrechtsen og Tine Wirenfeldt Jensen
En stærk feedbackkultur kan fremme trivsel på arbejdspladsen, højne kvaliteten af det udførte arbejde og være med til at fastholde ikke mindst yngre medarbejdere. En stor del af opgaven med at udvikle feedbackkulturen ligger hos lederen. En model til at vurdere organisationens feedbackkultur og identificere udviklingspotentialer samt et redskab til at styrke lederens egen feedbackpraksis er to nyttige redskaber i den proces.

Gør samskabelse konkret 18
Af Mikkel Mørk
Begrebet samskabelse er sat på dagsordenen og ses af en lang række kommuner som svaret på velfærdsstatens udfordringer. En manglende begrebsafklaring er dog den største udfordring for at omsætte samskabelsesbegrebet til reel praksis. Fire gode råd kan imidlertid være med til, man vil lykkes med at gøre begrebet mere konkret.

Lumina Spark – Styrkelse af relationer i ledelse 24
Af Henrik Boisen
Et forskningsbaseret og meget nuanceret personlighedsværktøj til ledelses- og organisationsudvikling er ved at blive udbredt i Danmark. Værktøjet hedder Lumina Spark og kan være med til at fremme det gode teamsamarbejde.

Holdbare arbejdsfællesskaber 28
Af Katrine Brenner
Kvaliteten af arbejdsfællesskaberne er afgørende for trivsel, arbejdsglæde og samarbejdet om den fælles kerneopgave. Arbejdsfællesskabsmodellen kan definere ambitionen for holdbare arbejdsfællesskaber, mens Handlingstrekanten kan definere de handlinger, der understøtter ambitionen, og være med til at bryde dem helt ned i konkrete mikrohandlinger, som alle kan handle på.

Arbejdsglædeambassadørens gode vaner 33
Af Thomas Flindt
Arbejdsglæde handler både om at skabe gode vaner, at insistere på den gode historie og at være i nuet og nærværet. Det drejer sig desuden om at sætte gode ord på dagen og starte den med at fokusere på det positive.

S.T.O.P. PÆDAGOGISK SIKKERHED®

Vi skaber

TRYGHED FOR BORGERE OG PERSONALE

Oplever I utryghed på arbejdspladsen?

Er I pressede i hverdagen, og mangler I ekstra hænder?

Har I brug for yderligere kompetencer inden for bl.a. konflikthåndtering og voldsforebyggelse?

S.T.O.P. tilbyder tryghedsskabende personale, til bosteder og institutioner, i både regionalt, kommunalt og privat regi.
Vores medarbejdere kommer med stor erfaring fra socialområdet, samt inden for konflikthåndtering og voldsforebyggelse. Vi har erfaring med komplekse indsatser, og du kan hente os ind i hele landet, når du har brug for at få skabt tryghed omkring både personale, og en borger med udadreagerende adfærd.

Vi tilbyder:

- **Pædagogisk Sikkerhedsindsats**
- **Vikar**
- **Vikar Total**
- **Specialpædagogsisk Støtte**
- **Undervisning og kursus**

Kontakt os i dag, for en uforpligtende samtale

PÆDAGOGISK SIKKERHED®
TRYGHED FOR BORGER OG PERSONALE

S·T·O·P
SIKKERHED · TRYGHED · OMSORG · PÆDAGOGIK

Tlf. 7199 3775

mail@s-t-o-p-nu

www.s-t-o-p.nu

Kære læser

Så er det blevet december igen. Tid til julekalendere, adventskranse, kalenderlys, ønskesedler, småkageproduktion, lys i stager og ønsker for fremtiden.

Men igen i år er det en anderledes december. De seneste år har det været versalerne COVID, der har fyldt. I år er det VM. Pyrus må for en stund vige for Pierre-Emile. Østens vise mænd sidder i denne måned i VAR vognen i Qatar. Og på hjemmebane fylder bogstaverne ABCFMV en hel del.

Folketingsvalget er overstået. Valgresultatet blev præcis så tæt, som mange havde forudset. Statsministeren havde frem mod valget bebudet, at nu skulle der gøres op med de traditionelle blokke i dansk politik. Hun ønskede en regering hen over midten. Umiddelbart efter valget gik sonderingerne vedrørende en mulig regeringsdannelse i gang - med Mette Frederiksen som kongelig undersøger. Efter næsten fire uger er disse nu blevet afløst af deciderede forhandlinger. Nogle få partier er ikke længere med rundt om bordet.

Mens disse linjer skrives, på den sidste dag i november, ser det ud til, at Danmark får den bredt sammensatte regering, som Mette Frederiksen ønskede.

Hvordan mon det præcis ender? Lige nu virker det sandsynligt at Socialdemokratiet og Venstre bliver en del af den kommende regering. Men der er fortsat rigtig mange ubekendte. Kommer Moderaterne med Lars Løkke med? Har SF mod på endnu et regeringseventyr – sidst gik det som bekendt ikke så godt. Hvad med Det Konservative Folkeparti? Hvad med Radikale Venstre?

Meget tyder på, at vi nok skal et godt stykke ind i december, før vi har en regering på plads. Enkelte kommentatorer begynder at pippe om, at vi muligvis skal over på den anden side af nytår – eller i hvert tilfælde over på den anden side af fodbold VM, som en kryptisk tilføjede. Det vil vise sig. Regeringsforhandlinger tager den tid, som regeringsforhandlinger tager. I første omgang kan vi ikke gøre andet end at vente. Vente med spænding.

Hvem ender med at blive ministre for de områder, vi har noget med at gøre i Socialt Lederforum? Er det nogen, vi kender? Kommer der friske kræfter til? Bliver der lavet aftaler om reformer indenfor handicap- og socialpsykiatrien?

På nuværende tidspunkt er der mange, mange ubekendte faktorer.

Hvilke nedskrevne aftaler kommer til at danne grundlag for det parlamentariske flertal bag en kommende regering? Det er vigtigt.

Vi vil godt understrege, at set med Socialt Lederforums briller, så har de seneste godt tre år været en skuffelse. En stor skuffelse. Sikkert allermest fordi hele området mere eller mindre ventede et paradigmeskift efter mange meget magre år for handicapområdet og socialpsykiatrien. Nu skulle der ryddes op. Nu skulle der tilføres midler og opmærksomhed til området.

Under valgkampen i 2019 lovede Socialdemokratiet, Enhedslisten, SF og Radikale Venstre et nyt politisk fokus på mennesker med handicap. Sammen lovede partierne en faglig og økonomisk genopretning af et hårdt trængt handicapområde. De lovede også nyt fokus på socialpsykiatrien, der igennem en årrække har været i knæ – strukturelt såvel som ressourcemæssigt. De lovede helt konkret også flere 'varme hænder' – som et kombineret svar på begyndende rekrutteringsudfordringer og på 'gumpetung og ligegyldig' bureaukratisering.

Er det alene indfrielsen af disse løfter, vi skal bedømme den afgående regering og dens parlamentariske grundlag på, så er der ikke nogen tvivl. Der er ikke blevet leveret tilfredsstillende på disse områder. Den socialdemokratiske mindretalsregering har ikke holdt, hvad den lovede – og støttepartierne har ikke holdt regeringen fast på disse løfter.

Men som vi også tidligere har tilføjet, må det siges at være en noget endimensional betragtning i en valgperiode, hvor verdensordenen i den grad har været forstyrret af pandemi, krig i Europa og store økonomiske problemer bare at sige "ikke bestået".

Politik handler om at finde muligheder – også hvor de næsten ikke er til at få øje på. Politik handler også om at finde optimismen og troen frem, når vælgerne har talt og sammensat et nyt parlament.

Derfor håber vi på i Socialt Lederforum, at det parlamentariske flertal, der ender med at være bag en kommende regering, vil formulere nogle klare og tydelige aftaler vedrørende handicapområdet/det specialiserede socialområde og socialpsykiatriområdet. Med klare og tydelige mener vi også realistiske – det giver ikke nogen mening at lade hele områder vente forgæves på lovede forbedringer, som det har været tilfældet for handicap- og socialpsykiatriområdet under den afgående regering.

Vi håber også, at den kommende regering og det parlamentariske flertal bag denne allerede i aftalepapiret forholder sig til balancen mellem ledelse og styring. Det er essentielt i forhold til en overordnet indsats mod bureaukratisering.

Allerhelst ser vi gerne, at der i en kommende bred regering udnævnes en minister for offentlig innovation.

Gerne med en decideret tilknytning til Finansministeriet, som det var tilfældet under den sidste borgerlige regering. En første opgave for sådan en minister kunne være at få gang i Ledelseskommissionen igen. Det er også et fromt juleønske herfra.

Hos Socialt Lederforum er vi ikke i tvivl om, at mindre styring og mere ledelse er vejen frem. Uanset farven på en kommende regering, så håber vi, at det også vil være en politisk ambition at reducere den tiltagende styring og give plads til god lokalt funderet ledelse, som Socialt Lederforums medlemmer er så gode til at levere. Se bare på den måde de store nedlukninger grundet COVID er blevet håndteret i vores regi, hvor der var døgnåbent, mens rigtig mange andre blev sendt hjem.

Vi hjælper meget gerne til i den forbindelse – med input, sparring, viden og mange illustrative cases fra der, hvor det hele sker. Nemlig ude i praksis. Der hvor vi vinder VM. Dag efter dag. Hele året rundt.

I ønskes alle en rigtig god læselyst
– og en fredfyldt december.

Bo Mollerup
Ansvarshavende redaktør
bomo@socialtlederforum.dk

Samtalen er overalt!

Af John Langford, Ledelses- og organisationsrådgiver, samtaletræner og supervisor

Den professionelle samtale er et centralt værktøj, der skal koordinere, kontrollere eller konfliktløse i samarbejdsprocesser. Mange konflikter eller vanskelige samarbejdsprocesser skyldes misforståelser opnået gennem dårlig eller mangelfuld kommunikation. For at høste gevinsterne fra samtalen skal der satses på samtalekulturen på arbejdspladsen, vilkårene for samtalen og de personlige kompetencer. Det er et oplagt ledelsesansvar at sikre, at det sker, og et fælles anliggende at vedligeholde samtalekapitalen og give den liv.

Kan du forestille dig en arbejdsproces, som ikke på ét eller andet tidspunkt involverer en samtale?

Samtaler foregår overalt og er en væsentlig del af vores samarbejdsform. Især når det gælder samarbejdet om kerneopgaven indenfor det sociale og sundhedsfaglige område, hvor faglighed og læring udvikles i dialogen mellem de fagprofessionelle, og hvor samtalen med borgeren har en afgørende betydning for samarbejdets forløb og resultat.

Den professionelle samtale er et centralt værktøj, der har et sigte, der har til formål at koordinere, kontrollere eller konfliktløse i samarbejdsprocesser. Vi koordinerer såvel vores aktiviteter som vores værdier og tilgange. Vi kontrollerer vores resultater og ressourcer, men også vores læring og potentialer. Vi løser konflikter og bruger dem produktivt til at drive os fremad i samarbejdet. Alt sammen ved brug af samtalen på arbejdspladsen, som dermed er langt mere end bare snak. Det er et fagprofessionelt værktøj, der skal bruges bevidst og udvikles omhyggeligt.

Som konsulent med et særligt fokus på udvikling af ledelse og kollegaskaber bruger jeg samtalen som en træningsbane, men også som et analytisk opmærksomhedspunkt, hvor jeg undersøger, hvilken prioritering samtaler har i kulturen, hvordan samtaler foregår og hvilke kompetencer, der er repræsenteret og er mest fremtrædende hos hver enkelt.

Det er gennem dette mangeårige fokus i udviklingsarbejde, at begrebet samtalekapital er blevet dannet som et samlende begreb på et strategisk niveau på linje med andre kapitalformer.

Den evige aktualitet

I næsten alle de bølger, strømninger og teoretiske retninger, vi er blevet præsenteret for gennem historien, har samtalen været tænkt som stedet, hvor vi bliver klogere sammen. Samtalen er selve mediet, hvor vi når hinanden. Men den er også en disciplin, der skal mestres og forfines, og som er nært beslægtet med kompetencer indenfor facilitering, kommunikation og mentalisering.

Om John Langford

Ledelses- og organisationsrådgiver med fokus på opbygning af samtalekapital på arbejdspladsen, bæredygtige professionelle kollegaskaber, psykologisk tryghed og personligt lederskab. Har gennem mange år arbejdet med forløb i form af kurser og supervision af fagprofessionelle på tværs af brancher og faglighed. Trækker på en bred uddannelsesbaggrund – lige fra det samfundsvidenskabelige og journalistiske til det organisationspsykologiske og psykoterapeutiske. Er derudover partner og dansk repræsentant for den internationalt anerkendte Facet5 personlighedstest, som anvendes til lederudvikling og styrkelse af samtale- og relationskompetencer. Akkrediterer HR specialister, erhvervspsykologer, konsulenter og headhuntere i anvendelsen af Facet personlighedstest og samarbejder globalt om identificering af nye trends og udvikling af løsninger indenfor ledelse og samarbejde. Faciliterer erhvervs- og ledernetværk og løser forskellige strategiske opgaver for flere organisationer. Leder derudover retreats i Indien for danskere, som ønsker at arbejde med deres personlige udvikling. Har mangeårig og omfattende erfaring som leder i fagbevægelsen, i det offentlige og i erhvervslivet.

Forskerne Brown og Isaacs fra MIT – Centre for Organizational Learning – argumenterer i deres artikel "The Systems Thinker" for, at samtaler er mindst lige så vigtige – måske vigtigere – for organisationer som marketing, distribution og udvikling. Netop fordi de knytter sig til forståelsen mellem mennesker i samarbejdet og af opgaven samt til udviklingen af fagligheden. Det er på samme tid et teknisk og et kulturelt område, der bæres af individerne i organisationen.

Indimellem dukker der ulykkelige historier op i medierne, som handler om uetisk adfærd på bosteder, plejehjem og institutioner. Hvor forråelsen langsomt har sneget sig ind i en arbejdskultur og danner norm for, hvordan vi omgås hinanden og borgerne i tale og adfærd. Noget af denne adfærd handler om og starter med vores sprog og hvilken retorik, vi aktivt eller passivt tillader i samarbejdet. Forråelse er, som psykolog Dorthe Birkemose siger det, en psykologisk forsvarsmekanisme, som kan fremkaldes af flere årsager, som vi ikke skal komme ind på her. Men jeg nævner det i denne sammenhæng, fordi forråelse også er et symptom på en etisk nedsmeltning i en svag samtalekapital. Derfor skal ledelse og medarbejdere sikre sig, at det er professionalismen, der har plads i samtalens indhold, den førte retorik og den kultur, som den bæres af.

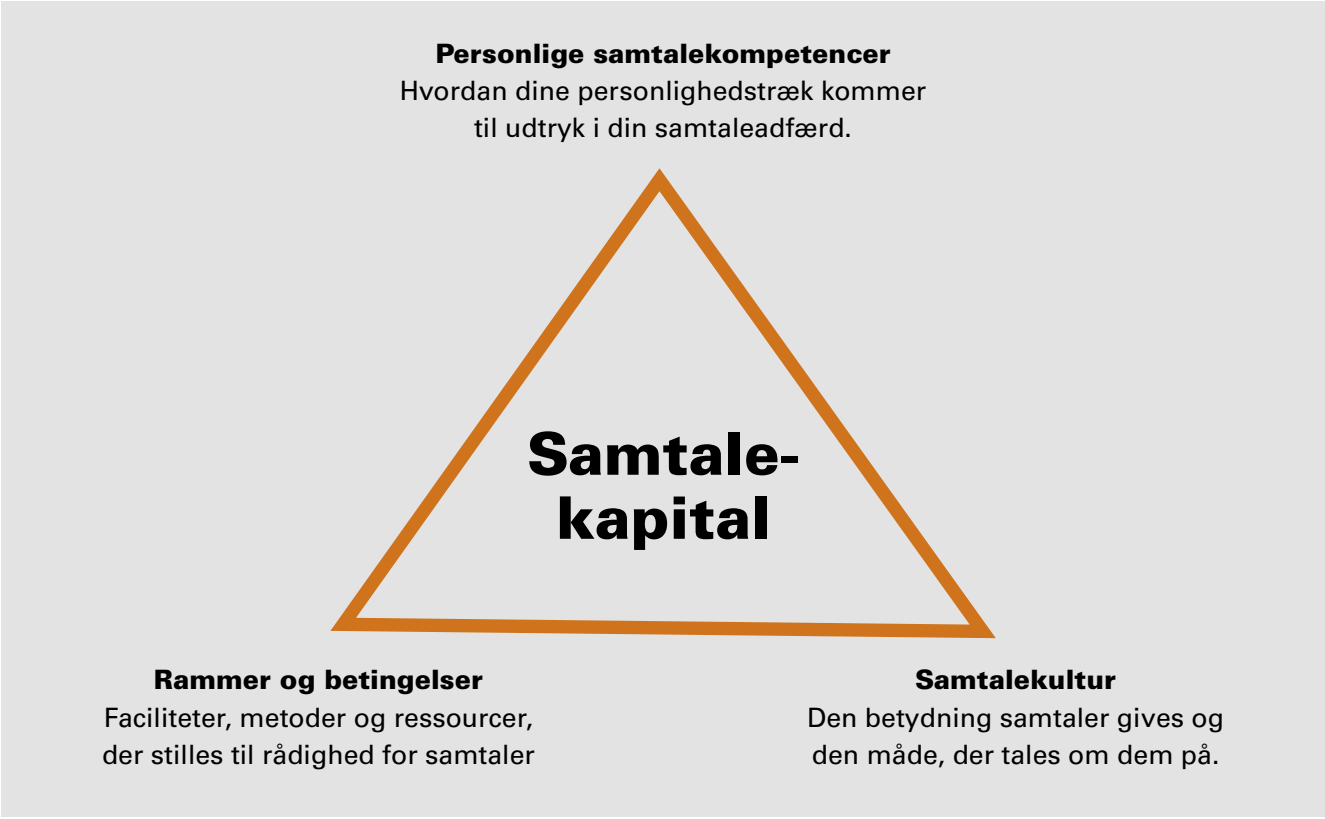
Derfor er det vigtigt at betragte samtalen som en professionel kapital, som der ikke må være underskud på, fordi renterne så kan være ubetalelige.

Samtalekapital i 3 perspektiver

Samtalekapital er et begreb, der omslutter de elementer, der tilsammen gør det relevant at se samtaler som et strategisk ledelsesområde, der bør have stor opmærksomhed, og som repræsenterer arbejdspladsens vigtigste værdi.

1. Samtalekulturen på arbejdspladsen: Hvordan samtalens funktion vægtes og hvilke forventninger, der eksisterer til samtalens kvalitet.
2. Vilkårene for samtalen: Hvilke rammebetingelser og konkrete vilkår, der stilles til rådighed for samtaler på arbejdspladsen, hvordan og i hvilken udstrækning, der arbejdes med kompetenceudvikling indenfor samtaler.
3. De personlige kompetencer: I hvilken udstrækning den enkelte leder og medarbejder oplever at være klædt på til samtalen, og hvordan den enkelte er bevidst om og udvikler sine personlige samtalekompetencer.

For at høste gevinsterne fra samtalen skal der satses på 3 områder (figur 1):



Dette samlede perspektiv kan bruges som indgang til strategisk prioritering og indsatser. Hvert område repræsenterer hvert sit sæt af organisatoriske "træningsbaner" og opmærksomhedspunkter.

Det første område, som handler om samtalekulturen på arbejdspladsen er nært beslægtet med områder som relationel koordinering og psykologisk tryghed. En velfungerende samtalekultur bæres af ledelse og medarbejdere i en fælles og oprigtig erkendelse og bevidsthed om, at samtalen er det sted, hvor vi lærer af hinanden, koordinerer og forstår.

God samtalekultur betyder, at vi har en tillidsbaseret tilgang i adfærd og holdning, som understøtter kvaliteten i de samtaler, der skal give os oplevelsen af reel psykologisk tryghed. Samtaler hvor vi alle har modet til at dele succes og fejl i en læringskultur, og hvor vi bruger samtaler til brobygning, forbindelse og samling. En god samtalekultur bygger også på det, som systemteoretikerne Maturana og Varela kalder for villigheden til at forlange det bedste af os selv og hinanden som en forudsætning for vækst og tillid.

En god samtalekultur er også kendetegnet ved, at vi har indrettet vores arbejdsplads, så samtalerne kan foregå med høj etik og i mange formater. At møde- og samtalerum er æstetiske og understøtter det kreative, nysgerrige og udviklende perspektiv i samtalen.

Undersøg selv:

- Hvordan vil jeg overordnet vurdere samtalekulturen på min arbejdsplads på en skala fra 1 – 10 (hvor 1 er "dårlig" og 10 er "perfekt")?
- Hvilke tegn har vi på en høj faglighed indenfor samtalekultur?
- Har vi eksempler på kollegiale samtaler, hvor trygheden var fraværende?
- Er vores samtalekultur udtryk for en oprigtig nysgerrighed og vilje til at bruge samtaler i et læringsperspektiv?
- Forventer vi det bedste af os selv og hinanden, når vi har den professionelle samtale?
- Understøtter vores fysiske rammer den faglige samtales mange formater?

Det andet område, som er vilkårene for samtalen, handler om den ressourcemæssige prioritering. Gode samtaler skal faciliteres og ledes. De skal understøttes af en evig erkendelsesrejse, hvor forståelsen for den gode samtales indhold udvikles og vedligeholdes. Det kræver ledelsesmæssig opmærksomhed og viljen til at prioritere området ressourcemæssigt. Det kan være i form af uddannelse i facilitering, mødeledelse og personlig kommunikation. Det kan også være som investering i de fysiske rammer og deres indretning.

Eksempel 1:

Engang skulle jeg facilitere en udviklingsproces, hvor vi lige akkurat kunne være i rummet, hvis personen nærmest døren rejste sig op, når nogen skulle ud eller ind af rummet. Og hvor en anden deltager skulle vælge mellem at have udskriftsbakken fra printeren i nakken eller blive kildet på kinden af den grønne plante. 3 andre deltagere sad med knæene op over ørerne i en sofa, som formentlig var i overskud fra en flytning. Vi andre kiggede ned på de tre fra hver vores taburet eller kontorstol med løst ryglæn. Adgangen til whiteboardet var obstrueret af et skuffemøbel, og en Nettopose og selve tavlen var behængt med reklamer for koncerter og Take-away. Inderst var der for mange år siden tegnet nogle cirkler med en permanenttusch. De 3 i sofaen kunne f.eks. godt mærke det fysiske ubehag ved at blive set på fra oven. Udviklingsprocessen skulle i øvrigt handle om, hvordan arbejdspladsen kunne komme den, til tider, rå tone til livs og forbedre det kollegiale samarbejde i en selvledende retning.

Der var brug for et samlet perspektiv på den kollegiale samtale som disciplin, den faglige kultur og etik på arbejdspladsen.

Undersøg selv:

- Har vi prioriteret muligheden for relevant kompetenceudvikling, der understøtter vores samtale- og faciliteringskompetencer?
- Har vi investeret i indretningen af de fysiske rammer, så de understøtter den faglighed, der skal præge den professionelle samtale og samtalen med borgeren og pårørende?
- Har vi muligheden for at eksperimentere med mødeformater?
- Oplever vi, at møder er uproduktive?
- Faciliterer vi møderne, så de giver gavnlige benspænd og nye erkendelser?

Det tredje område om de personlige kompetencer fokuserer på den enkeltes indsigt i og udvikling af de personlige samtalekompetencer. Her er der i særlig grad tale om fem kompetenceområder, som den enkelte bør have fokus på:

Der er fokus på 5 kerneområder, og målet er at skærpe den enkeltes selvindsigt og refleksion samt udviklingsmål.

Nærvær

Det første kompetenceområde handler om, i hvilken grad du har uforstyrret opmærksomhed i din samtale. Din oplevede tilstedeværelse vil intuitivt blive aflæst af din samtalepartner og være afgørende for oplevelsen af at være vigtig.

Indre opmærksomhed

Dette område handler om evnen til at stille skarpt på, hvad der foregår i én selv. Om der er følelser, fordomme eller en forudindtaget holdning på spil i samtalen. Forskning viser, at jo mere vi er optaget af på samme tid, jo mere stress udsætter vi sindet for. Vi går i "trussels-beredskab", og der udløses cortisol og adrenalin, som skader vores evne til at tænke og skabe nuancerede og effektive måder at møde mennesker på.

Afkodning

Afkodning handler om kunsten at høre, hvad et andet menneske egentlig siger. Det er evnen til at komme bagom ordene og stille skarpt på følelserne bag for at forstå, hvad der i virkeligheden er på spil hos den anden person. Vi ved, at nogle af vores helt basale behov som mennesker, handler om at blive set og hørt. På den måde oplever vi relationel betydning og værdighed. Det har direkte indflydelse på vores trivsel og selvopfattelse.

Tydelighed

Dette område handler om at kunne udtrykke egne behov på en konstruktiv måde, der holder grundlaget for en god samtale i gang. Det kræver både mod og evner. Mod, fordi det er risikabelt at udtrykke sin mening eller at give vigtig feedback

til andre. Det kræver, at man skal kunne udtrykke sig oprigtigt og i respekt for den anden persons følelser.

Processtyring

Dette handler om forståelsen af, at alle samtaler har en begyndelse, en midte og en slutning, og at vi skal have opmærksomhed på hvert element. I udgangspunktet ved vi ikke, hvordan en samtale faktisk vil udspille sig. Så dette kompetenceområde omhandler også at kunne håndtere en samtale, der tager en anderledes drejning og få den tilbage på sporet.

Når det drejer sig om de personlige samtalekompetencer og adfærd, så er vi i et felt, hvor vi alle har vores blinde pletter. Der kan være måder, vi agerer på i samtaler, som opfattes anderledes af andre end os selv. Dette er værdifulde indsigter og kan være en vigtig trædesten til den faglige og personlige udvikling af egne samtalekompetencer.

Undersøg selv:

- Hvor vil du mene, at dine personlige kompetencer er stærkest?
- Hvor tror du, at dine kolleger synes, du er stærkest?
- Hvilke personlige kompetencer risikerer du at overspille (f.eks.: Er mit nærvær så stærk en styrke, at jeg risikerer at miste orienteringen i samtalen og glemmer at give mig selv til kende?).
- Er der personlige styrker, som du underspiller, og som du med fordel kan "skrue op for" (f.eks. er jeg god til at strukturere samtalen med risiko for, at det sker på bekostning af spontaniteten?).

Eksempel 2:

En leder var kendt for at være rigtig god til sparring og til at lytte til medarbejderne. Lederen havde et naturligt anlæg for at gå på opdagelse i samtalen og stille udforskende spørgsmål, som hjalp medarbejderne til egen afklaring. Der var dog en risikoside til denne stærke kompetence, for hun blev også omtalt af medarbejderne som "utydelig", "for afhængig af andres mening" og "og svær at regne ud". I min samtale med lederen blev det klart, at hun overforbrugte sin kompetence i en grad, så hun aldrig blev tydelig med sin egen stemme. Hun var en god coach, men satte aldrig en tydelig retning. Hun foretrak også at være den støttende og coachende leder, men medarbejderne savnede tydelighed og retning. Lederen selv blev klar over, at hun inderst inde var i tvivl om, hvad retningen skulle være, og hvad hun selv mente, var det rigtige – og at det altid havde været sådan gennem livet. Lederens træningsbane blev at øve sig i at sætte strategiske mål ved at bruge sin lyttende kompetence og foretrukne stil til at validere sin retning, inden den blev endeligt meldt ud. Desuden at træne selve budskabet, så det blev klart og skabte følgeskab.

Hvad kan en høj samtalekapital

Når samtalen er god, så forstår vi hinanden, lærer nyt, bliver nysgerrige, finder løsninger og udvikler nye strategier. Når samtalen er dårlig, så misforstår vi hinanden, træffer dårlige eller ingen beslutninger, kommer til kort eller ovenikøbet tillader, at forråelsen sniger sig ind i vores retorik og adfærd i samtaler. Mange konflikter eller vanskelige samarbejdsprocesser skyldes misforståelser opnået gennem dårlig eller mangelfuld kommunikation. De udvikler sig bedst i kulturer, hvor samtalen ikke faciliteres i en faglig kontekst, eller hvor den mest udfolder sig som "snak".

I en dialog mellem to mennesker vil der være mindst 3 samtaler i gang på én gang: Samtalen i personernes eget hoved samt den imellem dem. Samtalen i eget hoved kan handle om, hvad man gerne vil sige næste gang, man har ordet. Men det kan også handle om tolkninger af det, der foregår i samtalen. Både hvad ordenes betydning angår, men også hvad der i øvrigt sker rundt om samtalen. Valget af tid og sted, samtalepartnerens adfærd, konsekvenser for tiden efter samtalen,

bekymringer over konsekvenser for én selv og tusind flere ting – ofte kan det være et mylder af tanker eller fysiske og følelsesmæssige fornemmelser.

Når vi samarbejder om menneskers livsmestring, lykke og helbred, så har vi en helt særlig etisk fordring i dilemmafyldte arbejdsprocesser med høj kompleksitet. På sociale og sundhedsfaglige arbejdspladser træffer den enkelte medarbejder dagligt hundredvis af små og store beslutninger på vegne af borgere, kolleger og ledelse. De fleste af disse beslutninger træffes ofte i et mix af erfaringer, fornuft, faglighed, tradition, regler og modeller.

Ledelsesfilosofen Ole Fogh Kirkeby taler om "åkandeblade" som en metafor for alt det, som er hverdagens rationalitet. Det er det strategiske niveau, som vi i et anfald af styringsoptimisme kan komme til at tillægge stor værdi i moderne organisationer. Det er nemlig her hykleriet finder sin plads, og hvor vi tror, at vi nu går i takt. Virkeligheden udfolder sig på en helt anden måde. Sandheden er, at der foregår en hel masse, som er menneskenes reelle livsudfoldelse, som er det, der driver os, det vi tror på, det som vi erfarer og opfatter. Alt dette foregår under åkandebladene i en sansende, autentisk indlevelse og fordybelse. Det er dette niveau, der er interessant i den professionelle samtale på arbejdspladsen, fordi det er her, vi når hinanden som mennesker og forbinder os til andre.

Til gengæld er det også dette niveau, hvor meget kan gå galt. I en god samtalekultur, hvor det som filosoffen Hannah Arendt kalder for det autentiske og livsengagerende får plads, er der risiko for, at vi afkoder handlinger og adfærd forkert. Vi kan gå galt i byen med hinanden, hvis vi ikke kommer frem til at tale om intentionerne bag kollegaens adfærd. Det kommer vi bedst, hvis vi også er opmærksomme på vores egen bagage. Vores forestillinger, fordomme, frygt og forvrængninger. Sammen med indsigten i hvordan vi kan opfattes af andre.

Find en struktur for træningsbanen

Vi er nødt til at møde hinanden under "åkandebladene". Skabe reelle autentiske og livsengagerende arbejdsprocesser, der kan udforskes i den professionelle samtale, og som giver os indsigten i intentioner og værdier bag handlingerne. Det minimerer forestillingerne, punkterer fordommene og øger trygheden, fordi vi herigennem optræder transparente, forudsigelige og troværdige.

Det kan være en god idé at anvende en struktur eller et format for den gode samtale om hverdagens mange stjernestunder i kollegaskabet. Dette fordi, vi godt kan tænke vores hverdag som trivielle åkandeblade. Min erfaring er, at hvis jeg spørger systematisk til en hvilken som helst dag på job, så kan jeg sammen med interviewpersonen identificere myriader af små og store kollegiale stjernestunder. Gennem denne samtale løftes fagligheden, og vi får adgang til det autentiske menneske overfor os.

Det er en god idé at ritualisere og systematisere arbejdet med samtalekapitalen således, at den virkelig bliver et professionelt redskab i en strategisk sammenhæng. Det er et oplagt ledelsesansvar at sikre, at det sker, og et fælles anliggende at vedligeholde samtalekapitalen og give den liv.

Jeg kan anbefale at bruge narrative modeller i den kollegiale samtale. Det kalder naturligvis på etik og kompetencer (personlige og metodiske samtalekompetencer) og den rette læringsorienterede indstilling til samarbejdets kvalitet (samtalekultur). Denne type af samtale skal iscenesættes og faciliteres, så rammerne understøtter processen, og så den er en tilregnelig metode i samarbejdet (vilkår for samtaler).

Med samtalekapital som en bevidst ledelsesstrategi løftes faglighed og trivsel på samme tid. Det starter hos ledelsen.

Lederen spiller en nøglerolle i forhold til at udvikle arbejdspladsens feedbackkultur

Af Charlotte Albrechtsen, Ph.d. i virksomhedskommunikation, Selvstændig konsulent og Ekstern lektor ved Syddansk Universitet og Tine Wirenfeldt Jensen, Ph.d. i læring og uddannelse, Selvstændig undervisningsudviklingskonsulent og Ekstern adjunktvejleder ved Syddansk Universitet

En stærk feedbackkultur kan fremme trivsel på arbejdspladsen, højne kvaliteten af det udførte arbejde og være med til at fastholde ikke mindst yngre medarbejdere. Som leder ligger en stor del af opgaven med at udvikle feedbackkulturen hos dig. Artiklen tilbyder to nyttige redskaber til det arbejde: En model til at vurdere din organisations feedbackkultur og identificere udviklingspotentialer samt et redskab til styrke lederens egen feedbackpraksis.

> *De unge medarbejdere er meget optaget af at få feedback hele tiden. Det vil jeg sådan set gerne give dem. Men jeg synes altså ikke, de er ret gode til at tage imod kritik.*

Sådan sagde en offentligt ansat mellemleder i en workshop om feedbackkultur, som vi afholdt for nylig. Det er langt fra første gang, vi hører en udtalelse i den stil. Feedback er et komplekst felt præget af forskellige forventninger, forståelser og holdninger og opleves som udfordrende at tackle af mange ledere.

Forventninger om feedback

Mellemlederens karakteristik af den unge generations forventninger om feedback bakkes op i en nylig undersøgelse fra Væksthus for Ledelse blandt de yngste og kommende generationer på arbejdsmarkedet. Undersøgelsen havde til formål at afdække mønstre og tendenser, som kan være meningsfulde og hjælpsomme i den daglige ledelse, når det kommer til at skabe et motiverende arbejdsmiljø, som de yngre generationer vil trives i.

En af undersøgelsens konklusioner er her, at den unge generation i højere grad efterspørger feedback end ældre generationer. De unge medarbejdere understreger vigtigheden af løbende, konkret og individuel feedback og giver udtryk for, feedback er en vigtig motivationsfaktor for dem i det daglige arbejde. Væksthus for Ledelse kobler forventningen sammen med de unges brug af digital self-tracking og den målkultur, de er vokset op med gennem deres uddannelsesforløb.

Feedback, fastholdelse og trivsel

Men der kan opstå problemer, hvis der er et misforhold mellem medarbejderens forventninger til feedback og til de organisatoriske muligheder for at give og få feedback. Et udpræget misforhold mellem medarbejderforventninger til feedback og realiteterne på arbejdspladsen kan føre til utilfredshed og på længere sigt, at medarbejderen søger væk – hvilket også fremgår af Væksthus for

Om Tine Wirenfeldt Jensen

Er ph.d. i læring og uddannelse, selvstændig undervisningsudviklingskonsulent og ekstern adjunktvejleder ved Syddansk Universitet. Hun er forfatter til en række forsknings- og formidlingspublikationer om feedback i et læringsperspektiv og har udviklet et feedbackspil, der bruges i uddannelsessammenhæng.

Om Charlotte Albrechtsen

Er ph.d. i virksomhedskommunikation, selvstændig konsulent og ekstern lektor ved Syddansk Universitet. Ud over flere videnskabelige publikationer om feedback har hun skrevet fagbøger om metoder til at indhente viden om forskellige aktørers perspektiver, som kan bruges i organisationens udviklingsarbejde.

Ledelses undersøgelse. At arbejde bevidst med arbejdspladsens feedbackkultur er dermed en måde at arbejde med fastholdelse af medarbejdere på.

Væksthus for Ledelse understreger i sin rapport, at en stærk feedbackkultur kommer hele organisationen til gavn. Hyppig og kontinuerlig feedback fremmer både kvaliteten af det udførte arbejde, den enkeltes læring på arbejdspladsen og udveksling af viden og erfaringer mellem generationer. Undersøgelser fra Copenhagen Business School og Dansk Journalistforbund peger desuden på, at arbejdspladsens feedbackkultur har stor betydning for medarbejdernes trivsel.

Hvad er feedback?

Vi forstår feedback som en metode til at fremme læring og udvikling, og inspireret af teori (bl.a. Nicol & Macfarlane-Dick, Ramani et al. m.fl.) har vi fokus på:

- Formativ (løbende) feedback.
- Kontinuerlig feedback og feedback tidligt i processer.
- Feedbackprocesser mellem alle medlemmer af en organisation.
- Modtager, ikke afsender i centrum.

Feedback som en kultur

Med 'feedbackkultur' mener vi den måde, en given organisation forholder sig til og praktiserer feedback. Kultur ses her som en praksis, dvs. rutiniserede handlinger, som er udbredte inden for eksempel en organisation, og som er koblet til en række implicitte forståelser. Alle organisationer har en feedbackkultur – også organisationer, som ikke er optaget af feedback. Ligesom psykiateren Paul Watzlawicks berømte ord om, at "one cannot not communicate," så kan organisationer ikke ikke have en feedbackkultur. Til gengæld kan en feedbackkultur være mere eller mindre hensigtsmæssig i forhold til at understøtte hyppig og kontinuerlig feedback. Som andre kulturelle praksisser er heller ikke feedbackkultur en statisk størrelse, men noget, som kan ændres og udvikles over tid.

Hvor moden er jeres feedbackkultur?

Hvis man gerne vil arbejde med at udvikle feedbackkulturen på en arbejdsplads, er det nødvendigt først at få et overblik over, hvordan det står til med den eksisterende feedbackkultur. Skranter den, eller er den allerede stærk nogle steder? Deler alle samme opfattelse af, hvad feedback er og kan, eller er der forskellige oplevelser i organisationen?

Citatet af mellemlederen, som vi indledte med, tyder på, at hun ligestiller feedback med kritik. Det er ikke sikkert, de unge medarbejdere, hun taler om, har samme opfattelse.

Som et konkret redskab til at vurdere en organisations feedbackkultur har vi udarbejdet "Modenhedsmodel for feedbackkultur". Modellen kan give et nuanceret indblik i, hvor moden eller veludviklet feedbackkulturen er i en given organisation. Modellen kan bruges til at skabe fælles dialog om feedback og formulere ønsker til udvikling af feedbackkulturen fremover. "Modenhedsmodel for feedbackkultur" deler det lidt abstrakte begreb "feedback" op i syv forskellige dimensioner, der tilsammen sætter fokus på både et organisatorisk, praktisk og ledelsesmæssigt niveau. Til hver af de syv dimensioner gives der fem forskellige svarmuligheder, der også er med til at konkretisere, hvad der forstås ved feedback. Svarene viser, hvor langt organisationen er med hver enkelt dimension. Ved at arbejde sig systematisk gennem modellens spørgsmål, bliver det muligt at identificere en feedbackkulturs modenhed. Man kan godt vælge at bruge modellen på egen hånd, men et særligt stort udbytte får man, hvis man arbejder flere sammen om den – for eksempel en afdeling, et område eller i et team. Man kan selv tilrettelægge en proces for dette arbejde eller vælge at få processen faciliteret.

"Modenhedsmodellen for feedbackkultur" kan downloades gratis på www.feedbackkultur.dk

Lederens rolle for udviklingen af en god feedbackkultur

I "Modenhedsmodellen for feedbackkultur" handler to af de syv dimensioner specifikt om ledelsens rolle i forhold til at skabe en god feedbackkultur. På et overordnet niveau har man som leder et ansvar for at skabe fokus på feedback og for at afsætte de nødvendige ressourcer til at feedback kan udfolde sig i organisationen – for eksempel ved at afsætte tid til feedback og ved at styrke medarbejdernes feedbackkompetencer gennem uddannelsesaktiviteter. Lederen er også i høj grad med til at præge feedbackkulturen gennem sin egen feedbackpraksis.

Når lederen giver feedback

Når feedback gives fra leder til medarbejder, så er der er tydeligt magtforhold i situationen. Som leder vil man ofte være den, der har magten til at sætte feedback på dagsorden, bestemme, hvad der skal gives feedback på og ud fra hvilke kriterier.

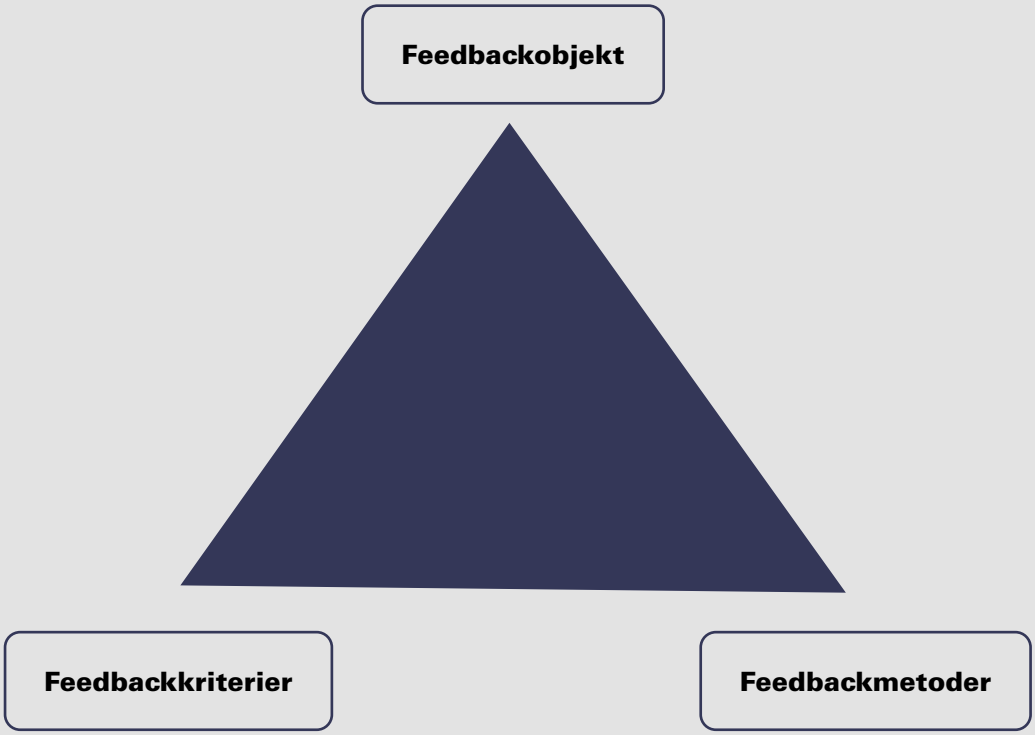
Hvis man ønsker, at ens feedback bliver modtaget og har de bedst mulige forudsætninger for at påvirke praksis, så kan man som leder med fordel tænke over, hvordan man forvalter sin magt i feedbacksituationen. Har medarbejderen for eksempel nogen mulighed for at få medindflydelse på, hvad der skal gives feedback på, og hvordan dette afgrænses? Er det en bestemt situation, der er i fokus, eller handler det pludselig om det, medarbejderen også gjorde i forrige

måned eller måske endda gør "altid"? Hvis der ikke foretages en tydelig afgrænsning af, hvad der er genstand for feedback, så kan det blive nødvendigt for medarbejderen at lukke ørene i rent og skært selvforsvar for at beskytte sig selv og sin faglige og professionelle identitet. Hvis der faktisk er tale om en gennemgående tematik, man gerne vil gøre til genstand for feedback, så må man grundigt overveje, hvordan man rammesætter feedbacken på en konstruktiv måde.

Det er også værd at overveje, hvilke kriterier man lægger til grund for feedback som leder. Kriterier er den målestok, man bruger til at foretage vurderinger ud fra. Det kan være nedskrevne kriterier om for eksempel god kommunikation (et eksempel er Region Sjællands' kodeks for god patientkommunikation) eller standarder, man forventes at overholde. Kriterier kan også være mere almene, men skal helst ekspliciteres. Er man fuldstændig sikker på, at medarbejderen arbejder med de samme kriterier eller har fuld forståelse for dem? Hvis ikke, så kan det blive vanskeligt at få øje på dem som netop kriterier, og meget kan så i stedet blive opfattet som et spørgsmål om feedbackgivers egne holdninger og den indbyrdes "personlige kemi". Der ligger et arbejde i at tale om kriterier for feedback og at sikre, at man har samme forståelse for, hvad der er relevant at inddrage i samtalen. Det kan forekomme provokerende at aftale kriterier, hvis man som leder ved, at man selv anvender de kriterier, der er fagligt gældende. Men hvis formålet er, at feedbackmodtager skal kunne arbejde med feedbacken, så er det en forudsætning, at han eller hun forstår og tilslutter sig kriterierne som relevante og vigtige.

Endelig må man gøre sig nogle overvejelser over, hvordan man helt konkret giver sin feedback. Der findes stort set lige så mange opfattelser af, hvordan man giver og modtager feedback i praksis, som der findes mennesker. Der er mange spørgsmål, der kan melde sig: Hvordan får man begyndt? Tager man én ting ad gangen og taler den igennem i fællesskab, eller hører man alle punkter først? Skal man nå til enighed, før man kan gå videre? Er det en diskussion eller en enetale? Skal der tages noter, eller skal man holde øjenkontakt? Hvor længe kommer det til at vare? Hvornår ved man, at man er færdig? Hvis ikke man får forhandlet en fælles forståelse af fremgangsmåden fra starten, så vil man skulle bruge både tid og fokus på at orientere sig undervejs. Har man forskellige forståelser af, hvordan feedbackprocessen skal forløbe, så bliver feedback mindre effektiv, og der bliver alt for god grobund for misforståelser. Det kan være tidsbesparende at udvælge og anvende en velbeskrevet metode til at give og modtage feedback (for eksempel 3+3 metoden, der er beskrevet på feedbackkultur.dk).

Nedenfor ses Feedbacktrekanten. En model, der på en overskuelig måde viser de tre elementer:



I en feedbacksituation er der altså tre ting, der skal aftales, for at man kan få det optimale udbytte af feedbacken: 1. Hvad skal der gives feedback på? (Feedbackobjekt) 2. Hvilke kriterier lægges til grund for feedbacken? (Feedbackkriterier) og 3. Hvilken konkret fremgangsmåde skal bruges til at give og modtage feedbacken (Feedbackmetoder)?

Feedbacktrekanten kan med fordel deles med medarbejdere og udbredes i organisationen, så medarbejdere også kan bruge den, når de giver feedback til hinanden. Hvis både feedbackgiver og feedbackmodtager er enige om, hvad der udgør trekantens spidser, så er der langt større chance for, at feedbacken både bliver hørt, forstået og omsat til praksis.

Om Feedbackkultur.dk

Feedbackkultur.dk har eksisteret siden 2016 og består af Tine Wirenfeldt Jensen og Charlotte Albrechtsen. Feedbackkultur.dk tilbyder forskningsbaserede workshops og udviklingsforløb til organisationer, der ønsker at styrke deres feedbackkultur.

Kilder

Arndt, Maria (2014): Feedback giver bedre trivsel. Dansk Journalistforbund. https://journalisten.dk/feedback-giver-bedre-trivsel

Groth-Brodersen, S. (2013): Selvledelse: Fra ledelse til selvet: En socialpsykologisk analyse af forholdet imellem selvledelse, ledelse og stress i det moderne arbejdsliv. Copenhagen Business School [Phd]. Ph.D.serie No. 02.2013

Jensen, T.W. & C. Albrechtsen 2019. "Redesigning a research methods course: Peer feedback as a method to build core skills in research design and data analysis". I Nørgård et al. Proceedings fra Konferencen TAL2019, Syddansk Universitet.

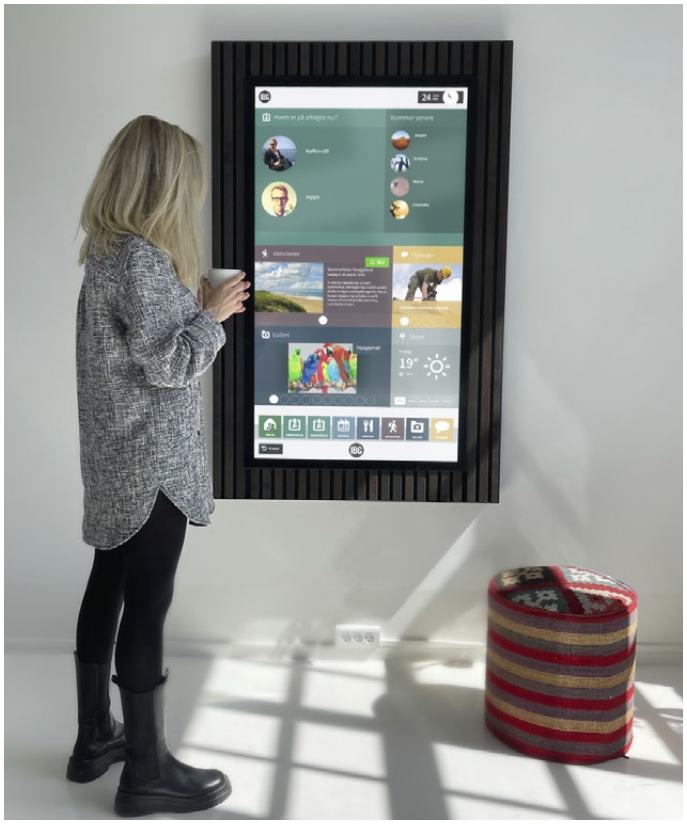
Nicol, D. J., & Macfarlane-Dick, D. (2006). Formative assessment and self-regulated learning: A model and seven principles of good feedback practice. Studies in higher education, 31(2), 199-218.

Ramani, S., Könings, K. D., Ginsburg, S., & van der Vleuten, C. P. (2019). Feedback redefined: principles and practice. Journal of general internal medicine, 34(5), 744-749.

Væksthus for Ledelse (2022): Ledelse af unge – indsigter, råd og inspiration til ledelse af unge og kommende generationer af medarbejdere. https://www.lederweb.dk/media/5444/vfl_unge_magasin_220203-pdf-002.pdf

"Klar tale" Region Sjællands kodeks for god patientkommunikation https://www.regionsjaelland.dk/Sundhed/samarbejde-og-indsatser/Patientkommunikation/Sider/Mundtlig-patientkommunikation.aspx

Gør det muligt med leasing at finansiere jeres IBG-udstyr over 60 måneder



For de fleste er det en stor post på budgettet når der skal indkøbes teknisk IT-udstyr. Flere har på denne baggrund efterspurgt en anden økonomisk løsning til indkøb af udstyr end vores nuværende.

Derfor tilbyder vi nu, at I kan købe IBG Wallbox på en finansiel leasingaftale, der passer bedre til hverdagens budgetter.

Leasingaftalen spænder typisk over en periode på 60 måneder, da vores oplevelse er, at skærmen minimum anvendes i så mange år.

Aftalen inkluderer fuld service og garanti i hele løbe- perioden og tilbydes med en fast rentesats, så I undgår overraskelser.

Vil du høre mere om den nye Wallbox eller vores leasingmodeller, så kontakt os på 36 15 05 20

IBG
Interaktiv
Borgerguide

IBG - Interaktiv BorgerGuide er en kommunikationsplatform, der understøtter fællesskaber i trygge, digitale miljøer igennem fælles touchskærme og en personlig app.

Vil du gerne høre mere om IBG hvordan vi kan hjælpe jeres fællesskab, så kontakt os for en uforpligtende snak omkring IBG.

Book en gratis og uforpligtende demo på **www.borgerguide.dk**
eller ring til en af vores implementeringskonsulenter **tlf.: 36150520**

Gør samskabelse konkret

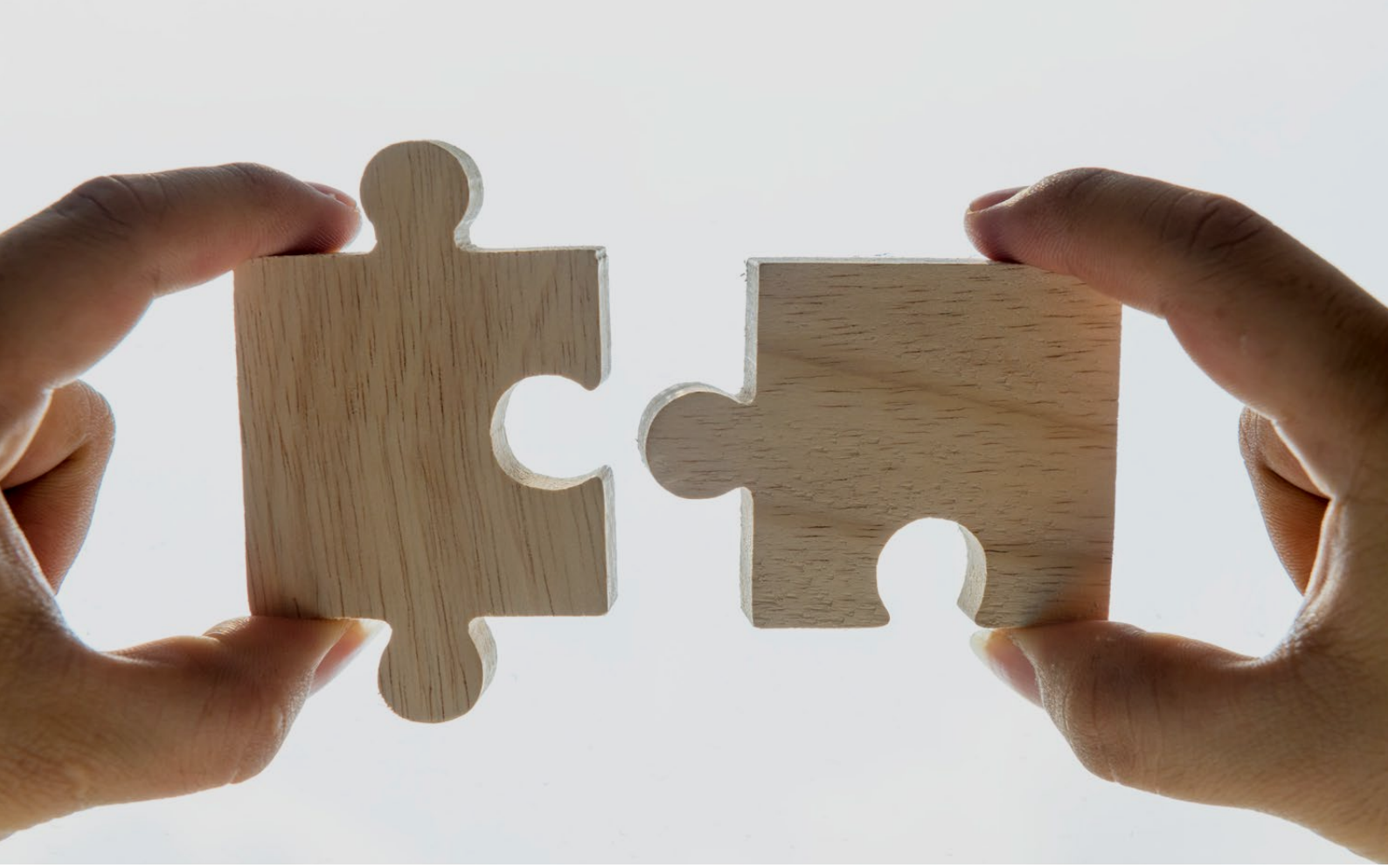
Af Mikkel Mørk, Cand. Mag og Samskabelseskonsulent i Tønder Kommune

Begrebet samskabelse er sat på dagsordenen og ses af en lang række kommuner som svaret på velfærdsstatens udfordringer. En manglende begrebsafklaring er dog den største udfordring for at omsætte samskabelsesbegrebet til reel praksis. Fire gode råd kan imidlertid være med til, man vil lykkes med at gøre begrebet mere konkret.

Samskabelse har gennem de seneste år været et populært begreb i mange danske kommuner. Ambitionen har været, at samskabelsestilgangen har kunnet være med til at imødegå mange af de udfordringer, velfærdsstaten står overfor herunder den demografiske udvikling i befolkningen, som medfører en større ældrebyrde, øgede forventninger til et højt serviceniveau samt et øget krav fra borgere om medbestemmelse på et individuelt, lokalt og politisk niveau (Nielsen et al., 2021). Samtidig har samskabelse været italesat som et alternativ til det tidligere styringsparadigme New Public Management, som anskuer borgeren som en passiv kunde i stedet for en aktiv medspiller i skabelsen af velfærd.

Tesen i denne artikel er følgende:

Hvis samskabelse som praksis skal have nogen forhåbninger om at løse nogle af disse udfordringer, er det nødvendigt, at samskabelsesbegrebet er konsistent og refererer til en bestemt praksis, som kan være handlingsanvisende for samskabende adfærd. For mig at se er det eneste alternativ hertil, at samskabelse bliver endnu et buzzword i rækken, som lyder godt på ledelsesgangen og til konferencerne, men som snart vil fortsætte ud i glemslen sammen med innovation, agilitet, bæredygtighed, omstillingsparathed, disruption osv. Den største udfordring for samskabelsesdagsordenen er i min optik hverken



magthierarkierne mellem de forskellige parter i samskabelsesprocessen eller lovgivningen, strukturerne og processerne, som kan sætte en stopper for de gode ambitioner med samskabelse. Jeg mener derimod, at det er den manglende begrebsafklaring, som er den største udfordring for at omsætte samskabelsesbegrebet til reel praksis.

I de følgende afsnit vil jeg komme med fire råd til, hvordan man kan lykkes med at gøre samskabelse mindre abstrakt og mere konkret. Jeg vil dog forinden forsøge at sætte en ramme op, som beskriver, hvilke antagelser mine råd tager udgangspunkt i.

Når vi taler om samskabelse, taler vi om et deskriptivt begreb, som refererer til en normativ praksis. Årsagen til at ville introducere nye begreber af denne type inden for en given kontekst er, at begreberne skal rette os mod, hvordan vi skal handle. De skal med andre ord have et normativt indhold. Et grundlæggende element i stort set alle publikationer om samskabelse er, at samskabelse er skabt som et brud på tidligere styringsparadigmer i den offentlige sektor (Se blandt andre (Fogsgaard, M. K & M. de Jongh, 2018) og (Bill,2020)). Motivationen for at introducere samskabelse som begreb er derfor underforstået, at det skal foranledige personer til at handle på en ny måde. At tale om samskabelse som et rent deskriptivt begreb, der beskriver verden, som den er, er derfor lige så meningsløst som at tale om "fodboldspil" uden en reference til praksissen "at spille fodbold". Et adækvat samskabelsesbegreb skal kunne vejlede os til at handle i overensstemmelse med begrebet. Netop derfor er det også vigtigt, at betydningen af samskabelsesbegrebet er fastsat, så der kan skabes en fælles koordineret forståelse mellem de parter, som skal samskabe. Her er der forskel på begrebets betydning på den ene side og den praksis, som begrebet refererer til, på den anden side. Metaforisk set kan man forstå betydningen af samskabelsesbegrebet som den kikkert, vi bruger til at finde samskabelsesprocesser med. Hvis betydningen af begrebet er tydelig, er kikkerten bedre, og det bliver derved nemmere at 'finde' samskabelsesprocesser ud fra den samlede mængde af processer. Det, som kan skabe rammen for et tydeligt samskabelsesbegreb, har jeg beskrevet nedenfor som tre kriterier, som også vil fungere som antagelser for resten af artiklen. Kriterierne kan bruges til introduktionen af hvilket som helst begreb, der deskriptivt henviser til en aktivitet eller proces. Det kunne eksempelvis være en proces, hvor man skaber bæredygtige løsninger eller en disruption proces.

1. Begrebet skal udpege unikke processer
2. Begrebet skal kunne skelnes fra andre begreber
3. Det skal være tydeligt, hvad begrebets sandhedsbetingelse er

Jeg vil ikke gennemføre en grundig argumentation for hver af disse tre antagelser, men de vil derimod fungere som grundlaget for mine efterfølgende råd. Dog kan det være interessant at se, hvordan de tre antagelser er forbundne. Der kan argumenteres for, at 2. antagelse følger logisk af 1. antagelse: Hvis et begreb udpeger unikke processer, så kan begrebet også skelnes for andre begreber. Den 3. antagelse gentager på sin vis devisen fra de to første antagelser, men nu i et andet sprog. Den siger, at vi forstår en sætning, når vi forstår under hvilke betingelser, sætningen er sand (Se Ayer 1997 for en uddybning af denne tilgang). Dette er i tråd med vores ambition om at have et deskriptivt begreb, hvor det i vores konkrete kontekst handler om at beskrive samskabelse. Derfor ville vi kunne sige, at vi forstår sætningen "Jeg praktiserer samskabelse", når vi ved hvilke ting, der skal være tilfældet, for at sætningen er sand. Det er denne tydelighed, som kræves af den 3. antagelse. Grundlæggende mener jeg, at disse antagelser er plausible, ihvertfald når vi ikke taler om det naturlige sprog, men et fagligt eller teknisk sprog (Se Hylton, 2020 og Wittgenstein, 2010 for en beskrivelse af ekstentionalitetsstesen). Vi kan i vores dagligdagssprog have forskellige ord, som er nogenlunde synonyme for den samme genstand eller den samme aktivitet. Det faglige sprog har derimod det kendetegn at være yderligere specificeret og præcist. Begrebet "energi" er på den måde mere præcist og specificeret i konteksten af fysik som fagdisciplin, end hvis man i hverdagssproget taler om en god "energi" til rock-koncerten.

Giv begrebet indhold

For at sørge for at begrebet udpeger unikke processer er det nødvendigt, at begrebet får et konkret indhold. Et specifikt bud på dette er 'Tønder-modellen' for samskabelse, hvor man kan afgøre, om man har samskabt ud fra følgende fire spørgsmål:

1. **Nysgerrighed på sagen:** Har aktøren været med til at udforske og forstå den sag, vi tager udgangspunkt i?
2. **Udforskning af løsninger:** Har aktøren været med til at finde på mulige løsninger?
3. **Medbestemmelse:** Har aktøren været med i beslutningsprocessen om at udvælge den bedste løsning?
4. **Medansvar:** Har aktøren forpligtet sig på konkrete handlinger til at bidrage til løsningen og/eller at udføre løsningen i praksis?

Man skal kunne svare bekræftende på mindst tre af disse spørgsmål, før der er tale om en samskabelsesproces. Dette giver et meget konkret indhold til begrebet, da der nu er nogle konkrete betingelser, der skal være tilfældet, før vi har samskabt.

Samtidig er spørgsmålene ovenfor ikke en rigid tjekliste, som bare kan følges. For man er tvunget til at reflektere over, hvad de fire spørgsmål vil sige i ens specifikke kontekst. Hvad, det konkret vil sige at være nysgerrig på sagen, kan variere fra område til område og fra afdeling til afdeling. Dog har vi stadigvæk nogle stærke intuitioner om, hvad det vil sige at være nysgerrig. Det er eksempelvis ikke en oprigtig nysgerrighed, jeg udviser, for at finde fælles løsninger, hvis jeg allerede ved på forhånd, hvilket resultat vi skal ende ud med. Det vil mere ligne den pseudoinddragelse, som er det eneste, der er værre end ikke at inddrage – for de pseudoinddragede kommer aldrig tilbage for igen at byde ind med deres perspektiv. For en kommune som reelt ønsker at få borgerens stemme i spil, men som før i tiden har skræmt dem væk gennem pseudoinddragelse, er effekten af pseudoinddragelse et vedvarende problem, som kan have betydning for kommunens mulighed for at mobilisere borgere til et samskabelsesprojekt.

De nævnte spørgsmål ovenfor er ét eksempel på, hvordan man kan gøre samskabelse mere handlingsanvisende for medarbejdere. Ideen er her at bryde samskabelsesprocessen ned i mere enkelte dele, som de fleste kompetente sprogbrugere vil have en mere intuitiv forståelse af, såsom: nysgerrighed, medbestemmelse og medansvar. De fleste begreber, vi bruger i dagligdagen, har vi en intuitiv forståelse af, men det er endnu ikke tilfældet med samskabelse. Èn af grundene til dette kan være, at begrebet stadig er forholdsvist nyt og derfor ikke har haft tid til at modne på samme måde som andre lignende begreber, som også refererer til en praksis. Det er netop derfor, man er nødt til at opstille nogle konkrete betingelser i samme stil, som jeg har skitseret ovenfor, hvis man vil have en forhåbning om, at medarbejderne skal forstå, hvordan de skal samskabe i praksis. At samskabe er en svær øvelse, som kalder på en anderledes tankegang og nye kompetencer hos medarbejderne. Hvorfor gøre det yderligere svært for medarbejderne ved at gøre samskabelsesbegrebet uklart, når vi kan lave en konkret liste af betingelser, som kan give dem en forståelse for, hvad samskabelse handler om? Mit råd er følgende: sørg for at give samskabelsesbegrebet et konkret indhold ved at bruge begreber, som kompetente sprogbrugere kan koble til deres egen praksis.

Samskabelse vs. Samarbejde

Et spørgsmål jeg ofte støder på er: "Hvad er forskellen på samskabelse og samarbejde?" En manglende forståelse for forskellen kan medføre en udfordring i at udføre samskabelse i praksis. Det andet kriterium, jeg har beskrevet ovenfor, siger, at samskabelsesbegrebet skal kunne skelnes fra andre begreber. Hvis samarbejde og samskabelse refererer til den samme proces, hvorfor behøver vi da to forskellige begreber til at beskrive processen? Det korte svar på spørgsmålet er, at hvis de to begreber refererer til det samme, behøver vi kun et begreb. I det tilfælde ville det give mening at holde sig til begrebet samarbejde, som de fleste kompetente sprogbrugere allerede har en intuitiv forståelse af.

Hvis vi derimod ser på hvilken værdi, der er et ønske om at få ud af samskabelsesprocesser, bliver det tydeligt, at det ikke er tilstrækkeligt at tage udgangspunkt i samarbejdsprocesser. Et samarbejde mellem en kommune og en privat aktør er ikke i sig selv det, som kan skabe innovative løsninger, økonomiske gevinster og mindst af alt demokratisk inddragelse. Der skal noget mere og andet til. Derfor giver det mening at have et begreb, som mere præcist end samarbejdsbegrebet refererer til en helt bestemt type af processer, der kan afstedkomme nogle af de ovenfor nævnte værdier.

Heldigvis giver 'Tønder-modellen', beskrevet ovenfor, også et svar på, hvad forskellen mellem samarbejde og samskabelse er. For at vise forskellen kan det være illustrativt med et simpelt eksempel. Vi kan forestille os et samarbejde mellem personerne John og Kim, som sammen skal bage en kage. Kim bliver sat til at blande ingredienserne, og John bliver sat til at bage kagen. Hvis læseren deler mine intuitioner her, vil man kunne klassificere dette eksempel som værende et eksempel på samarbejde. Hvis vi følger betingelserne i 'Tønder-modellen' ovenfor, er det dog klart, at dette ikke er et eksempel på samskabelse. Den eneste betingelse, som er opfyldt af de fire betingelser, er betingelsen om medansvar. Den er opfyldt, fordi John og Kim begge bidrager til at bage kagen og dermed sammen er med til at realisere løsningen i praksis. Jeg tror, at det er umuligt at komme med et eksempel på et samarbejde, som ikke indeholder en form for medansvar fra parterne, der bidrager til samarbejdet. Derfor bliver medansvar en nødvendig betingelse for at samarbejde. Jeg bygger denne, i mine øjne, ukontroversielle intuition på, hvad jeg anser for den gængse forståelse af ordet samarbejde samt den definition, som fremgår af ordbogen: "Arbejde, som flere personer, organi-

sationer eller lignende udfører i fællesskab" (Den store danske, 2018). Hvis jeg eksempelvis sætter en medarbejder til at udføre en opgave, uden at jeg bidrager til denne opgave, vil det ikke kunne kategoriseres som et samarbejde mellem mig og medarbejderen. Et eksempel på samskabelse ville derimod kræve, at vi kan svare bekræftende på mindst tre af de betingelser, der er beskrevet ovenfor. Hvis vi tager udgangspunkt i det simple eksempel på kagebagning, ville det kræve, at de to parter John og Kim sammen er nysgerrige på opgavens udgangspunkt. Lysten for at bage kage kunne eksempelvis starte i et behov for noget sødt. Men der er mange andre mulige søde sager, som kunne tilgodese dette behov: Slik, honning, frugt, is etc. At være nysgerrig på sagen og som følge heraf at stille de rette spørgsmål ville knytte sig til denne betingelse. Vi kan forestille os, at de to efter en nysgerrig udforskning stadig bestemmer sig for at bage en kage. Udforskning af løsninger ville da handle om at undersøge hvilke typer af mulige kager, de sammen kan bage: Lagkage, Drømmekage, Fastelavnsboller, Napoleonshatte …

Medbestemmelse ville handle om, at de sammen beslutter sig for at gå med en eller flere af de mulige løsninger. Det kunne eksempelvis være, at de sammen beslutter sig for at bage en drømmekage. Medansvar ville være det samme som beskrevet ovenfor – aktørerne må sammen bidrage til at bage kagen i praksis. Vi kan udfolde eksemplet, så John er hurtig til at bage kagen, men at han ofte glemmer den rette dosering af ingredienserne, hvorimod Kim er langsommere, men altid har den helt rette dosering, så drømmekagen bliver så god som mulig. Hvem skal da bage kagen? Det er en drøftelse, som de to må have i fællesskab, og som handler om hvilke værdier, der skal tilgodeses: i dette tilfælde efficiens eller kvalitet. Dette simple eksempel er blot til for at illustrere forskellen mellem samarbejde og samskabelse og for at vise, at begreberne givet 'Tønder-modellen' vitterligt refererer til forskellige typer af processer. Man kan sige, at samskabelse bliver en form for underkategori af samarbejde og derfor er en bestemt type af samarbejdsprocesser, som er mere og andet end bare to parter, der i fællesskab

udfører arbejde. På den baggrund vil man kunne sige, at alle samskabelsesprocesser også er samarbejdsprocesser, hvorimod alle samarbejdsprocesser ikke nødvendigvis er samskabelsesprocesser. Det afgørende er ikke nødvendigvis at subskribere på 'Tønder-modellen' og de fire betingelser, jeg har givet. Det afgørende er at give nogle betingelser for, hvad samskabelse betyder, så man sammen kan koordinere en fælles forståelse for, hvad det vil sige i praksis. Mit råd er derfor, at man må forsøge at afgrænse samskabelsesbegrebet fra andre lignende begreber for at hjælpe praktikeren med at identificere de tilfælde, hvor samskabelsesprocesser kan give størst værdi.

Giv begrebet en formålsbestemmelse

En formålsbestemmelse af samskabelsesbegrebet kan yderligere skabe en større tydelighed af begrebets betydning og dermed også skabe retning for samskabelses udfoldelse i praksis. Ved at formålsbestemme begrebet giver vi også automatisk en måde at evaluere vores samskabelsesinitiativer på. På den måde får vi en måde at vurdere kvaliteten af vores samskabelsesproces. Dette kan derfor yderligere bidrage til den fælles forståelse af, hvordan samskabelse skal se ud i praksis. Hvis jeg eksempelvis skal bygge et hus, bliver træplankerne, sømmene og hammeren redskaber til, at jeg kan opnå dette mål. Hvis jeg yderligere har bestemt på forhånd, at huset, jeg bygger, skal være æstetisk flot snarere end funktionelt smart, er det naturligvis nogle bestemte ting, jeg vil gå op i, både når jeg skal tegne huset, og når det skal bygges i praksis. Eksempler på en formålsbestemmelse af samskabelsesbegrebet kunne være: Psykologisk ejerskab til de fælles løsninger hos de involverede parter, borgerens mestring, billigere eller kvalitativt bedre løsninger. Det er klart, at samskabelsesprocessen vil udmønte sig på forskellige vis alt efter hvilket formål, man sætter for samskabelse. Ideen er ikke, at der er ét formål, som er bedre end andre. Påstanden er derimod, at hvilket som helst formål vil bidrage til en større tydelighed af, hvordan samskabelse skal se ud i praksis. Rådet herfra er derfor: Gør det nemt for alle og fastsæt et eksplicit formål med samskabelse.

Samskabelsens hvem

For mange forskere, der beskriver samskabelsesbegrebet, er det særegne ved samskabelse ofte beskrevet som en proces, der involverer offentlige og ikke-offentlige aktører. Vi kan tydeliggøre denne intuition ved at sige, at relationen mellem en offentlig og ikke-offentlig aktør er en essentiel betingelse for samskabelse. Dette vil vi betegne som samskabelsens hvem. At samskabelsens hvem er en essentiel betingelse for samskabelse, er ækvivalent til, at samskabelsens hvem er en nødvendig betingelse for samskabelse. Dette kan formaliseres på følgende vis, hvor S står for samskabelse og H står for samskabelsens hvem.

$S \rightarrow H$

Dette betyder med andre ord, at der ikke er nogen tilfælde af samskabelsesprocesser, som ikke foregår mellem offentlige og ikke-offentlige instanser. Jeg mener, at denne karakteristik af samskabelse har været med til at bidrage til begrebets tvetydighed og uklarhed. Der er to grundlæggende problemer ved at tage udgangspunkt i samskabelsens hvem som en nødvendig betingelse for samskabelse. Det første problem er, at det ligger en arbitrær begrænsning på samskabelsens anvendelsesområder. Dette problem vil jeg forsøge at vise gennem en analogi: Lad os forestille os, at vi definerer samarbejde som:

"Arbejde, som flere personer, organisationer eller lignende udfører i fællesskab (Den store danske, 2018)" og "De implicerede personer skal være fra Danmark og Tyskland".

Ved denne sidste betingelse har vi begrænset begrebet samarbejde markant. Ved at tilføje ekstra betingelser er der flere ting, der skal være tilfældet, for at sætningen "Jeg samarbejder" er sand. Men helt analogt til vores konkrete undersøgelse af samskabelse giver det ikke mening for os i praksis at begrænse et begreb på denne måde for derved at reducere betegnelsen for en bestemt praksis til hvem, der udfører det, som et essentielt kendetegn ved begrebet.

Det andet problem ved at tage udgangspunkt i samskabelsens hvem som en nødvendig betingelse for samskabelse er, at denne forståelse kun kan bruges til at skabe handlingsvejledende processer i formen: "Samarbejde + ekstern aktør". Specielt hvis man kun har samskabelsens hvem som det eneste essentielle kriterium for samskabelse. I denne udlægning af samskabelsesbegrebet udpeger begrebet ingen processer, som er unikke for netop samskabelsesbegrebet. Derimod udpeges præcis de samme processer, som karakteriserer en normal samarbejdsproces med den klausul, at det skal være mellem offentlige og ikke-offentlige aktører. Derfor overholder denne fortolkning af samskabelsesbegrebet ikke min antagelse om, at et rimeligt kriterium for at introducere et nyt begreb, er, at begrebet bidrager til eksempelvis at udpege en ny type af processer. I 'Tønder-modellen' er samskabelsens hvem hverken en nødvendig eller tilstrækkelig betingelse for samskabelse. Det er ikke en nødvendig betingelse, da man kan have en samskabende praksis, uden at denne praksis foregår mellem en offentlig og ikke-offentlig aktør. Det er ikke en tilstrækkelig betingelse, da man kan have et samarbejde mellem en offentlig og ikke-offentlig aktør, uden at dette med rette kan betegnes som en samskabende praksis. Samskabelsens hvem kan i min udlægning forstås som en kontingent mulighed: Der kan være en samskabende praksis mellem offentlige og ikke-offentlige aktører. Mit råd er derfor: fokusér på at specificere indholdet af samskabelsesbegrebet snarere end hvem, der udfører det.

Afslutning

I denne artikel har jeg argumenteret for nødvendigheden af at have et konsistent samskabelsesbegreb, hvis samskabelse som praksis skal have nogen forhåbninger om at løse velfærdsstatens udfordringer. Mine råd er opsummeret herunder:

Hvad er samskabelse?

- Sørg for at give samskabelsesbegrebet et konkret indhold ved at bruge begreber som kompetente sprogbrugere kan koble til deres egen praksis.

Hvor giver det mening at samskabe?

- Forsøg at afgrænse samskabelsesbegrebet fra andre lignende begreber for at hjælpe praktikeren med at identificere de tilfælde, hvor samskabelsesprocesser kan give størst værdi.

Hvorfor bør vi samskabe?

- Fastsæt et eksplicit formål med samskabelse.

Hav ikke fokus på, hvem der samskaber, men hvad samskabelse er!

- Fokusér på at specificere indholdet af samskabelsesbegrebet snarere end hvem, der udfører det.

Litteraturliste

Ayer, A. J. (1997/1936): Sprog, sandhed og logik. København: Det lille forlag.

Bill, C. (2020): Samskabelse med en sommerfuglemodel: Hybrid ret i forbindelse med et partnerskabsprojekt mellem 100 selvejende daginstitutioner, deres paraplyorganisation, tre kommuner og CBS. Copenhagen Business School [Phd]. PhD Series No. 18.2020

Fogsgaard, M. & de Jongh, M., Ledelse og samskabelse i den offentlige sektor. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Nielsen, G.; J. Svendsen; J. M.Vestergaard; R. L. Ehrenreich (2021): Samskabelsens hvordan. Aarhus: Center for Innovation og Entreprenørskab, VIA.

Hylton, P. & G. Kemp, "Willard Van Orman Quine", The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Spring 2020 Edition), Edward N. Zalta (ed.), https://plato.stanford.edu/archives/spr2020/entries/quine

Wittgenstein, L. (2010/1921): Tractatus Logico-Philosophicus. London: Kegan Paul.

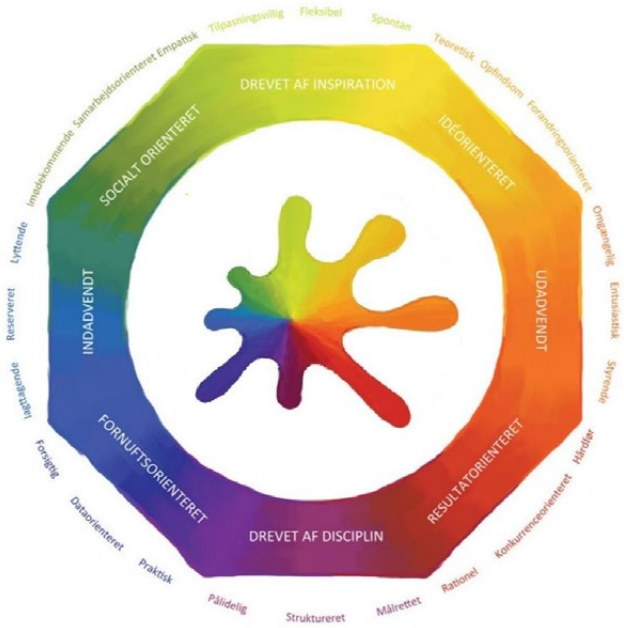
(2018): "Samarbejde" i Den Danske Ordbog på ordnet.dk. Hentet d. 12. oktober 2021 fra https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=samarbejde

Lumina Spark – Styrkelse af relationer i ledelse

Af Henrik Boisen, Selvstændig ledelses- og organisationskonsulent

Et forskningsbaseret og meget nuanceret personlighedsværktøj til ledelses- og organisationsudvikling er ved at blive udbredt i Danmark. Værktøjet hedder Lumina Spark og kan være med til at fremme det gode teamsamarbejde.

Jeg arbejder til dagligt med lederudvikling, teamsamarbejde og teamudvikling som selvstændig konsulent. Jeg anvender her forskellige teamudviklingsværktøjer, da de ofte kan hjælpe til at synliggøre et teams ressourcer, kultur og konfliktområder med mere. På det seneste er der kommet et nyt værktøj i Danmark til dette: "Lumina Spark", som jeg synes virker bedre end noget andet, jeg har arbejdet med.



Hvad er Lumina Spark?

Lumina Spark er et profil-værktøj, der fokuserer på at opbygge gode og anerkendende relationer mellem mennesker ved at skabe bevidsthed om egne og andres ressourcer og adfærdsmønstre. Værktøjet er derfor meget egnet til at fremme det gode teamsamarbejde og til at løse konflikter. Lumina Spark bliver udbredt meget hurtigt i hele verden. Værktøjet er lige nu i brug i mere end 40 lande og bliver som nævnt aktuelt udbredt i Danmark.

Lumina Spark er et resultat af mange års forskning, hvor man har undersøgt og sammenlignet alle de traditionelle og kendte personlighedsværktøjer. Forskningen blev indledt i et prisbelønnet Ph.d.- projekt i erhvervspsykologi og psykometri fra University of Westminster og er bl.a. gennemført ved et udstrakt samarbejde mellem forskere og virksomhedsledere. Resultaterne herfra har nødvendiggjort en revision ift. tidligere traditionelle profil-værktøjer.

Om Henrik Boisen

Master i ledelses- og organisationspsykologi, selvstændig ledelses- og organisationskonsulent. Er certificeret Lumina Learning facilitator og har udgivet bogen "Trivsel i organisationer under forandring – analyse og interventioner med tilstandsmodellen".

Læs mere på
www.Henrik-boisen-consulting.com

Lumina Splash viser, hvordan en person her har personlige træk i alle kategorier med alle de modsætninger, de fleste af os indeholder.

Effekter af Lumina:

- Højere selvindsigt
- Bedre personaleledelse
- Bedre samarbejde
- Forbedrede arbejdsrelationer og produktivitet
- Bedre forståelse for håndtering af konflikter

Hvad er det nye?

Lumina Spark minder om andre profil-værktøjer, men jeg vil fremhæve, at Lumina adskiller sig fra de øvrige ved særligt 2 forhold:

1. Lumina anvender både/og-tænkning og sætter ikke folk i bås eller inddeler dem i typer i en enten/ eller-tankegang.
2. Lumina arbejder på tre forskellige niveauer af vores personlighed og adfærd på én gang.

Både/og "tænkning

Som eksempel på både/og tænkning kan man i Lumina både være udadvendt og indadvendt i forskellige sammenhænge, eller både være spontan og struktureret på én gang. Dette svarer rigtig godt til mine egne erfaringer. Mange traditionelle profil-værktøjer inddeler personer i typer eller kategorier, men dette er ofte ikke sådan, vi ser os selv. Mange har fortalt mig, at deres Lumina-portrætter er mere genkendelige og realistiske som følge af denne både/og tænkning. Lumina Spark måler alle dimensioner af personligheden separat og ikke som modsætninger. På den måde kan alle dimensioner værdsættes som styrker, der kan bidrage til en persons succes.

Tre personlighedsniveauer

Lumina arbejder som nævnt også på tre forskellige niveauer af vores personlighed. Dette kommer til udtryk i Luminas tre "personaer":

Underliggende persona:
Hvordan vi bedst kan lide at arbejde – Vores instinktive og naturlige måde at være på.

Hverdagspersona
Vores hverdagspersonlighed – Hvordan vi rent faktisk opfører os og arbejder til hverdag.

Overbelastet persona
Vores overbelastede personlighed – Hvordan vi arbejder under pres. Når vi gør for meget af det gode eller nedtoner vores naturlige tilbøjeligheder.

Der er ikke andre profilværktøjer, der arbejder på disse tre niveauer. De fleste værktøjer tager endda slet ikke højde for hvor forskelligt og modsatrettet, vi fungerer under forskellige vilkår. Indsigten i disse tre niveauer giver os netop mulighed for at undersøge i hvilke situationer, vi har forskellige måder at arbejde på. Det er f.eks. min oplevelse, at mange teams forandrer adfærd, når de er under pres. Det kan være, at de her nedtoner gode idéer og samarbejdsbestræbelser, men samtidig bliver meget resultatorienteret. Der viser sig også altid forskelle på, hvordan et team bedst kan lide at arbejde, og hvordan de rent faktisk samarbejder til dagligt. Sådanne arbejdsmønstre er meget værdifulde at få synliggjort og giver altid anledning til værdifuld refleksion og målsætninger for teamet. Det er min erfaring, at Lumina-profiler her fungerer naturligt sammen med flere forskellige teoretiske traditioner. F.eks. søger teams selv uddybende forklaringer på den persondynamik, der bliver synliggjort ved hjælp af deres traditionelle referenceramme, når jeg arbejder med Lumina. Det kan typisk dreje sig om systemiske, narrative eller psykodynamiske tilgange.

Hvordan arbejder man med Lumina Spark i praksis?

Jeg anvender især Lumina værktøjer til ledersparring, teamsamarbejde eller til større sammenhængende indsatser i en afdeling eller hele organisationer.

Lumina portrættet

Det grundlæggende redskab er altid Lumina-portrættet, der fremkommer på baggrund af et online-spørgeskema med 144 spørgsmål. Portrættet giver en grundig og nuanceret fremstilling af personligheden i tekst, billeder og figurer. Portrættet er et oplagt ledelsesredskab i sig selv, da det naturligt danner udgangspunkt for ledersparring eller kan synliggøre og understøtte arbejdet med diversitet i grupper og team. Portrættet fungerer også i en app: Lumina Splash-app – der på en meget enkel og intuitiv måde viser, beskriver og sammenligner den enkelte eller andre teammedlemmers portrætter.

Det er muligt at gå endnu mere i dybden med et online-redskab – Spark Coach – der fungerer som en slags virtuel coach.

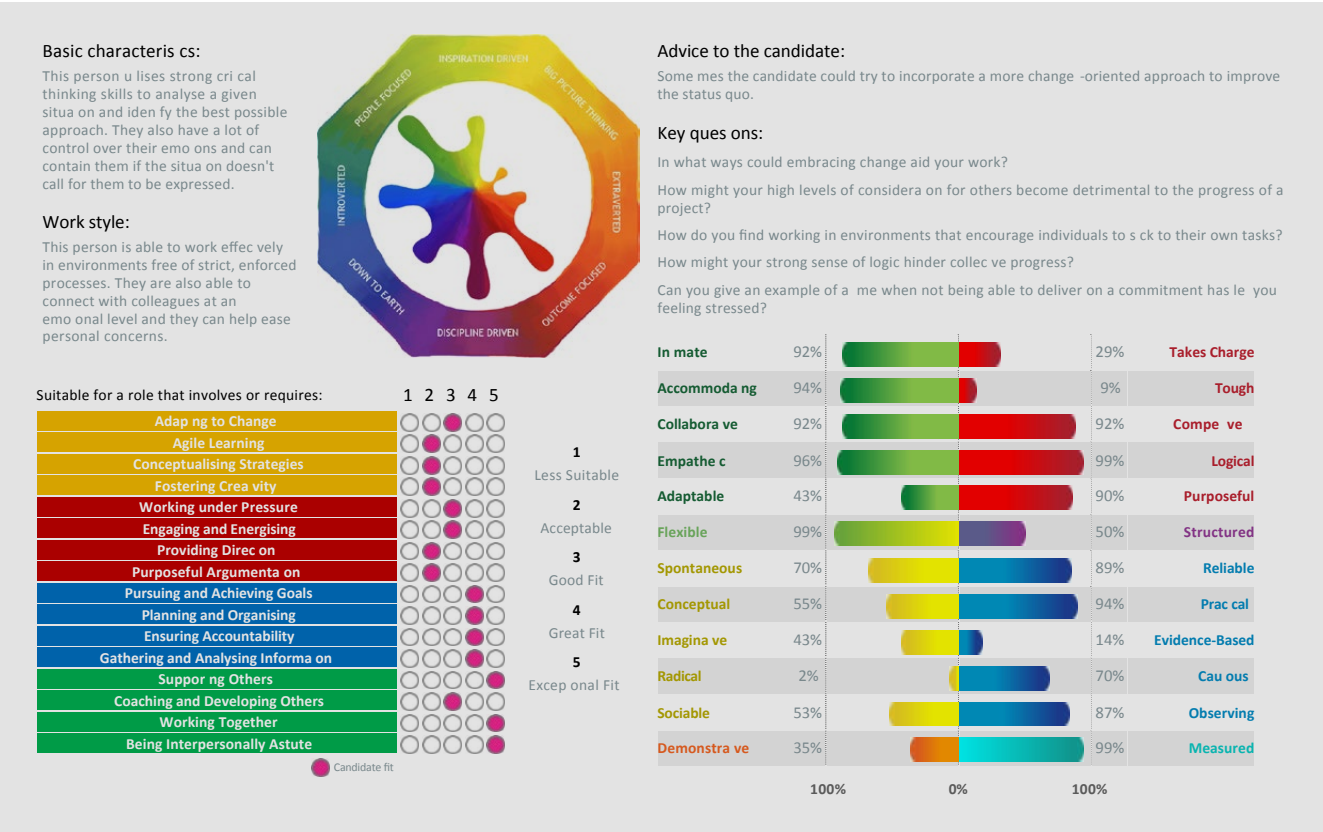
Workshops og temadage

Jeg anvender oftest Lumina Spark på kortere eller længere workshops, hvor værktøjerne kan sættes i spil i meget konkrete og praktiske øvelser. Det kan være i forbindelse med lederdage, særlige udviklingsdage eller forskellige samarbejdsøvelser på tværs af organisationer. Her har jeg forskellige kort og tæpper til rådighed, der konkret kan synliggøre ligheder, ressourcer og mangler hos et team på flere forskellige dynamiske måder.

Sammenhængende forløb

Jeg tilrettelægger også sammenhængende forløb over en længere periode. Som eksempel kan et team få udarbejdet portrætter til medlemmerne. Portrætterne kan herefter danne udgangspunkt for en workshop, hvor teamet får synliggjort deres styrker og får sat nogle samarbejdsmål. Disse mål kan nu følges op i individuelle coachingforløb og en ny workshop. Workshoppen kan nu både fokusere på læring fra tidligere perioder og på sammenligning til helt aktuelle teamegenskaber. Lumina har her et digitalt redskab, Team Viewer, som er meget anvendeligt. Lumina Team Viewer er et online-redskab, der viser styrker, præferencer og adfærd på teamniveau. Redskabet kan arbejde med både større og mindre grupper på én gang og give overblik over, hvordan et teams arbejdsevne veksler i forskellige situationer og under forskellige vilkår over tid.

Rekruttering



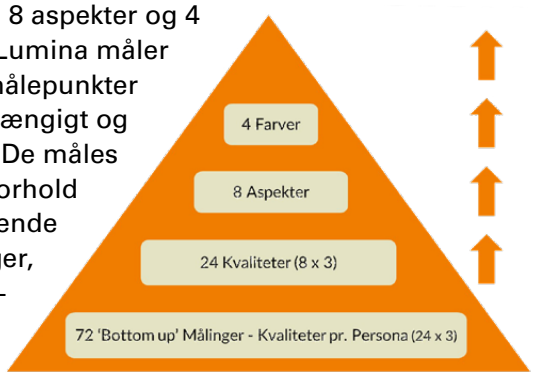
Når et team af medarbejdere eller ledere har arbejdet med Lumina-portrætter, er det oplagt, at også fremtidige medlemmer af teamet får udarbejdet et portræt. Dette kan med fordel sikres allerede i forbindelse med rekrutteringsprocessen. Lumina har også et rekrutteringsredskab, Lumina Select, der bygger på samme spørgeskemaundersøgelse som Luminaportrættet. På den måde kan man søge specifikt efter egenskaber, der matcher eller netop supplerer andre ansattes egenskaber. Lumina Select sætter herudover et særligt fokus på ansøgeres kompetencer.

Teori og validitet

Den teoretiske ramme for Lumina Spark er baseret på den empiriske Big Five-personlighedsmodel. Mange forskere har uafhængigt af hinanden identificeret de samme fem hovedfaktorer for personlighed, og mange psykologer er af den opfattelse, at disse fem faktorer er universelle og har en biologisk oprindelse. Lumina Spark placerer rent visuelt otte aspekter omkring en cirkulær Mandala, som igen er inspireret af den jungianske tradition. Man kan – noget forenklet – sige, at Lumina anvender Big Five modellen gennem en Jungiansk linse.

Spørgsmål og målepunkter

Lumina Spark-spørgeskemaet indeholder 144 spørgsmål. Spørgsmålene er rettet mod 72 forskellige målepunkter efter en 'Bottom Up'-metode i en fem-punkts Likert-skala og normering. De 72 målepunkter bliver inddelt i 3 personaer, 24 kvaliteter, 8 aspekter og 4 farver, men Lumina måler de enkelte målepunkter direkte, uafhængigt og hver for sig. De måles f.eks. ikke i forhold til tilsyneladende modsætninger, hvorved evalueringsbias minimeres.



Jungiansk 4 målinger	Big 5 5 målinger	Lumina Spark 10 målinger
Introvert ELLER Extravert I eller E	Extraversion E+ til E-	Udadvendt E+ Indadvendt E-
Feeling ELLER Thinking F eller T	Venlighed A+ til A-	Socialt orienteret A+ Resultatorienteret A-
Intuition ELLER Sensing N eller S	Åbenhed O+ til O-	Idéorienteret O+ Fornuftsorienteret O-
Judging ELLER Perceiving J eller P	Samvittighedsfuld C+ til C-	Drevet af DisciplinC+ Drevet af Inspiration C-
Typically not measured	Neurotism N+ til N-	Risikoreaktorer N+ Belønningsreaktorer N-

Holdbare arbejdsfællesskaber

– en praktisk guide til mere kvalitet, trivsel og arbejdsglæde

Af Katrine Brenner, Chefkonsulent i Komponent

Kvaliteten af arbejdsfællesskaberne er afgørende for trivsel, arbejdsglæde og samarbejdet om den fælles kerneopgave. Arbejdsfællesskabsmodellen beskriver de organisatoriske, de opgaverettede, de faglige og de kollegiale arbejdsfællesskaber og hjælper med at definere ambitionen for holdbare arbejdsfællesskaber. Handlingstrekanten kan i den forbindelse definere handlinger, der understøtter ambitionen, og bryde dem helt ned i konkrete mikrohandlinger, som alle kan handle på.

Gennem mine 15 år som konsulent har jeg gang på gang set, hvor afgørende kvaliteten af arbejdsfællesskaberne er for trivsel, arbejdsglæde og samarbejdet om den fælles kerneopgave. Heldigvis har jeg også fået lov til at bidrage til, at flere arbejdspladser har arbejdet hen mod et styrket arbejdsfællesskab, hvor opgaver, trivsel og samarbejde går naturligt hånd i hånd.

I denne artikel får du indblik i arbejdsfællesskabets anatomi, og jeg vil præsentere dig for to modeller, som tilsammen giver dig redskaber til både at forstå og tale om ambitionerne for holdbare arbejdsfællesskaber og til at handle på ambitionerne, så I flytter jer i en ønsket retning.

Jeg skriver denne artikel som praktiker. Jeg lader mig inspirere af teorier om bl.a. psykologisk tryghed (Amy Edmondson m.fl.), forandringsledelse (Ralph Stacey m.fl.), hjerneforskning (Marcial Losada m.fl.) og adfærdsdesign (Morten Münster og Mads Bab m.fl.), men mit bidrag til arbejdet mod et styrket arbejdsfællesskab er først og fremmest baseret på den praksis, jeg møder i den virkelige verden. Det er mit håb, at du – når du har læst artiklen – ved præcis, hvordan du skal sætte fokus på arbejdsfællesskaber i din afdeling eller på din arbejdsplads. Derfor slutter jeg også af med et par råd til, hvordan du leder holdbare arbejdsfællesskaber.

Om Katrine Brenner

Er chefkonsulent i Komponent – Kommunernes Udviklingscenter. Underviser bl.a. på Den Offentlige Projektlederuddannelse® og holder kurser og workshops inden for grafisk facilitering, borgerdialog, ledelse af holdbare arbejdsfællesskaber og psykisk arbejdsmiljø. Har tidligere arbejdet 14 år i Københavns Kommune, blandt andet som konsulent i Arbejdsmiljø København, og har der været med til at udvikle Arbejdsfællesskabsmodellen.

Det holdbare arbejdsfællesskab

Jeg definerer et arbejdsfællesskab som en **gruppe mennesker**, der er afhængige af hinanden for at lykkes godt med deres **fælles kerneopgave**.

Jeg fremhæver en **gruppe mennesker**, fordi et arbejdsfællesskab kan bestå af alle ansatte på en arbejdsplads, dvs. både medarbejdere, mellemledere, chefer og direktører. I løbet af en arbejdsdag eller arbejdsuge kan vi indgå i flere større og mindre arbejdsfællesskaber, alt efter hvad opgaven kalder på. Og jeg fremhæver den **fælles kerneopgave**, fordi formålet med at sikre holdbare arbejdsfællesskaber i sidste ende er at gøre os bedre til at løse vores kerneopgaver.

Et holdbart arbejdsfællesskab er et arbejdsfællesskab med en kultur, som favner forskellige fagligheder, roller, ansvarsområder og personer, så kerneopgaven løses effektivt og med høj kvalitet. I et holdbart arbejdsfællesskab er der en høj grad af trivsel blandt de ansatte, og arbejdsfællesskabet kan sammen modstå udfordringer og problemer som f.eks. organisationsændringer, ny lovgivning eller ændrede krav fra omverden.

De holdbare arbejdsfællesskaber udgør organisationens fundament, og derfor skal man have øje for dem. De er dynamiske forstået på den måde, at de ændrer størrelse, indhold og form. De påvirker hinanden og former sig efter hinanden. De snor sig og fletter sig sammen. Og de opløses samtidig med, at nye opstår.

Forstå og tal om holdbare arbejdsfællesskaber: Arbejdsfællesskabsmodellen

Arbejdsfællesskabsmodellen var jeg med til at udvikle i Københavns Kommune, hvor jeg var ansat indtil 2020. Den er et godt visuelt redskab, da den hjælper til at forstå de forskellige typer af arbejdsfællesskaber, vi finder på en arbejdsplads. Dermed hjælper den os også til at definere vores ambitioner for holdbare arbejdsfællesskaber.

Modellen præsenterer fire former for arbejdsfællesskaber, som jeg vil uddybe med hjælp fra en case, så du kan sammenligne med din egen praksis: Daginstitutionen Magdalene Haven i Sorø Kommune kontaktede Komponent for at få hjælp til at arbejde med kulturen i børnehavegruppen, som i efteråret 2021 bestod af otte medarbejdere og en pædagogisk leder. Gruppen havde generelt stor omsorg for hinanden, men var også ramt af vanskeligheder og konflikter medarbejderne imellem.

De organisatoriske arbejdsfællesskaber er dem, der understøtter sammenhængskraften i organisationen. Det er f.eks. når en hel institution er samlet om at drøfte værdier eller strategiske fokusområder, eller når en ledergruppe eller et MED-udvalg arbejder med lederudvikling eller personalepolitikker. I Magdalene Haven er det organisatoriske arbejdsfællesskab f.eks. hele huset (vuggestue og børnehave), hele området (Dagtilbud Syd), hele forvaltningen (Børn og Familier) eller hele Sorø Kommune.

Arbejdsfællesskabsmodellen er udviklet af Københavns Kommune (amk.kk.dk/staerke-arbejdsfællesskaber).

arbejdsmiljøkøbenhavn

De opgaverettede arbejdsfællesskaber er dem, hvor vi er tættest på borger eller bruger og derfor mærker den forskel, organisationen skaber for de mennesker, vi arbejder med eller for. Det er f.eks. arbejdsfællesskabet i et team eller omkring en gruppe borgere, eller det er arbejdsgruppen, som planlægger den årlige sommerfest for borgerne. I Magdalene Haven er det de enkelte stuer i institutionen.

De faglige arbejdsfællesskaber er dem, hvor vi i fællesskab udvikler måden, vi løser opgaverne på. Her styrker vi vores professionelle 'vi' og vores fælles faglige sprog. Det foregår f.eks. under supervisionen, når vi på udviklingsdage drøfter teoretiske ståsteder og metodiske greb, eller når vi på personalemødet har sagssparring på dagsordenen. I Magdalene Haven er det f.eks., når pædagogerne samarbejder om udvikling af pædagogiske læreplaner.

De kollegiale arbejdsfællesskaber er sværest at pege på og nemmest at kende. Vi ser dem overalt; i personalerummet, hvor vi smalltalker om alt og ingenting og for en stund flytter fokus fra borgeren til vores kollega. Det er her, vi mærker, at vi hører til. Det er her, vi styrker den psykologiske tryghed, så vi fungerer godt og trygt i de øvrige arbejdsfællesskaber. I Magdalene Haven var det f.eks. frokostpausen på fællesdagen, hvor vi hyggede og grinte sammen, men det var også selve fællesdagen, hvor medarbejderne udviste mod og tillid i dialogerne, så der var plads til at tale – også om det, der var svært.

Arbejdsfællesskabsmodellen er et begrebsapparat, der hjælper os til at tale om og sætte fælles ambitioner for, hvordan et holdbart arbejdsfællesskab skal se ud. I Magdalene Haven dannede modellen udgangspunkt for gruppedrøftelser, hvor medarbejderne i små grupper definerede styrker og svagheder i deres egne arbejdsfællesskaber. F.eks. blev det tydeligt, at det organisatoriske arbejdsfællesskab viser sig stærkt, når en fra huset lukker alle stuer, mens de øvrige medarbejdere er sammen med børnene. Og det faglige arbejdsfællesskab viser sig stærkt, når man på personaledage samarbejder om de pædagogiske læreplaner.

Som opsamling på dialogen kunne vi identificere en række forskellige ambitioner for det holdbare arbejdsfællesskab i Magdalene Haven. Blandt dem var en ambition om at styrke samarbejdet på tværs af stuerne og at styrke fokus på, hvordan man bedst muligt løfter alle aspekter af kerneopgaven.

Fra ambitioner til konkret handling: Handlingstrekanten

Men ambitioner skaber ikke i sig selv handling. Ambitioner er abstrakte målforestillinger, og fordi vi sjældent kan være uenige om ambitionen, får man alt for sjældent defineret de handlinger, der skal hjælpe os til at indfri ambitionen. Det er her, Handlingstrekanten og Morten Münsters plathedstest kan hjælpe til at definere handlinger, der understøtter ambitionen, og bryde dem helt ned i konkrete mikrohandlinger, som alle kan handle på. Alle ved med andre ord, hvordan de kan bidrage til at indfri ambitionen.

Handlingstrekanten er udarbejdet med god inspiration fra Mads Bab, som inddeler handlinger i tre niveauer, og Morten Münster, som beskriver bevægelsen fra abstrakt ambition til mikrohandling. (Mads Bab på GNIST webinar om adfærdsdesign, marts 2021 og Morten Münster: Jytte fra marketing er desværre gået for i dag, Gyldendal 2017).

Ambitionen er det visionære mål, som der sjældent er uenighed om, f.eks. at vi skal styrke samarbejdet på tværs eller fokusere på kerneopgaven.

Ønsket handling er den handling, der kommer naturligt til udtryk, når ambitionen er indfriet, f.eks. at vi sammensætter vores teams på en ny måde, så alle fagligheder er repræsenteret.

Mikrohandlinger er de små skridt, der skal hjælpe os i retning af den ønskede handling. De er så konkrete, at alle kan se sig selv i dem, og der kan være flere mikrohandlinger, der tilsammen leder hen mod en ønsket handling, der indfrier ambitionen. For at flytte os i retning af en indfriet ambition er det vigtigt, at vi får mikrohandlingerne defineret. Og det er vigtigt, at de er så konkrete som overhovedet muligt. Selv har jeg haft god succes med Morten Münsters plathedstest:

Forestil dig det modsatte af den definerede mikrohandling. Kan man være enig i det modsatte, eller er det en retorisk plathed og dermed en overflødig konstatering? Så er det ikke en mikrohandling. Vi kan næppe være uenige om at øge medarbejdergruppens trivsel, og derfor er det ikke en mikrohandling, men vi kan sagtens være uenige om, hvorvidt et eller tre ugentlige trivselsmøder bidrager til øget trivsel. Derfor kan ét ugentligt trivselsmøde defineres som en mikrohandling.

I Magdalene Haven bragte vi Handlingstrekanten i spil for at blive konkrete på, hvordan medarbejderne kan arbejde sammen hen mod at realisere de fælles ambitioner. Medarbejderne blev delt op i to mindre grupper for at definere mikrohandlinger for hele teamet. De blev trykprøvet med plathedstesten og præsenteret for hinanden, og tilsammen blev de enige om tre konkrete mikrohandlinger. Én, der knytter sig til ambitionen om et styrket samarbejde på tværs af stuerne og to, der knytter sig til ambitionen om et styrket fokus på alle aspekter af kerneopgaven.

- Afstem altid med en kollega, før du går væk fra et område, I er i sammen.

- En ønsket handling om at give plads til at tale om egen trivsel i et børnefrit rum blev mikrohandlingen at tage en trivselsrunde på alle personalemøder.

- En ønsket handling om at forstå kerneopgaven som mere end det rent pædagogiske arbejde blev til mikrohandlingen, at alle referater og relevant materiale fra MED-møder og kurser sendes til hele personalegruppen, som har mulighed for at holde sig opdateret og byde ind med egne perspektiver.

Som leder har du et særligt ansvar

Med Magdalene Haven som eksempel har jeg i det ovenstående forklaret, hvordan man i praksis kan sætte fokus på og arbejde med at udvikle holdbare arbejdsfællesskaber på sin arbejdsplads. Processen gav Magdalene Haven en fælles forståelse af, hvad et holdbart arbejdsfællesskab er, gode dialoger med plads til at dele holdninger og faglige værdier og helt konkrete mikrohandlinger, de kan arbejde med for at komme tættere på at realisere deres ambitioner om et holdbart arbejdsfællesskab.

Det er vigtigt for mig at understrege, at selvom et holdbart arbejdsfællesskab er alle medarbejdernes ansvar, er der nøglepersoner, der spiller en særlig rolle. Arbejdsmiljørepræsentanten og tillidsrepræsentanten har en særlig rolle i at dagsordensætte arbejdsfællesskabet, og du har som leder et særligt ansvar for at facilitere det rum og den tryghed, der gør det muligt for en medarbejdergruppe at sætte ord og handling bag deres ønsker om et styrket arbejdsfællesskab. Det er dit ansvar at give plads til de forskellige typer af arbejdsfællesskaber, der eksisterer side om side, og du skal sikre, at der er god balance mellem dem, og at alle medarbejdere føler sig inkluderet.

Derfor kan du med fordel bruge Arbejdsfællesskabsmodellen i dialog med TRIO eller MED og i dialogen med din medarbejdergruppe. Tal f.eks. om, hvordan balancen mellem de fire typer af arbejdsfællesskaber er. Er det OK, at nogle lige nu fylder mere end andre? Er der udefrakommende faktorer, som gør, at I skal fokusere mere på ét arbejdsfællesskab og mindre på et andet? Og prøv sammen at definere mikrohandlinger, der støtter op om jeres ambitioner og flytter arbejdsfællesskaberne i en ønsket og holdbar retning.

Sæt spot på holdbare arbejdsfællesskaber på din arbejdsplads

Vil du sætte holdbare arbejdsfællesskaber på dagsordenen? Jeg har lavet et forslag til en proces, som med udgangspunkt i Arbejdsfællesskabsmodellen og Handlingstrekanten giver jer mulighed for at tale om holdbare arbejdsfællesskaber og opstille en række mikrohandlinger, som I prøver af for at komme et skridt tættere på at realisere jeres ambitioner om et holdbart arbejdsfællesskab præget af høj trivsel, arbejdsglæde og kvalitet i opgaveløsningen. Den finder du kvit og frit på www.komponent.dk/arbejdsfællesskab

Din ledelsesopgave i organisatoriske arbejdsfællesskaber

Hjælp medarbejderne med at oversætte organisationens visioner, strategier og faglige ambitioner til den praksis, I arbejder i. Tilbyd din fortolkning og byd ind med de observationer, du har gjort dig, når du som leder bevæger dig på tværs og over vandene. Dermed bliver det nemmere for både dig og dine medarbejdere at identificere de konkrete handlinger, der vil flytte jeres organisation i den ønskede retning.

Din ledelsesopgave i opgaverettede arbejdsfællesskaber

Vær transparent og tydelig omkring arbejdsopgaver, roller og prioriteringer i organisationen. Når alle ved, hvem der gør hvad og hvorfor, bliver aftalerne overholdt, og de små opgaver bliver udført, fordi man ved, at de bidrager ind i den fælles kerneopgave. Når du er transparent og tydelig i din organisering og prioritering, vil du opleve følgeskab på definerede arbejdsgange og beslutninger.

Din ledelsesopgave i faglige fællesskaber

Skab rum til faglig udvikling og til at styrke det faglige sprog, f.eks. ved at give plads til sagssparring på ugentlige møder, prioritere supervisionen eller organisere makkerpar til faglig sparring. For at udvikle fagligheden skal der være plads til faglig uenighed og plads til at give udtryk for den. Derfor hænger faglige og kollegiale arbejdsfællesskaber sammen. Når der er psykologisk tryghed, tør man både give udtryk for uenighed og tage imod faglig rådgivning.

Din ledelsesopgave i kollegiale fællesskaber

Styrk den psykologiske tryghed ved at gå forrest i at dele faglige dilemmaer. Ikke ledelsesdilemmaer, det er dine egne, men såkaldte fag-faglige dilemmaer, som dine medarbejdere kan genkende og oplever på egen krop. Vis, at der er plads til at være i tvivl, og at det er OK, hvis en arbejdssituation går dig på. Husk også at holde øje med, om alle medarbejdere er en del af et eller flere kollegiale fællesskaber, og gør noget ved det, hvis det ikke er tilfældet.

Besøg www.komponent.dk/arbejdsfællesskaber, hvor du finder mere inspiration til dit arbejde med at skabe holdbare arbejdsfællesskaber. Her finder du bl.a. artiklen 'Fire elementer i et stærkt arbejdsfællesskab', et forslag til, hvordan du kan gennemføre en proces på din arbejdsplads og to aktuelle kurser i ledelse af holdbare arbejdsfællesskaber og ledelse af psykisk arbejdsmiljø, som begge udbydes af Komponent.

Hvis du har spørgsmål til holdbare arbejdsfællesskaber, eller hvis du overvejer at igangsætte en proces om holdbare arbejdsfællesskaber, er du velkommen til at kontakte Katrine Brenner på T: 6142 2761 E: kb@komponent.dk.

Arbejdsglæde-ambassadørens gode vaner

Af Thomas Flindt, Konsulent, Foredragsholder og Forfatter

Arbejdsglæde handler både om at skabe gode vaner, at insistere på den gode historie og at være i nuet og nærværet. Det drejer sig desuden om at sætte gode ord på dagen og starte den med at fokusere på det positive.

Jeg har undervist i arbejdsglæde siden 2003. Løbende holder jeg mig selv op på, om jeg nu også selv efterlever de vaner og de værdier, jeg har med i mit oplæg. Med 19 år som foredragsholder og et oplæg, der kan skifte indhold med tidens tendenser, så er der alligevel nogle grundlæggende vaner, jeg har med mig, både i arbejdslivet og i privatlivet.

Den gode historie - Din gode historie

Den danske filosof Søren Kierkegaard sagde: "Livet forståes baglæns, men må leves forlæns" Det, Kierkegaard mente med dette citat, det han prøvede at belyse for os almindelige mennesker, var, at livet må leves forlæns. Den historie, den fortælling, der ligger foran dig, er med til at skabe dit liv. Med at leve forlæns skal du have fokus på den historie, der er foran dig. Hvad er det for en fortælling, du har om dit eget liv. Når du vågner om morgenen, hvad fortæller du så dig selv om dagen og det, der ligger foran dig?

Jeg har, i så mange år jeg kan huske tilbage, altid været meget bevidst om at få en god start på dagen. At sætte nogle gode ord på dagen, fra det øjeblik jeg slår øjnene op om morgenen. Ordet har indflydelse. Ordet er skabende. Ordet har magt. Hvordan bruger du ordet / samtalen / fortællingen i dit indre?

Hvis jeg skal sætte det op i en forestilling i sort og hvidt, så kan man forestille sig, at pessimisten vågner om morgenen og tænker på 3 grunde til, at det bliver en dårlig dag. Optimisten vågner om morgenen og tænker på 3 grunde til, at det bliver en god dag. Det er et frit valg, men husk, at ordet har indflydelse. Så uanset hvor du er i dit arbejdsliv eller i dit privatliv, så er jeg sikker på, at der er noget godt at finde.

Om Thomas Flindt

Er én af Danmarks førende eksperter indenfor arbejdsglæde og trivsel. Har en stærk passion for at motivere mennesker til at få mest muligt ud af livet både i og udenfor arbejdspladsen. Hans foredrag inviterer til at være kreativ og nytænkende, og du vil som deltager få øvelser til at balancere både kroppen og sindet i en travl hverdag. Har skrevet mange artikler om arbejdsglæde og udgav bogen "Go´Arbejdsdag – Håndbog i arbejdsglæde" i 2011. Bogen er ude i 5. oplag og er at finde på biblioteket. Læs mere om Thomas Flindt: https://www.thomas-flindt.dk

Skab en god vane: Start din dag med at fokusere på 3 gode "ting", der er i dit liv. Inden du træder ind ad døren til arbejdspladsen (eller på vej til arbejde) Vælg at fokusere på 3 gode ting ved dit arbejde.

Gode vaner bliver sat på prøve

I 2020, da pandemien ramte Danmark, var der en hel del brancher, der gik ind i hårde tider. Restauranter, teatre, rejsebureauer, underholdningsbranchen, herunder foredragsholdere var tvunget til at lukke ned. Jeg var tvunget til at aflyse alt, og mine kunder havde ikke nogen forpligtigelse til at betale for, hvad der allerede var booket. Kort sagt, så var det som at blive fyret uden løn. Jeg gik i 2 år uden indtjening og i uvished, om min branche ville komme "ind i varmen igen". Når jeg kigger tilbage på de 2 år, så står en ting klart for mig. Den øvelse, jeg prøver at aktivere i dit liv, blev og er stadig en af mine bedste vaner. Selvom det så sort ud for mig (det gjorde det virkelig), så blev jeg ved med at fokusere på de gode ting, der var/er i mit liv. Jeg har sagt flere gange til min familie og venner, at de gode vaner jeg har undervist i de sidste 19 år,

hjalp mig med at holde hovedet over vandet i en svær periode.

Den gode historie – Din gode historie – udvidet

Det er ikke nogen hemmelighed, at en dårlig historie i medierne, sælger mange flere aviser, end en god historie gør. En del af vores sind er tiltrukket af en "dårlig historie" eller drama, om du vil. Spørgsmålet er, om du/vi har brug for drama i vores arbejdsliv? Jeg tror det ikke, med mindre at du arbejder på et teater. Insister på den gode historie. Jeg siger ikke, at vi skal lukke øjnene for de dårlige ting, der kan ske på en arbejdsplads. Men hvis det kun er det "dårlige", der har taletid på arbejdspladsen, så kan det blive nogle lange dage på jobbet. For at få arbejdsglæden i top, så skal det være en god vane at dele de gode historier, de små succesoplevelser. Som leder eller kollega kan man jo altid spørge dem, man arbejder sammen med: "Hvad bliver godt i dag?" eller "Hvad har været godt i dag?"

Motivation i en presset hverdag

Jeg tror, at det er vigtigt for alle at have nogle gode værdier og nogle gode værktøjer at falde tilbage på. Alle oplever på et eller andet tidspunkt at blive presset i arbejdslivet. Før jeg startede som foredragsholder, og før jeg fik en grundlæggende interesse for "Det gode liv" eller "Det gode arbejdsliv", havde jeg ikke så mange værktøjer med i bagagen. Jeg har i dag nogle værktøjer og holdepunkter, der støtter mig. Da vi alle er forskellige, er det vigtigt, at du finder de værktøjer eller de holdepunkter, der støtter dig. Skriv ned hvad eller hvem, der er dit holdepunkt. Se om du kan finde/skrive 3 gode holdepunkter i livet. Det vil sige, når der er høj bølgegang i livet eller arbejdslivet, så har du noget, der giver dig ro eller motivation.

Nuet og nærvær

Jeg kendte engang en jurist, der arbejdede på et meget travlt advokatkontor. Hun fortalte mig, at når der var meget travlt og meget tryk på, så rejste hun sig fra sin stol og gik en tur i slowmotion rundt på kontoret. Hun kom ned i gear ved at bevæge kroppen langsomt. Hvis man stresser, kan det være en god ide at flytte fokus fra hovedet ned i kroppen. Jeg har selv oplevet flere gange at blive nervøs eller stresset inden et foredrag. Her har jeg sat mig ned og brugt 5 vejrtrækningsøvelser, jeg lærte på et yogakursus for mange år siden. Dyb vejrtrækning hjælper mig med at slippe sindet og komme tilbage til mig selv. Nærvær motiverer mig. At stoppe op og lytte til nuet. Og at stoppe op og lytte til det menneske, der er foran mig lige nu. Det gør mig glad. Empatisk og aktiv lytning inspirerer mig, og jeg oplever ofte, at empatisk og aktiv lytning (nærvær) får noget godt frem i mine medmennesker. Det er min daglige motivation at få noget godt frem i mine medmennesker. Det er faktisk meget simpelt, og der skal ikke så meget til. Stop op og lyt ægte og opmærksomt til dem, der er omkring dig i hverdagen. Anerkend de egenskaber, du værdsætter hos dine kollegaer. Når du ser noget godt eller tænker noget godt om en kollega, så sig det højt. Så bliver dine tanker værdifulde. Hvem eller hvad motiverer dig? Har du en kollega eller en ven med et smittende godt humør, så brug tid med ham eller hende. Jeg er så heldig at have venner og kolleger, der kan få mig til at grine. Jeg sørger for at se dem hver uge. Motivation er også at holde fast i de gode ting, der er i dit arbejdsliv. Jeg stopper op flere gange hver uge og siger tak for de opgaver, jeg får gennem mit arbejde.

Kunsten at brokke sig på en god måde

Den gode sladder kan være med til at løfte en arbejdsplads. Den dårlige sladder kan være med til at ødelægge samarbejdet og kommunikationen på din arbejdsplads. Vi ved, at den gode historie løfter energien, så næste udviklingstrin må være at løfte energien også på det, vi er utilfredse med.

I enhver forandring eller udfordring, vi står i, har vi altid flere muligheder for at vælge vores reaktion. Vi kan vælge at reagere reaktivt ved at udskamme og nedgøre den situation, vi står i, uden at sætte en handling bag. Vi kan vælge at reagere proaktivt ved at sætte ord på de handlinger, der skal til for at hjælpe os i en bedre retning.

Åhh JA

Energien på en arbejdsplads har stor indflydelse på vores trivsel. Der vil være kolleger og ledere, der løfter din energi. Der vil være kolleger og ledere, der kan få din energi og motivation til at falde. Jeg havde engang en kollega, der fandt det helt naturligt at tale om arbejdspladsens og livets skyggeside. Sagde man til ham "Sikke dejligt med solskinsvejr i dag" svarede han: "Det bliver regnvejr i morgen". I hans optik var der ingen grund til at nyde dagen i dag, regnen kommer i morgen. Jeg fik altid denne indre Åhh Nej Energi, når jeg talte med ham. Ligeledes havde jeg en anden kollega, der altid kom ind ad døren og sagde: "Det bliver en god dag i dag". I princippet kunne han ikke vide, om det blev en god dag, men det at sige, at det bliver en god dag i dag, var første skridt i retning af en god dag. Fra ham fik jeg altid denne Åhh JA Energi.

Skab Arbejdsglæde hos dig selv og andre – 3 gode vaner

- Vær bevidst om din indre fortælling. Start dagen med gode ord i dit indre.
- Skab en god ydre fortælling. Fortæl hvad der er godt ved dagen i dag. Fortæl hvad du værdsætter hos dine kolleger. Anerkendelse.
- Træk en kollega til side og sig, at du har noget god sladder. Fortæl så noget, der er virkelig godt ved din arbejdsplads.

HVOR DUM KAN MAN VÆRE?

ÅRETS JULEGAVEIDE – NY BOG FRA SOCIALT FAGFORLAG

I november måned udkom bogen 'Hvor dum kan man være' af Linda West.

Bogen handler om Lindas liv med søsteren Lone, der har en udviklingshæmning.
Det er en beskrivende, smuk og rørende bog om at være pårørende til en handicappet.

Uanset om man er søster, bror, mor, far, politiker, pædagog, pædagogstuderende eller man bare gerne vil have udvidet sin horisont vedrørende handicappede i samfundet, så er det bogen med stribevis af fortællinger fra det virkelige liv.

Yderligere omtale og køb:
www.socialtlederforum.dk/vare/hvor-dum-kan-man-vaere

Socialt Lederforum ønsker alle vore læsere en glædelig jul og et godt nytår.