SOCIAL UDVIKLING

Social- og ledelsesfagligt tidsskrift · 5-2021

- Ledelse som omhu
- Uønsket seksuel opmærksomhed fra borger mod medarbejdere
- Hvilke krav og udfordringer oplever unge ledere?
- Procesledelse: Hvorfor er det en af tidens vigtigste ledelseskompetencer
- Psykologisk tryghed – en mulig vej til innovation og kompleks problemløsning
- Metoden og teorien bag samtaleværktøjet Talking Mats

SOCIAL UDVIKLING
ISSN 2245-8123

Tidsskriftet SOCIAL UDVIKLING sætter fokus på viden og tendenser inden for det social- og ledelsesfaglige 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 22: De-tre
Side 30-31: IBG

INDHOLD 5-2021

Ledelse som omhu 5
Af Maya Drøschler
En sund arbejdspladskultur rummer menneskelig eksistens som sådan. Lederens dominerende måde at forholde sig til medarbejderne på må være omsorg som sikring af den andens mulighed for selv at udvise omhu.

Uønsket seksuel opmærksomhed fra borger mod medarbejdere 11
Af Sussi Tange
Det er ikke en ubetydelig andel af medarbejdere, der går på arbejde og oplever sig selv seksuelt chikaneret, og det har betydning for den enkeltes trivsel, men har også økonomiske konsekvenser for arbejdspladsen. Samtidig er seksualitet fortsat et tabubelagt emne i vores professionelle hverdag trods det, at det er et af menneskets mest basale behov.

Hvilke krav og udfordringer oplever unge ledere? 17
Af Anne Essenbæk Toftbjerg
Som en del af forskningsrapporten Unge Ledere blev der identificeret 7 tendenser, som betegner de unge lederes udfordringer og krav til deres organisationer.

Procesledelse: Hvorfor er det en af tidens vigtigste ledelseskompetencer? 23
Af Niels Hannemose,
Interessen for procesledelse vokser i disse år. Det er en stærk ledelsesform f.eks. i forbindelse med forandringsprojekter, udviklings- og innovationsprocesser eller udvikling af medarbejdere og teams.

Psykologisk tryghed – en mulig vej til innovation og kompleks problemløsning 32
Af Peter Andersen
Psykologisk tryghed og organisatorisk udvikling hænger sammen. Organisatorisk udvikling skabes ikke via frygt og stressende skrækbilleder af brændende platforme, men derimod som udgangspunkt via en oplevelse af grundlæggende psykologisk tryghed, hvor man forpligter hinanden på åbenhed og ærlighed.

Metoden og teorien bag samtaleværktøjet Talking Mats 36
Af Ida Marie Mundt
Talking Mats er et symbolunderstøttet samtaleværktøj. Et endnu ikke udgivet review foretaget af Københavns Professionshøjskole viser, at det p.t. er det bedst efterprøvede værktøj i forbindelse med at indhente ytringer fra voksne med funktionsnedsættelser.

OPLEVER DU UTRYGHED PÅ ARBEJDSPLADSEN, ELLER HAR DIT PERSONALE BRUG FOR ET PAR EKSTRA STØTTENDE HÆNDER ELLER VEJLEDNING,

SÅ LAD S.T.O.P. HJÆLPE DIG VIDERE

S.T.O.P. HAR SIDEN 2005 HÅNDTERET KOMPLEKSE BORGERSAGER FOR INSTITUTIONER I HELE LANDET.

MED VÆRDIGRUNDLAGET SOM SIKKERHED, TRYGHED, OMSORG OG PÆDAGOGIK, ER BÅDE PERSONALE OG BORGER I CENTRUM, NÅR VI MED EN HOLISTISK TILGANG SIKRER LANGTIDSHOLDBARE LØSNINGER.

PÆDAGOGISK **VAGT**

PÆDAGOGISK STØTTE **STØTTE TIL PERSONALET**

PÆDAGOGISK SKÆRMNING **VIKAR**

SPECIALPÆDAGOGISK INDSATS **PRAKSIS FORLØB**

Hos S.T.O.P. tilbyder vi en lang række ydelser og målrettede løsninger, som er baseret specifikt på de udfordringer, du måtte have. I samarbejde med dig planlægger vi indsatsen, ud fra dine, dit personales og borgerens behov.

Vi arbejder ud fra Pædagogisk Sikkerhed®, hvilket er en arbejdstilgang, skabt af S.T.O.P. Pædagogisk Sikkerhed involverer værktøjer fra KRAP, Low Arousal og Afstemt Pædagogik. Formålet med Pædagogisk Sikkerhed® er at skabe tryghed, og give plads til, at I kan have fuld fokus på jeres kerneopgaver, mens vi varetager den del af indsatsen som I har behov for.

FOR MERE INFO:
BESØG VORES HJEMMESIDE: WWW.S-T-O-P.NU
ELLER KONTAKT OS PÅ TLF. 71 99 37 75
MAIL: POST@S-T-O-P.NU
VORES KONTOR HAR ÅBENT ALLE HVERDAGE FRA 08:00 - 16:00
TELEFONEN ER DØGNÅBEN FOR AKUTTE HENVENDELSER ALLE DAGE.

S·T·O·P

SIKKERHED · TRYGHED · OMSORG · PÆDAGOGIK

Kære læser

Du er nu i gang med årets 5. udgivelse af Social Udvikling. Endnu engang udkommer vi udelukkende i en digital udgave. Det har vi besluttet at gøre i resten af 2021. Fra 2022 vender vi tilbage til det kendte trykte format.

Mens disse linjer skrives, er vi i gang med Ledelsesugen 2021.
I sin tid blev det aftalt, at der årligt afholdes en ledelsesuge i årene 2019 til 2021. Målet med ugen er at sætte fokus på offentlig ledelse. Ledelsesugen ligger i uge 44. Initiativtagerne til Ledelsesugen var regeringen, KL og Danske Regioner.

I Ledelsesugen opfordres ledere på alle niveauer i den offentlige sektor, stabsfunktioner (der understøtter ledelse), lederforeninger, forskere og andre interessenter til at sætte særligt fokus på offentlig ledelse. Det betyder arrangementer, hvor der debatteres tendenser indenfor ledelse. Eller hvor der deles eksempler på ledelse, der virker (eller ikke virker?). Det primære formål med ugen er at sætte ledelse på dagsordenen.

Med tanke på de markante udfordringer, det danske velfærdssystem står over for på mange forskellige parametre, så er det egentlig ret forunderligt, at store "fyrskibe" som regeringen, KL og Danske Regioner vælger, at offentlig ledelse skal sættes på dagsordenen 1 uge om året. Jeg kunne meget bedre forstå, hvis de i sin tid havde meldt ud, at 1 uge om året sætter de ikke ledelse på dagsordenen. Men sådan er der jo så meget.

Hos Socialt Lederforum er alle årets uger Ledelsesuger – og vi er altid beskæftiget med ledelse. Ikke desto mindre finder vi det positivt, når opmærksomheden er rettet mod ledelse. Selv i små doser. Ovenikøbet en fælles opmærksomhed – det er noget, vi er glade for i den pædagogiske verden.

I den forbindelse vil vi gerne rette opmærksomheden mod en tiltagende uheldig tendens i tiden. En tendens til at pege på 'ledelse som problemet'.

I forbindelse med Folketingets åbningsdebat var der nedslående toner i forhold til vores område (ledelse). Faktisk refererede et par politikere, mens der blev talt om manglende hænder på sundheds- og ældreområdet, til det, de kalder for 'ledelseskrisen i den offentlige sektor'. Det foregår på en lidt subtil måde, hvor man lader det skinne igennem, at det, der forhindrer de dygtige medarbejdere i at præstere, er mindre dygtige ledere.

Det er en tendens til at omtale ledelse på en lidt indigneret og tvivlende måde, som enkelte ministre også har gjort på det seneste. En tendens, der står i skarp modsætning til Ledelseskommissionens udmeldinger om 'mere ledelse og mindre styring' på baggrund af flere års intense undersøgelser af området. I den forbindelse vil vi ikke lægge skjul på, at vi i den grad savner Ledelseskommissionen. Det har ikke noget som helst med farven på den siddende regeringer at gøre – hverken den forhenværende eller den nuværende - det handler alene om, at vi hos Socialt Lederforum bakker op om initiativer, der sætter ledelse på dagsordenen hele året. Og ikke kun en forblæst efterårsuge, hvor opmærksomheden ovenikøbet skal deles med Halloween.

På et af de seneste åbne samråd har social- og ældreministeren decideret peget på ledelse/dårlig ledelse som årsagen til, at tingene ikke fungerer ordentligt på ældreområdet.

Det er klart, at der findes dårlige ledere. Ligesom der findes dårlige medarbejdere, dårlige bagere og dårlige ministre.

Men sammen skal vi være opmærksomme på et politisk niveau, der styrer og strammer samtidig med, at de fremhæver medarbejdernes faglighed og lader skinne igennem, at det er ledelsen, der ikke magter opgaven. Det er en indirekte og ikke særlig behagelig måde at 'vaske hænder' på, når man blandt andet, trods løftet om det modsatte, undlader at give flere penge til handicap- og socialpsykiatriområdet.

Forhåbentlig varer det ikke længe, før Socialpædagogerne, Lederne, eller DJØF (eller hvem der organiserer de offentlige ledere) kommer deres medlemmer til undsætning. De medlemmer, der har påtaget sig det ekstra ansvar, der er forbundet med at løfte en offentlig ledelsesopgave. Det er vel det, man har sin fagforening til?

Det er vigtigt at holde fast i, at hvis man skyder på lederne, så skyder man på et afgørende bindeled mellem stat, regering, kommuner og regioner på den ene side og medarbejdere og borgere på den anden side. Det er lederne, der dagligt loyalt "oversætter" og implementerer nye retningslinjer, arbejdsgange og instrukser, så de dygtige og dedikerede medarbejdere bedst muligt kan passe på de udsatte borgere, vi har i vores varetægt. Det gør mig stolt på områdets og på Socialt Lederforums vegne, at det fungerer på den måde. Det er det, vi kalder 'ordentlig offentlig ledelse'. Det er det, der skal til. Når der skal passes på de udsatte borgere. Når der skal passes på personalet. Og når der skal passes på pengene.

Det er essentielt at understrege, at efter Socialt Lederforums opfattelse så er det ikke ledelse, der er problemet – ledelse er efter vores opfattelse i langt højere grad løsningen!

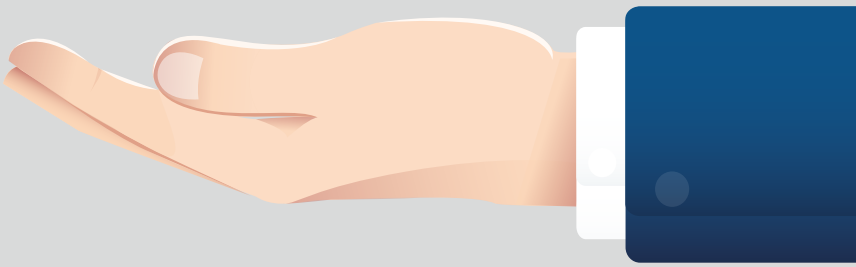
De bedste efterårshilsner
Bo Mollerup

Ansvarshavende redaktør
bomo@socialtlederforum.dk

Ledelse som omhu – Ledelse er en praksis, der har en rettethed

Af Maya Drøschler, ejer virksomheden Point of HR

Om Maya Drøschler
Driver sin egen virksomhed, Point of HR, hvor hun rådgiver om organisationsudvikling, ledelsesprocesser og HR-strategi. Har i 2021 udgivet bogen 'Organisationer i en overgangstid' på Dansk Psykologisk Forlag. Bogen er en antologi og rummer bidrag af mere end 30 ledelseseksperter, som kyndigt introducerer læseren til de mange facetter af ledelsesopgaven og til de agendaer, der presser sig på som diversitet, bæredygtighed og det moderne arbejdslivs udvikling.



En sund arbejdspladskultur rummer menneskelig eksistens som sådan. Lederens dominerende måde at forholde sig til medarbejderne på må være omsorg som sikring af den andens mulighed for selv at udvise omhu.

Der findes noget, vi omtaler som ledelse. Der bliver undervist i ledelse, skrevet bøger og artikler om ledelse, og i organisationer er ledelse, personificeret i konkrete individer, jævnligt genstand for vurdering. Vi taler om ledelse som om, vi er enige om, hvad ordet henviser til, og det er vi nok også i store træk. Ledere har erfaringer, der minder om hinanden. Og disse erfaringer kan omsættes til sprog, deles i et forum og endda abstraheres til formelle teorier og modeller. Men fordi ledelse også er en praksis, som altid har en rettethed mod noget specifikt og nogen bestemt, mod noget konkret og noget situationelt, rummer ledelse også altid en mageløs – i ordets egentlige betydning – rest.

Paradigmatisk ledelsesteori kan mange ting. I denne artikel vil jeg imidlertid tale om den rest, som modeller og teorier nødvendigvis må udgrænse. Jeg vil adressere den grundlæggende menneskelige rettethed mod og forhold til fænomenerne, opgaverne og især menneskene på en arbejdsplads, og jeg vil runde af med at insistere på ledelse som omhu. Ikke omhu som et nyt program eller en ny teori, men snarere som noget, der allerede findes i menneskets grundstruktur, men som har svære vilkår på mange arbejdspladser i både den private og offentlige sektor, præget af skrappe krav til effektivitet og resultater. Jeg kommer ikke i denne artikel ind på årsagerne til omhuens trængte status, for jeg tror, det er nødvendigt at starte med overhovedet at bringe den på banen.

Rettethed

Ledelse indebærer at være rettet mod noget. Rettethed er en grundtilstand og et grundvilkår i mennesket: Vi kan ikke undgå at være rettet mod genstande, tilstande og andre væsener, og vi kan ikke slippe for at forholde os til dem. Vi forholder os løbende til sanseindtryk, til tanker og til hinanden, men for ledere er denne rettethed og forholden sig ekstra påtrængende, fordi ledelsesopgavens succes afhænger af, at forholdet til den anden eller det andet er velvalgt og afstemt. Som leder kan man ikke fejlfortolke, misforstå eller lade noget eller nogen i stikken ret længe, før det får konsekvenser.

Rettethedens modi

Rettethed viser sig på forskellige måder. Når lederen trykker på en knap på kaffemaskinens display eller taster på computerens tastatur, har hun typisk en brugende omgang med tingene. Når lederen derimod sætter sig for at evaluere en analyse af sin afdelings lønforbrug, har han en varetagende omgang med dataene i Excel-arket. Og når lederen retter sig mod andre levende mennesker, gør denne det for det meste med en omsorgsfuld attitude. Varetagelse og omsorg vender jeg tilbage til. Lige nu er det tilstrækkeligt at sige, at hvis alt går godt, tilpasser rettethedens måde sig let og ubesværet målet for den. Det er min påstand, at en sådan responsiv stemthed er afgørende for succes i lederskabet og i videre forstand: For oplevelsen af en sund arbejdspladskultur.

Grundlæggende strukturer hos mennesket og lederen

Mennesket betinger lederen. Derfor giver det ikke nogen mening at hævde, at de to former for væren kan udskilles i hvert deres domæne. Ledere er først og fremmest mennesker (Jeg vælger her at se bort fra 'algoritmeledelse', som ligger udenfor denne artikels scope at behandle). Ikke mennesker i nogen bestemt forstand med de og de attributter, de og de medfødte egenskaber eller de og de 'værktøjer i værktøjskassen', men mennesker, som intuitivt, men som regel også upåagtet, er bekendt med, at de har en særlig eksistensstruktur.

To af de grundlæggende strukturer, som mennesker og ledere deler ifølge den fænomenologiske ledelsesforskning, som særligt er inspireret af den tyske filosof Martin Heidegger, kaldes i-verden-væren og medtilstedeværen (Souba 2014).

I-verden-væren og medtilstedeværen

Disse to grundstrukturer indebærer, at mennesket altid allerede er i en verden, og at mennesket altid allerede er blandt andre, før det bliver til et individ, et subjekt eller en leder. Mennesket og lederen er uundgåeligt og på forhånd indlejret i en eller anden form for organiseret struktur (Betta 2017), en verden, et samfund og en organisation og har ikke nogen plads eller relevans uden. Ja, lederen kan faktisk ikke blive til uden en struktur at blive til i. Der er ikke kun tale om en fysisk-biologisk kendsgerning, men om en kendsgerning med eksistentielle implikationer, for ligesom mennesket (uanmodet) er kastet ind i verden (Heidegger 2007), er lederen kastet ind i den organisatoriske struktur og må indfinde sig i den og komme overens med den blandt og sammen med andre. Det betyder, at ledelse nødvendigvis og som minimum er en praksis, som 1) løbende kalibrerer sig mod det allerede organiserede og 2) afhænger af de andres med- og sameksistens.

Den levende organisation

Selv om organisationen er givet, skal det ikke forstås sådan, at organisationen tårner sig op i en eller anden uforgængelig struktur, som ledere og alle andre nødvendigvis må tilpasse sig. Tværtimod er organisationen ligesom verden bevægelig, organisk og plastisk: Den er levende energi, der materialiserer sig i en række instanser, en række eksempler på sig selv. Disse eksempler kan være: Planlægningen af en julefrokost, afviklingen af et bestyrelsesmøde, udførelsen af en bestemt arbejdsproces, kontakten med en kunde/borger, samtalen hen over frokostbordet eller afholdelsen af et medarbejderseminar. Selv om eksemplerne er vidt forskellige snapshots af organisationen, vil enhver med tilstrækkeligt kendskab vide, at de alle peger på den samme organisation.

I realiteten findes den organisation dog kun som en abstraktion. Det egentlige er faktisk eksemplerne, det levede og det erfarede, som nogle gange akkumulerer i en model, fx en organisationsmodel. Men ledelse opstår ikke efter, at modellen er udtænkt. Ledelse opstår, når medarbejdere og opgaver erfares som først og fremmest verdenslige og mødes som sådan: Ligesom vind i sejlene går forud for meteorologi, og opgravning og tilberedning af kartofler går forud for forfinelse af kartoffelarter, går praktisk omgang med mennesker, hverv og tidslighed forud for personlighedsprofiler, projektværktøjer og tidsstyring. Det betyder, at livet finder sted først, og at teorier og kategorier følger efter.

Det givne i ledelse

Der er noget, som er givet. Men Ikke en gang for alle; snarere til hver en tid og løbende. Og det er ikke budgettet eller den seneste modedille indenfor ledelse, men det liv, der allerede finder sted, og de fænomener, der allerede er i færd med at organisere sig. Det gælder derfor, at noget (lederens forholdemåde) ikke er dikteret, og det gælder samtidig, at noget (livets flux) er, og af denne indsigt følger, at ledelse må praktiseres kontekstuelt og situationelt. Lederen er ikke kun

et mægtigt subjekt, der bruger sit privilegerede mandat til at beslutte og eksekvere i et velordnet system, men også en åben mulighed blandt mange andre i et dynamisk, levende væv.

Ledere kan påvirke, sanktionere og skære igennem, men ledere virker aldrig i en hverken fuldstændig gnidningsløs eller fuldstændig forudsigelig arena. Ledelse har i mere end 100 år været præget af 'den videnskabelige metode' [Scientific Management], som ingeniøren Frederick W. Taylor konciperede og implementerede i begyndelsen af det forrige århundrede, og det er en skam, at metoden har vundet så stor udbredelse, for Taylors metode forviser mødet med det levende til skammekrogen. Og metoden slører, at laget af teorier, modeller og værktøjer er tilføjede lag, som – sikkert utilsigtet – har tendens til at spænde mennesker foran lederens varetagelsesvogn.

Lad mig forklare.

De andre og man'et

"Helvede, det er de andre", lyder en berømt replik, som en af karaktererne fremsiger i den franske filosof Jean Paul Sartres drama Lukkede døre.

Selv om Sartre var kendt for at hænge ud på de fyldte, parisiske caféer i 1950'erne, ofte i selskab med sin partner, feministen og filosoffen Simone de Beauvoir, havde han et udestående med 'de andre'. De andre forstyrrer nemlig. De afbryder. De kigger. Og når de kigger, mente Sartre, opstår der i nogle tilfælde et ubehag, som bunder i, at man pludselig ser sig selv med den andens blik. Man ser sig selv udefra, som et objekt. Den andens blik er i vor tids organisationer særligt udpræget i rekrutteringsprocesser og performance-evalueringer.

Helt den samme opfattelse af de andre havde Heidegger ikke. I værket Væren og tid, som udkom første gang på tysk i 1927, fremsætter han en kras kritik af det, som han kalder 'man'et' [Das Man], som dækker over den gængse, bevidstløse opinion og de strukturer, vi uafladeligt glider tilbage i, når vi ønsker at passe ind, man gør, man siger, man lever og arbejder på den og den måde. I mange organisationer er man'et stærkt, og det er ikke, synes jeg, et ubetinget dårligt træk, for man'et giver også tryghed og tilhørsforhold. Det forvisser det enkelte menneske om, at det hører til her, i dette fællesskab, hvor man'et fortolkes som et vi. Men der er naturligvis grænser for man'ets herredømme. De grænser støder de fleste organisationer på fra tid til anden: Når systemerne sander til, processerne bliver træge og fodslæbende og tankerne hæmmede og ufrie, har man'et fået for meget at skulle have sagt.

Omhu

Ser vi bort fra man'et, er mennesket et væsen, der som udgangspunkt tilnærmer sig andre mennesker, men også genstande og fænomener, med omhu. Heidegger skriver i paragraf 41 og 42 i Væren og tid om omhuens væsen. Omhu er den danske oversættelse af det tyske ord Sorge, som ikke betyder sorg, men netop omhu, forstået som både varetagelse og omsorg. At kere sig om omgivelserne er ifølge Heidegger den menneskelige grundindstilling til verden, som jeg også berørte i afsnittet om 'rettethed'.

Det er et vilkår, vi er prisgivet, og som adskiller mennesker fra andre dyr, planter, vejret, genstande og begivenheder. (Jeg er bekendt med, at nogle vil hævde, at dyr og måske endda planter har en indbygget omhu i deres væsen. Måske er det tilfældet, måske ikke. Uanset hvad, gør det dog ikke Heideggers iagttagelse af den utrættelige menneskelige forholden sig og omhu mindre relevant. https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=varetage, tilgået 5. september 2021.)

Omhuen har to modi, et varetagende og et omsorgsfuldt:

> *Eftersom i-verden-væren væsensmæssigt er omhu, kunne væren ved det forhåndenværende (..) begribes som varetagelse, og væren sammen med de andres inderverdensligt imødekommende medtilstedeværen begribes som omsorg" (Heidegger 2007, s. 222).*

Menneskets omhu for det forhåndenværende viser sig altså som varetagelse. Ifølge Den Danske Ordbog er den primære betydning af ordet varetagelse: at "tage sig af en opgave, man er ansvarlig for". Det kan være at udforme et kundetilbud, lave budgetopfølgning eller designe en ny hjemmeside. Man varetager sine opgaver og sit job.

Omsorg

Den anden modus af omhuen, omsorgen, retter sig mod andre mennesker. De andre kan ikke blot "varetages", men må tilgås med omsorg. Også omsorgen har to modi.

Den første type omsorg tager den andens omhu på sig:

> *Denne omsorg overtager det, der skal varetages for den anden. Den anden bliver dermed kastet bort fra sin plads [...]" og gennem en sådan omsorg kan den anden blive til én, som er afhængig og behersket, om dette så end er et stiltiende herredømme, der forbliver skjult for den beherskede. (Heidegger 2007, s. 148).*

Denne type omsorg tiltvinger sig altså den andens omhu og varetagelse og gør denne afmægtig. Den anden lægger måske ikke mærke til, at denne fratages en grundlæggende eksistensmåde, men tilpasser sig lederens overgribende omsorg. Hos den, der fratages sin omhu, er ligegyldighed, ansvarsløshed og uselvstændighed typiske afledte effekter. 'Micro-management' er et eksempel på en ledelsesstil, der overtager den andens omhu, men også i organisationer, som er plaget af menneskelige og økonomiske skandaler, er medarbejdernes egen omhu ofte begrænset.

Omsorg for den andens værensmuligheder

Den anden omsorgsmodus, som har en noget anden karakter:

> *(..) springer [ikke] ind for den anden, men (..) springer forud for ham i hans eksistentielle værenkunnen, ikke for at påtage sig hans 'omhu', men derimod for først egentligt at give ham den tilbage som en sådan" (ibid.).*

Denne omsorg er en omsorg, der kerer sig om den andens muligheder, herunder den andens mulighed for at udvise omhu, både som varetagelse og omsorg. Sindbilledet på en sådan omsorg kunne være den erfarne jordemor, der myndigt vejleder den fødende kvinde, men som holder sig fra at overtage og dirigere fødslen. Et andet billede kunne være mentoren, der nænsomt tager menteen i hånden, men som lader menteen selv vælge ruten. Eller det kunne være lederen, der har sin medarbejders ryg, når denne for første gang skal løse en ny, svær opgave. Den første strofe af den norske nationalskjald Bjørn Eidsvågs vise Eg ser ("Jeg ser") rummer en lignende erfaring, om end med et lidt sørgmodigt præg:

Jeg ser, at du er træt
men jeg kan ikke gå alle skridtene for dig
du må gå dem selv,
men jeg vil gå dem med dig
jeg vil gå ved siden af dig.

Denne strofe handler om at acceptere den andens væren, som den er. Uden forsøg på at ekspropriere den, optimere den eller nyttegøre den. Det er sådan en type omsorg, lederskabet bør rumme.

Ledelse med omhu og omsorg

Hvis man accepterer præmissen og udlægningen af varetagelse og omsorg, må lederens dominerende måde at forholde sig til medarbejderne på være omsorgens anden modus: Omsorg som sikring af den andens mulighed for selv at udvise omhu. Ikke omsorg som overtagelse af medarbejdernes egen, frie omhu og heller ikke omhu som varetagelse dur. I al fald ikke hvis den står alene.

Med en ensidigt varetagende rettethed betragtes og behandles menneskene på arbejdspladsen som data, kategorier, titler og typer. Denne ledelses-rettethed skal ikke afskaffes. Det er utopisk og næppe gavnligt. Men menneskene på arbejdspladsen skal ikke først og fremmest varetages. Når ledelseskulturen fejler 'stille' – og altså ikke larmende, som når omsorgen bliver en overtagelse og et overgreb – er det fordi, varetagelse har fået for stor dominans. Analyser, målinger og statistiske beslutningsgrundlag kan en masse, men der ligger en afgørende ledelsesopgave i sikringen af egne og andres muligheder for – med omhu – at kaste sig frem mod det, der er væsentligt og meningsfuldt.

En sund arbejdspladskultur rummer menneskelig eksistens som sådan. Og en sådan kultur kommer kun i stand, hvis varetagelse og modeller, monitorering og målinger ikke erobrer hele arenaen. Omsorgen for den andens værensmuligheder, den andens potentiale som menneske, den andens frie adgang til at varetage og vise omhu, tage ansvar, træffe valg og til selv at forholde sig er en helt afgørende betingelse for et godt arbejdsmiljø og god performance og trivsel. Hvis ikke ledelse også består af denne grundlæggende, omsorgsfulde rettethed, vil velmenende tiltag som teambuilding-events, diversitetstræning, antimobbepolitikker og MUS-samtaler ikke få den effekt, man ønsker. At komme den anden i møde med den modus af omhuen, der omtales som omsorg for den andens værensmuligheder, er den helt nødvendige forudsætning for en fri, retfærdig, mangfoldig og tryg arbejdsplads.

Uønsket seksuel opmærksomhed fra borger mod medarbejdere

Af Sussi Tange, Tange Coaching

Om Sussi Tange Jensen
Uddannet pædagog, sexolog og har en samfundsvidenskabelig Master. Har arbejdet og undervist indenfor det specialiserede social- og sundhedsfaglige område de seneste 21 år. Startede i september 2019 Tange Coaching med fokus på og specialisering i seksualitetens betydning for arbejdet med borgere, pårørende og for det professionelle arbejdsmiljø inden for socialpsykiatrien og ældre/handicapområdet.

Seksualitet er fortsat et tabubelagt emne i vores professionelle hverdag trods det, at det er et af menneskets mest basale behov. Seksualitet er ikke blot svært at tale med borgere om, det er også svært at tale med hinanden omkring, hvis vi går på arbejde og føler os seksuelt chikaneret af en borger, vi drager omsorg for. Det viser flere undersøgelser, og jeg oplever det ofte i fortællingerne, når jeg er ude og undervise. Det er ikke en ubetydelig andel af medarbejdere, der går på arbejde og oplever sig selv seksuelt chikaneret, og det har betydning for den enkeltes trivsel, men har også økonomiske konsekvenser for arbejdspladsen.

Denne artikel vil sætte fokus på seksuel chikane fra borger mod medarbejder, og hvilken betydning det kan have for den enkelte og arbejdsmiljøet. For at sætte en ramme for artiklen vil jeg give et overblik over, hvor stor omfanget af professionelle, der oplever borgerrelateret seksuel chikane i deres arbejdsliv, er, og hvilke omkostninger det har for den enkelte og økonomisk for samfundet. Dertil bruger jeg to rapporter udgivet i henholdsvis 2018 af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) og et notat fra 2019 udgivet af FOA. Boksene beskriver dele af konklusionen.

I 2018 udgav NIRAS; NFA; SDU og COWI en rapport omkring seksuel chikane i omsorgsarbejdet, og den konkluderede bl.a. følgende: Der er indikationer på, at forekomsten af seksuel chikane er stigende, og seksuel chikane er associeret med depressive symptomer, lavere engagement og øget sygefravær.

Det er især social- og sundhedsassistenter (tal kommer i næste faktaboks) samt socialpædagoger (knap 12 % – Kilde: Sex? Det taler vi ikke om! (sl.dk)), der har oplevet seksuel chikane inden for de seneste 12 mdr.

Kvinder er generelt mere udsat for seksuel chikane end mænd. Især unge kvinder mellem 18 og 24 år, hvor 11,1 % har været udsat mod 3,2 % af de unge mænd i samme aldersgruppe.

Vi fandt, at det samfundsmæssige tab i form af produktionstab forbundet med seksuel chikane fra borgere mod medarbejdere i social- og sundhedssektoren i 2014 var cirka 100 mio. kr.

Kilde: NFA's undersøgelse Arbejdsmiljø og Helbred i Danmark 2012-2016 – Seksuel chikane i omsorgsarbejdet, fra afsnittet Resume, s. 9-11.

FOA har i 2019 lavet en undersøgelse blandt deres medlemmer og kunne konkludere følgende omkring emnet:

Særligt medlemmer i Social- og Sundhedssektoren udsættes for seksuel chikane. Over en femtedel (23 %) af medlemmerne i Social- og Sundhedssektoren har været udsat for seksuel chikane på deres arbejde inden for det seneste år. Det er mere end fem gange så ofte som i de øvrige sektorer.

Det er desuden særligt dem, der arbejder på plejecenter (27 %), i psykiatrien (27 %) og hjemmeplejen (20 %), som udsættes for seksuel chikane.

Den gruppe, som er mest udsat for seksuel chikane er vore unge medarbejdere: Blandt respondenter under 40 år har mere end hver femte (22 %) været udsat for seksuel chikane inden for det sidste år, mens det blandt de 40 – 49-årige gælder for 15 procent. Blandt 50 – 59-årige har 12 procent samme oplevelser, og blandt medlemmer over 60 år er det hver tiende (10 %).

Det er oftest borgere, som udsætter medlemmer for seksuel chikane. I 87 procent af tilfældene er det en borger, som har udsat medlemmerne for seksuel chikane. Én ud af 10 gange (9 %) er det kolleger. Dernæst er der svaret pårørende (4 %) og lederen (1 %).

Kilde: FOA, Seksuel chikane på arbejdspladsen, Notat seksuel chikane 2019 fra s. 1, Hovedkonklusion.

Kan det være rigtigt, når vi kigger på tallene, at i gennemsnit går hver 4. medarbejder fra social- og sundhedssektoren på arbejde og føler sig seksuelt chikaneret af borgere? Kan det passe, at vi ikke er bedre til at passe på de unge medarbejdere, der skal være længe endnu på arbejds-

markedet? Jeg har lavet et lille caseoplæg og vil invitere dig til en lille øvelse.

Tre casebeskrivelser (alle er tilrettet i forhold til sted og personer) fra mit arbejde:

Jeg skriver kun kort og faktuelt omkring en adfærd fra borgeren mod en personale. Din opgave er her at være opmærksom på, hvad dine første tanker og eventuelle kropsfornemmelser er omkring den enkelt case, når du læser den (og måske også om det fremtvinger en fornemmelse i kroppen):

1. **Rehabiliteringstilbud** – Der kommer dagligt en yngre charmerende person med erhvervet senhjerneskade. Personen forelsker sig i en af medarbejderne, flirter og erklærer sin kærlighed dagligt også på sms.

2. **Støtte og pleje i eget hjem** – Personen åbner altid døren nøgen, når den professionelle kommer, og nogle gange kører der porno i baggrunden.

3. **Botilbud** – En borger kommer ikke i bad, medmindre en bestemt personale er på arbejde, og under badet forsøger borgeren altid at kysse medarbejderen.

Medens du læste de korte historier, satte du ansigt og køn på både borgere og medarbejder, nu vil jeg gerne bede dig bytte kønnet om på begge parter fra din første gennemlæsning, så den mandlige borger bliver til kvindelig borger og omvendt også i forhold til medarbejderen, sker der så noget andet i din tænkning og handling på sagen i forhold til borgeren og medarbejderens samspil?

Der sker noget i os, når vi læser disse cases. Vi får en reaktion på det, vi læser, og vi får lyst til at handle. Når vi så skifter køn og alder på personerne, så får vi en anden reaktion, og det er tankevækkende. Min erfaring er, at vi ofte har større empati for kvindelige borgere, der er seksualiserende overfor vores mandlige kollegaer, og at mandlige borgere i højere grad får en strengere konsekvens end kvindelige borgere, der agerer chikanerende. Omvendt har vi større empati for mandlige medarbejdere, der oparbejder mod til at åbne op end for kvindelige, der sætter ord på seksuel chikane. Det betyder, at der er kønsforskel i, hvordan vi reagerer og handler på seksuel chikane i forhold til medarbejdere og borgere.

Seksualiserende adfærd fra borgere mod medarbejdere er selvfølgelig ikke sort og hvidt. F.eks. borgeren, der i case to åbner døren nøgen med porno i baggrunden, kunne tolkes som en uhensigtsmæssig seksualiserende adfærd, da det sker hver gang en medarbejder ankommer. Men det kan også være, at en af jer, der læste casen, tænkte: Det er en borger, der i forhold til sit kognitive funktionsniveau bare har fulgt sit skema for dagen og har gjort sig klar til at få hjælp til badet, som der er visiteret til og ikke tillægger pornoen nogen værdi i forhold til arbejdet, der skal udføres.

Der er ikke en rigtig eller forkert tolkning på en given adfærd. Vi skal blive styrket i at skelne mellem adfærd, og vi skal sætte ind overfor borgerne og adfærd, der systematisk er grænseoverskridende overfor den enkelte medarbejder uanset borgerens funktionsniveau. Vi skal lytte, når en medarbejder henvender sig og føler sig seksuelt chikaneret, og der skal sættes en indsats i gang for at sikre medarbejderens trivsel.

Seksuel chikane fra borger mod medarbejder skal sættes på dagsordenen, så hver 4. af os ikke går på arbejde og udsættes for seksuel chikane, for vi kan ikke sætte medarbejdernes reaktioner overhørig. NFA fandt disse følgevirkninger ved medarbejdere, der havde været udsat for chikane: Medarbejdere udsat for seksuel chikane på arbejdet havde i gennemsnit et højere niveau af depressive symptomer, mindre engagement og øget sygefravær (NFA's undersøgelse Arbejdsmiljø og Helbred i Dan-

mark 2012-2016 – Seksuel chikane i omsorgsarbejdet, fra afsnittet Resume, s 10).

En anden del af undersøgelserne, der er interessant, er, at begge rapporter fremhæver begrebet skyggetal i forhold til deres endelige konklusioner. Eksempelvis fremlægger FOA i deres notat, at 10.408 var inviteret til at deltage i undersøgelsen, men kun 3.583 svarede på 1 eller flere spørgsmål. De fremhæver også, at der var en klar underrepræsentation i besvarelser inden for det pædagogiske område. Begge rapporter konkluderer derfor, at de tal, de præsenterer, formentlig er noget højere end anvist i rapporterne.

Oplever pædagogisk personale ikke seksuel chikane i arbejdet med borgerne? Hvordan kan det være, at social- og sundhedspersonale både på plejehjem, i psykiatrien og hjemmeplejen er mere udsatte end socialfagligt personale i socialpsykiatrien, inden for handicapområdet og pædagoger i ældreplejen, når vi ser på ovenstående tal?

Jo, pædagogisk personale oplever også seksuel chikane, så den underrepræsentation, som rapporterne benævner, kan, som NFA skriver, skyldes selvstigmatisering, som kommer til udtryk ved vrede mod klienten, eller at medarbejderen bebrejder sig selv for ikke at have håndteret situationen godt nok.

I praksis ser jeg det udfolde sig ved medarbejdere, der beskriver at have åbnet op til en kollega eller en leder, omkring at have oplevet seksuel chikane fra en borger, og medarbejderen bliver dernæst mødt med svar som: "det sker ikke for mig", "så må du jo sige fra" eller "hvad kan du gøre anderledes?"

Jeg har mødt personaler, der på den baggrund vender det indad, når de mødes sådan af deres kollegaer, og de begynder at stille spørgsmålstegn ved egen adfærd, indsats, påklædning mm. Unge medarbejdere har fortalt, at hver gang en given borger viste sig, så listede de ind ad den nærmeste dør og lukkede den "helt stille" for ikke at blive konfronteret af borgeren. Og i sidste ende rejste nogen af de unge medarbejdere, fordi de følte sig alene og ikke så en anden udvej på at stoppe den seksuelle chikane.

Når man bliver mødt på ovenstående måde, så flyttes fokus fra en borgers seksualiserende adfærd over på, at det er medarbejderen, der oplever chikanen, som har en problematik. Ville man så kunne svare ja til at have været udsat for seksuel chikane i en spørgeundersøgelse?

Dernæst så ligger der den udfordring, som rapporten også peger på, at vi som socialt faglige medarbejdere møder borgere, der skal have støtte og hjælp. Når vi så ikke lykkedes, evaluerer og justerer vi indsatsen. Det er svært at bede om hjælp, når en borger agerer helt ind i vores privatsfære med seksuel chikane, og vi føler, at det er os, der fejler.

Slutteligt vil der være borgere, der er så kognitivt funktionshæmmet, at deres chikane ikke er bevidste handlinger, og det gør det sårbart som medarbejder at stå frem og bede om hjælp i disse situationer, når borgeren er uvidende om, at de agerer seksuelt chikanerende.

Komplekst fænomen

Min erfaring er, at seksualiserende adfærd fra borgere mod medarbejdere er et komplekst og meget nuanceret fænomen, som dækker over andet og meget mere end det, som en medarbejder måske vil karakterisere som seksuel chikane. Den opmærksomme læser har fået øje på den benævnelsesforskel, jeg gør artiklen igennem. I overskriften skriver jeg "uønsket seksuel opmærksomhed", jeg bruger "uhensigtsmæssig seksualiserende adfærd" "og "seksuel chikane" på kryds og tværs artiklen igennem.

Det er med vilje for at vise kompleksiteten i det at arbejde med seksuel chikane som et fænomen og hvor stor betydning, det kan have for, om vi vil anerkende, at noget er det ene eller andet. Det er individet, der oversætter og tillægger handlinger

og begreber deres betydning, men det er kollegaen eller arbejdspladsen, der socialt konstruerer efterspillet på dette via deres reaktion.

Eksempelvis har begrebet "seksuel chikane" en tungtvejende ordlyd, og det kan være svært at anvende, når vi arbejder med borgere med funktionsnedsættelse, for de gør jo det bedste, de kan. På den baggrund bliver anvendelsen af begrebet "uønsket seksuel opmærksomhed" mere legalt. Kan den måde, vi bruger begreberne på, få betydning for det fokus, vi professionelt sætter på seksuel chikane?

Faktum er, at de præsenterede tal og praksiserfaring viser, at der er en større gruppe medarbejdere, som vi ikke formår at se og gribe. Samtidig konstaterer NFA's undersøgelse, at de følgevirkninger og sygemeldinger, der medfølger systematisk chikane, har en omkostning på 100 mio. kroner årligt. Kan vi som samfund, arbejdsgivere og kollegaer bare se til, at dette foregår, eller er vi uvidende omkring omfanget og om, hvad vi skal stille op?

Hvis der er tvivl, så sikrer arbejdsmiljølovgivningen et entydigt begreb til anvendelse og en entydig instruks til, hvornår noget er seksuel chikane og derfor også, hvornår der skal handles. Uddragmæssigt står der som følger:

1. Reglen om krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane:

I henhold til arbejdsmiljølovgivningen gælder det, at arbejdet i alle led skal planlægges, tilrettelægges og udføres, så det er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt på kort og lang sigt i forhold til krænkende handlinger. Det betyder, at krænkende handlinger ikke må forringe de ansattes sikkerhed eller sundhed på kort eller lang sigt, og at arbejdsgiver skal iværksætte effektive tiltag således, at der ikke sker en forringelse af de ansattes fysiske eller psykiske sundhed…

2. Krænkende handlinger generelt:

Der er tale om krænkende handlinger, når en eller flere personer i virksomheden groft eller flere gange udsætter en eller flere andre personer i virksomheden for mobning, seksuel chikane eller anden nedværdigende adfærd i arbejdet. Adfærden skal opfattes som nedværdigende af den eller de udsatte. Det er uden betydning, om handlingerne er udtryk for ubetænksomhed eller et decideret ønske om at krænke. Det er personens oplevelse af de krænkende handlinger, der er central…

Kilde: Krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane – Arbejdstilsynet (at.dk).

Lovgivningen siger altså, at hvis en medarbejder oplever en borgers adfærd som seksualiserende, så er det seksuel chikane, uanset hvad omgivelserne tænker eller synes om det. Tolkningsretten er på medarbejderens side, og så skal der handles, så medarbejderen kan gå sikkerheds- og sundhedsmæssigt forsvarligt på arbejde. Det betyder også, at vi har en forpligtelse som samfund, ledere og kollegaer til at lytte og tage en medarbejder alvorligt, hvis de fortæller, at de føler sig seksuelt chikaneret, så forpligter arbejdsmiljøloven os til at tage hinanden alvorligt.

Når jeg er ude og holde oplæg om seksualitet og seksuel chikane, så er de første reaktioner ofte at; "seksualitet det tilhører borgerens privatliv", og "seksuel chikane det oplever vi ikke her". Når vi så begynder at nuancere og brede emnet mere ud, så kommer de personlige fortællinger om seksuel chikane. Det starter måske med historien om borgeren, der forelsker sig i sin omsorgsgiver. Som trygheden indfinder sig i lokalet, og dialogen kommer i gang, kommer der altid stærkere billeder på som; "jeg var så lettet, da borgeren rejste – blev smidt ud herfra" eller "jeg skiftede arbejde, jeg kunne ikke holde det ud". Når dette

sker, så har vi ikke bare svigtet en medarbejder, men også en borger (det er en helt anden artikel).

Det at sætte fokus på seksuel chikane fra borger mod medarbejder stiller krav til os som arbejdsplads. Det kræver, at vi får fokus på, hvilket samspil vi som personalegruppe ønsker og vil gå med til i forhold til borgerne, når vi snakker seksualiserende adfærd. Men det er vigtigt, at vi får taget hul på den svære samtale, for ingen skal gå på arbejde med ondt i maven over at skulle være sammen med en borger, der har en uacceptabel adfærd under udførelsen af vores arbejde. Samtidig arbejder vi også med mennesker, der højst sandsynligt har et budskab med deres adfærd, som personen har brug for, at vi tager os af.

Derfor bringer det også stor glæde at opleve professionelle på alle niveauer samlet, når der sættes fokus på emnet, fordi jeg oplever, at personalet engagerer sig med stor alvor i emnet, og de er modige. Samtidig er det tydeligt, at når dagen/processen er omme, så er der sket en forandring i tænkningen omkring seksuel chikane. Så kan jeg ikke forlange mere af mit job.

Ud fra de enkelte fortællinger og i forhold til rettigheder og forpligtelser, vi har som samfund, arbejdsgiver, leder og kollega, så anbefaler jeg altid at arbejde med en seksualpolitik, og at det tages lige så alvorligt som arbejdet med vold på arbejdspladsen. Det gør jeg, fordi arbejdet med seksualitet og seksuel chikane lige som vold både rummer et borger- og medarbejderperspektiv omkring forebyggelse, rettigheder, forpligtelser og beredskaber begge veje, sådan en politik kan ikke kun skrives ud fra et borgerperspektiv.

Seksualitet er ikke kun et privat anliggende, når vi arbejder med borgere med fysiske og psykiske funktionsnedsættelser. Serviceloven sikrer borgerne, at vi som professionelle skal støtte og kompensere borgerne til et helstøbt liv. Derfor er jeg er så glad for at blive inviteret indenfor i både socialpsykiatrien og ældre/ handicap for at hjælpe med at udarbejde seksualpolitikker, for det har en betydning for både forebyggelse og håndtering af seksuel chikane fra borger mod personale og er med til at sikre både medarbejdernes og borgernes trivsel.

Hvilke krav og udfordringer oplever unge ledere?

Af Anne Essenbæk Toftbjerg, Lektor i ledelse på Cphbusiness og selvstændig ledelseskonsulent

Om Anne Essenbæk Toftbjerg
Lektor i ledelse på Cphbusiness og selvstændig ledelseskonsulent. Har gennem hele sin karriere arbejdet med ledelse og udvikling af mennesker – lige fra rekruttering, onboarding, udvikling og afvikling i konsulentbranchen, autobranchen og den finansielle sektor. Har været aktiv projektmedarbejder og projektleder på forskningsprojekterne Ledelse af unge, Unge ledere og Generationsledelse på Cphbusiness.
Linkedin-profil: www.linkedin.com/in/anne-essenbæk-toftbjerg-9b00202

Forskningsrapporten Unge Ledere peger på unge lederes udfordinger og krav. Artiklen er oprindeligt bragt på www.ungleder.dk 13. september 2021.

Som en del af forskningsrapporten Unge Ledere blev der identificeret 7 tendenser, som betegner de unge lederes udfordringer og krav til deres organisationer.

De unge ønsker bl.a. en rollemodel i deres nærmeste leder, en der hjælper dem med at udvikle sig i den rigtige retning. De ønsker fællesskab og stærke relationer, der i sidste ende er med til at accelerere deres udvikling samt en erfaren leder at sparre med, så de ikke risikerer at falde i fælden med for tætte private relationer til medarbejderen.

De unge ledere søger mening i deres arbejde, men ikke nødvendigvis en ideologisk mening, såsom at redde verden, det skal stemme overens med deres egne værdier – det gælder i øvrigt også bæredygtighed.

7 tendenser som fortæller unge lederes udfordringer og krav:

1. Udvikling eller afvikling
2. Ledelse er en disciplin med fællesskabet i fokus
3. Når unge ledere leder på tværs af generationer
4. Curlingledelse
5. Relationer er springbræt til den unge leders udvikling
6. Ingen mening – ingen unge ledere
7. Bæredygtighed – et DNA, ikke en ideologi for unge ledere

1. Udvikling eller afvikling

Et gennemgående tema i undersøgelsen er de unge lederes fokus på udvikling. Stilstand er deres fjende, og "fear of missing out" er presserende, og oplever de ikke udvikling, søger de hurtigt videre.

Af alle parametre bliver udvikling vurderet som det absolut vigtigste for de unge ledere. De unge ledere har et indre drive, en motivation for at forbedre sig selv og for at komme videre i livet. Med det kommer en utålmodighed, som kan være svær for deres nærmeste leder "at tøjle". Det virker dog til, at denne utålmodighed hænger sammen med deres frygt for at gå i stå. Men oplever de, at der er en plan for deres fremtid og et godt socialt fællesskab, så får de unge ledere mere ro og mulighed for at være mere nærværende i deres lederskab. Hvis du som leder af en ung leder også kridter banen op i forhold til deres ansvar og sikrer en klar forventningsafstemning, vil du være i stand til at fastholde dem i længere tid.

De unges trang til udvikling er dog ikke nødvendigvis kun for dem selv. Fjenden er ikke kun stilstand hos dem selv, stilstand i virksomheden er også problematisk. Det er ikke af ond mening. De vil virksomheden det bedste. Men de unge vil skabe fremdrift og har meget at byde ind med, og bliver de ikke lukket ind og får råderum og indflydelse, så søger de igen videre. Det er vigtigt for dem, at de har indflydelse, at de kan sætte eget aftryk og bidrage til virksomhedens vækst og fremdrift.

2. Ledelse er en disciplin med fællesskabet i fokus

For mange unge ledere er selvudvikling førsteprioritet for at vælge lederkarrieren til, men hvis du som ung leder skal lykkes med dit lederskab, må du hæve blikket fra egen navle og betragte ledelse som en disciplin på lige fod med en hvilken som helst anden faglighed. Med ledelse følger magt og ansvar over for virksomhed og medarbejdere. Som leder skal du kunne tilsidesætte dine egne følelser og impulser til fordel for fællesskabet. Det er din opgave både at være organisationens og medarbejdernes m/k, at være klar i din kommunikation om, hvem du er som leder samt sætte fællesskabet højt.

Det hjælper de unge ledere, hvis de er bevidste om, at ledelse som udgangspunkt ikke drejer sig om dem selv men om fællesskabet og ikke om at få, men om at give til fællesskabet.

De ledere, som oplever succes i deres lederskab, fokuserer på opgaven og på fællesskabet. De gør sig klart, hvem de er som mennesker, og hvem de ønsker at være som ledere, og hvad lederskabet kræver af dem. Som leder er det din opgave at skabe tryghed og tillid blandt dine medarbejdere. Du skal kunne håndtere, at det kan føles anderledes på indersiden, end det du projicerer ud på ydersiden.

Det er typisk lettere for unge ledere at finde deres lederstil, hvis de er en del af en virksomhed og kultur, hvor ledelse er på dagsordenen, og hvor der er nogle strukturer og systemer, som understøtter deres ledelse, såsom onboardingprocesser, struktur for samtaler med medarbejderne, udviklingsplaner, mentor- og netværksordninger, værdigrundlag og en kultur, som favner og fremelsker læring.

Hvordan og hvilke netværk kan unge ledere med fordel gøre brug af?

Der er en tydelig tendens til, at de unge, der har et stærkt netværk og/eller en mentor at læne sig op ad, klarer sig bedre i deres ledelseskarriere end de, der ikke har. Dine netværk kan både være interne og eksterne og af mere eller mindre formel karakter. Det, der er vigtigt, er, at du har nogle ligesindede, som du kan sparre med. Og at det er et netværk, som giver dig et socialt og tillidsfuldt rum, hvor du kan hente energi og inspiration. Din mentor kan ligeledes både være intern og ekstern. Det, der er afgørende, er, at det er en person, som du har tillid til, og som kan rådgive dig i ledelsesmæssige udfordringer, og som er med til at udvikle og rykke dig som leder ved at skabe refleksion hos dig.

3. Når unge ledere leder på tværs af generationer

Dette studie peger på, at unge ledere er meget opmærksomme på medarbejdersammensætningen i deres medarbejdergruppe, allerede inden de starter i lederstillingen. At lede på tværs af alder i sin første lederstilling kan være angstprovokerende for mange unge ledere. At indtræde i en ny rolle og skulle positionere sig i forhold til medarbejdere, der er mere erfarne og måske på alder med deres egne forældre, fremkalder usikkerhed hos mange unge ledere.

De unge ledere, der tilgår ledelsesopgaven af de mere erfarne kolleger med en vis portion ydmyghed, har lettere ved at blive accepteret af deres medarbejdere. De faglige og sociale kløfter, der måtte forekomme, lykkes mange unge ledere at minimere ved at inddrage medarbejderne og gøre brug af deres erfaringer og med en respekt for medarbejdernes kompetencer.

At lede på tværs af generationer kræver en vilje til at interessere sig for det menneskes behov og motivationer, som man som leder står overfor. At tilgå ledelsesopgaven med et opgavefokus hjælper til at skabe sunde og professionelle relationer på tværs af alle generationer repræsenteret blandt medarbejderne. At skabe og kommunikere en fælles retning, som alle handler efter, kan være med til at skabe den synergi mellem generationerne, som kan løfte fællesskabet, fagligheden og den unge leders kompetenceniveau.

4. Curlingledelse

Blandt de unge ledere, som tilgår ledelse som et selvudviklingsprojekt, er der en klar tendens til, at de ønsker at indtræde i tætte og ofte forældrelignende relationer til deres medarbejdere.

De ønsker at skærme deres medarbejdere mod udfordringer og påtager sig selv de vanskeligste opgaver. De tager deres medarbejderes ønsker og behov meget personligt. Mistrives deres medarbejdere, eller fejler de, så påvirker det curlinglederens egen identitet. Det kan skyldes, at de unge curlinglederes relationer til deres medarbejdere ofte bærer præg af at være meget personlige og i nogle tilfælde endda private.

Når der ikke er en passende balance i relationen mellem den unge leder og medarbejderne, skaber det et stort pres på den unge leder. Rollen som curlingleder er en rolle, som flere unge ledere ubevidst påtager sig. Men det er ikke fremmende for deres egen lederudvikling eller medarbejdernes trivsel.

Flere af de unge ledere, der falder i curlingledergrøften, har behov for at få redefineret relationerne til deres medarbejdere, således de går fra det private-personlige over til det personlige-professionelle i deres relation til medarbejderne.

Det sker bedst gennem en dannelse og udvikling af den unge leder. Den proces er vanskelig for de unge ledere selv at igangsætte og gennemgå, dels fordi de kan have svært ved at gennemskue, hvor deres udfordringer ligger, og dels fordi de har brug for sparring og dialog for at skabe refleksion og ændre deres tilgang til ledelse.

5. Relationer er springbræt til den unge leders udvikling

De unge lederes relationer er afgørende for deres succes som ledere og en forudsætning for deres udvikling. Den allervigtigste relation for unge ledere er nærmeste leder. En personlig og professionel relation til nærmeste leder, som er kendetegnet ved høj grad af tillid, åbenhed og gensidig respekt med frekvent sparring og feedback, skaber et trygt rum for den unge leder og er med til at skabe refleksion og accelerere den unges dannelse ind i lederrollen.

Foruden nærmeste leder har de unge ledere også stor gavn af interne eller eksterne mentorer med ledererfaring. Mentorerne giver de unge ledere konkrete råd og sparring om hverdagens konkrete ledelsesmæssige udfordringer, samtidig med at de støtter og udfordrer den unge leder i et passende tempo, som er med til at skabe refleksion, som udvikler den unge leder.

De unge ledere har også stor gavn af netværk af ligesindede unge ledere, som står i samme situation som dem selv. Det være sig interne netværk på arbejdspladsen, netværk i forbindelse med uddannelser og eksterne netværk både af uformel og formel karakter. Det, der er kendetegnende for disse netværk, er, at de giver de unge ledere et forum, hvor de kan dele deres udfordringer og dilemmaer med nogen, som står i samme situation som dem selv.

Det kan give dem den ventil, som de må kontrollere over for medarbejderne, og de kan få indsigt i andres udfordringer og løsninger og lære heraf. Men netværkene fungerer i lige så høj grad som sociale fællesskaber, hvor de unge ledere kan få tilfredsstillet den følelse af fællesskab, som de ikke kan have med deres medarbejdere.

6. Ingen mening – ingen unge ledere

Empirien viser, at unge ledere er meningsdrevne. Hvis de ikke kan se meningen med deres arbejdsopgaver eller arbejdsfællesskabet, er de hurtige til at søge videre. I transitionen fra medarbejder til leder er der mange nye opgaver og krav. Når de unge ledere står i orkanens øje, kan det være vanskeligt at se meningen, og det skal nærmeste leder hjælpe dem med i kraft af forventningsafstemning og med fokus på deres udvikling.

Lederidentiteten dannes på baggrund af erfaringer, dialog og retrospektiv meningsskabelse. Får den unge leder ikke støtte i denne proces, er sandsynligheden for et fravalg af ledervejen stor. At finde mening på egen hånd i ukendt territorium er vanskeligt, og i denne fase kan unge ledere blive desillusionerede. Det kan eksempelvis dreje sig om hjælp til at forstå opgaver, rammer og de sociale spilleregler i et større perspektiv.

Hvis virksomheden ønsker at fastholde deres unge leder, er det et must, at nærmeste leder og eventuelt HR prioriterer og afsætter ressourcer til at indgå i tæt dialog med den unge leder – specielt i den første tid. Her er det væsentligt, at lederen er opmærksom på at forstå den unge leders verdensbillede og tage udgangspunkt heri, således det er de rigtige dialoger, der bliver prioriteret. Et opmærksomhedspunkt her er, om den unge leder søger mening fra et overordnet og større perspektiv – ud fra et større formål, eller om meningsskabelsen er ud fra det mere nære perspektiv – deres egen udvikling.

Oplever den unge leder ingen mening med sit arbejde, er der en overhængende risiko for, at den unge leder søger videre. Dataene tyder på, at unge ledere i dag har mindre tålmodighed over for mangel på mening end tidligere.

De unge ledere søger hurtigere videre end tidligere generationer. Og om næste stilling er en lederstilling, er ikke et must – specialistrollen trækker også. Sikkert er det, at flere unge ledere sætter lederdrømmen på standby, efter de har fravalgt deres første lederjob, selvom drømmen om en fremtidig lederstilling i en mere meningsgivende kontekst ikke udelukkes af nogen af respondenterne.

7. Bæredygtighed – et DNA, ikke en ideologi for unge ledere

Det er vigtigt for de unge ledere, at virksomheden, de arbejder i, har et fokus på bæredygtighed på en måde, der giver mening for virksomheden og også gerne omverdenen.

De fleste unge ledere er formet af en tid, hvor der har været stort fokus på bæredygtighed, hvor virksomheder skal tage stilling til miljø, udviklingslande og ulighed. En tid, hvor store virksomheder har været målt på, og også markedsført sig på, hvad de gør for andre. Men i de mange tilfælde med indsatser, der klinger hult og lugter af branding. Måske netop derfor er de kritiske over for bæredygtighed og stiller krav til, at bæredygtige indsatser skal stemme overens med virksomhedens overordnede visioner og økonomi – det skal ikke være for enhver pris.

Det er ikke, fordi de unge ikke vil gøre en forskel, for det vil de, men det skal være ud fra et pragmatisk standpunkt, ikke et ideologisk alene.

Alt efter branche og virksomhed vil de unge gerne gøre en forskel inden for de rammer, virksomheden er givet, det skal være en del af virksomhedens DNA. Arbejder de med finans, giver det mening at have fokus på finansiel bæredygtighed, arbejder de i detailbranchen, kan man have fokus på produktion og så fremdeles. De unge ledere vil gerne arbejde med bæredygtighed og FN's Verdensmål, når det indgår i en relevant kontekst.

Rammer virksomheden plet og kan forene bæredygtighed med virksomhedens DNA, vil det give de unge ledere stolthed og fastholde dem i virksomheden i længere tid. Endnu bedre bliver det, hvis virksomhedens indsats og fokus på bæredygtighed også stemmer overens med de unge lederes eget værdisæt.

Derfor er det vigtigt, at virksomhederne tænker bæredygtighed strategisk ind, det må ikke være en ideologisk indsats, der skal virke som et middel i markedsføringsstrategien – de unge ser lige igennem den slags indsatser, da de er vokset op med det. Formår virksomhederne at gå strategisk til værks, vil de ikke kun kunne fastholde de unge talenter, men vil også kunne tiltrække nye. Meget tyder nemlig på, at den kommende generation i endnu højere grad vil have et fokus på bæredygtighed, det kan ligefrem blive et krav i deres jobsøgning.

Bæredygtighed tegner til ikke kun at være en god investering, men også en fremtidssikring for at fastholde og tiltrække de dygtige og passionerede, unge talenter.

HER ER ÅRETS JULEGAVE

Gør som 1800 andre - især fra det specialiserede område - har gjort siden sommer:

Køb "Ræk Mig Lige Samarbejdet – Tak!"

Fordi:

- Bogen henvender sig specifikt til jeres verden.
- Alt for meget ansvar for samarbejde ender hos ledere.
- Når følelser styrer afmonteres samarbejdet alt for ofte.
- Der er brug for, at det komplekse gøres enkelt og håndterbart.
- Du får opskriften på, hvordan alle får ejerskab for samarbejdet.
- Bogen er skrevet til både ledere og medarbejdere.
- I får et fælles sprog for professionelt samarbejde.
- I får mindsettet, der fastholder professionel indstilling, selvom følelserne er tilstede.
- Fordi læserne giver den maksimale 5 stjerner på Saxo, Bog & Ide og Gucca!

Uddrag af anmeldelser:

"Jeg er leder for 65 medarbejdere, og dette er min nye yndlingsbog! Den giver indsigt i og forståelse for, hvad der er på spil i samarbejdet, og kommer med helt konkrete anvisninger til at arbejde målrettet på at skabe et højtydende professionelt samarbejde. Bogen er smækfyldt med vigtige pointer! Let at læse, let at forstå og let at omsætte til praksis." ⭐⭐⭐⭐⭐

"Intet mindre end en fremragende bog." ⭐⭐⭐⭐⭐

"Styrken er pointen om at man er ansat til samarbejde. Ikke kun faglighed. Det giver mandat både for ledere og medarbejdere. Så man kan tage ansvar og gøre noget. Og befriende at der med så enkle midler beskrives noget der kan opleves komplekst." ⭐⭐⭐⭐⭐

"En inspirerende bog, som vi har megen glæde af i dagligdagen. Vi synes budskabet er så godt, at vi giver bogen til alle nyansatte. På den måde kommer vi på fælles kurs til gavn for borgerne, som jo er vores første prioritet." ⭐⭐⭐⭐⭐

"En genial bog til ledere og medarbejdere. Køb den, læs den." ⭐⭐⭐⭐⭐

Bogen købes hos netbaserede og fysiske boghandlere.

Ved køb på mindst 30 stk. kan den bestilles hos os til 250 kr/stk. Med fri fragt.

Ønsker du at købe 30 stk. eller flere, så skriv en mail til finn@de-tre.dk.
Vi sender fragtfrit, og gaverne når frem i god tid inden jul.

De-tre

Forlaget De-tre I/S
Marskensgade 19, 2.th.
2100 København Ø.
www.de-tre.dk

Procesledelse: Hvorfor er det en af tidens vigtigste ledelseskompetencer?

Af Niels Hannemose, Lektor, cand.phil. ved professionshøjskolen VIA University College, Efter- og videreuddannelse

Om Niels Hannemose
Lektor, cand.phil. og arbejder ved professionshøjskolen VIA University College, Efter- og videreuddannelse og underviser bl.a. i procesledelse på diplomuddannelserne. Uddannet proceskonsulent og coach efter den systemisk narrative metode og har mere end 20 års erfaring i at træne og coache ledere og specialister i private og offentlige virksomheder.

Interessen for procesledelse vokser i disse år, men hvorfor? Hvad er det lige, der gør den ledelsesform så stærk? Læs denne artikel og find ud af, hvordan du kan gøre brug af procesledelse, hvis du f.eks. leder forandringsprojekter, udviklings- og innovationsprocesser eller skal udvikle medarbejdere og teams.

Står du for at lede møder, processer og medarbejdere i forbindelse med f.eks. projektledelse eller medarbejder- og teamudvikling, er der andre spilleregler i dag, end der var for bare 10 år siden. Det er spilleregler, der kan spænde ben for dit arbejde, hvis du ikke er bevidst om dem og dermed spiller efter dem, når det virkelig gælder.

Nye behov, stigende kompleksitet og uforudsigelighed udfordrer den klassiske lineære, rammesættende ledelsesstil. Andre ledelsesformer med en mere cirkulær og anerkendende tilgang vinder derfor mere og mere frem – heriblandt procesledelse – som en af de helt store spillere. I dag er procesledelse blevet en af tidens vigtigste ledelseskompetencer.

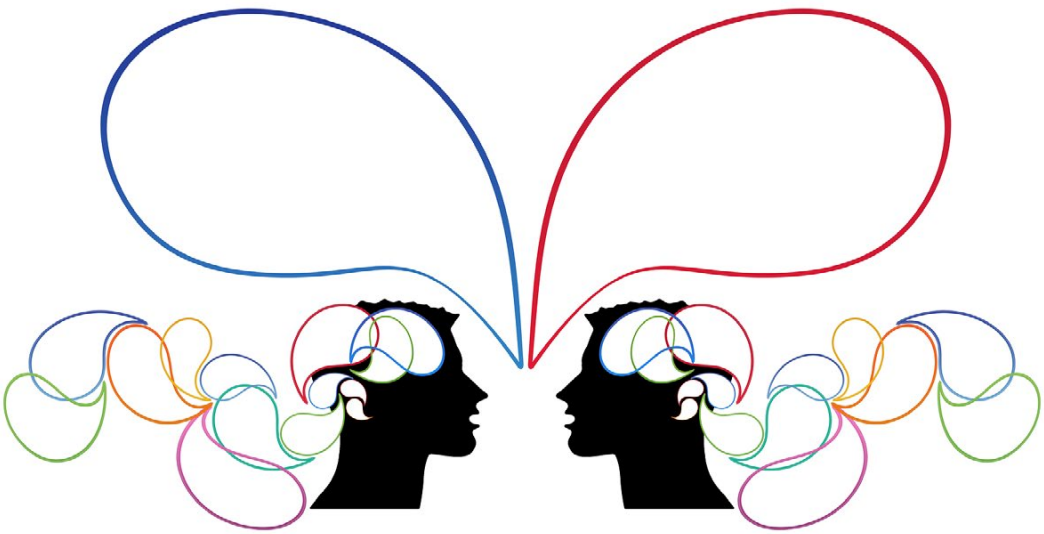
Nutidens medarbejdere vil involveres og have indflydelse; og hastigheden i en foranderlig verden gør, at der er et større behov for at styrke samarbejde og udvikling. Procesledelse bliver derfor et helt afgørende element i forbindelse med organisering og opgaveløsning i fremtiden.

Hvilke udfordringer kan procesledelse være svaret på?

Nogle af de udfordringer, hvor procesledelse kan være et godt redskab til en bedre proces – og dermed bedre løsninger – ser vi f.eks. i forbindelse med forandringsprocesser. Når nye behov og bl.a. teknologisk udvikling tvinger organisationer til at gennemføre forandringer, ændrer det på de vaner og arbejdsgange, som organisationen har bygget sit virke og sin succes på. Når den ene forandring afløser den anden, kan det for mange virke som om, at der kommer grus i en ellers velsmurt maskine. Her er procesledelse relevant og interessant, fordi det er et effektivt ledelsesværktøj til at facilitere forandringsprocesser og skabe læring og udvikling i organisationer. Samtidig er det et godt redskab til at skabe bedre møder og samarbejdsfora, hvor refleksion, dialog og diskussion øger medarbejdernes engagement og mindsker frustration og modstand.

Hvad er procesledelse?

Procesledelse betegner en ledelseskompetence, der i korte træk handler om at lede mennesker og processer i en ønsket retning inden for en given ramme. Procesledelse har således snitflader til både ledelse, projektledelse, konsultation og mødefacilitering. Sammenligner vi med klassisk ledelse, som de fleste kender, har procesledelse også fokus på at skabe resultater og komme i mål. Men det helt særlige og unikke ved procesledelse er, at der er mindst lige så meget fokus på interaktion og læring undervejs. Når vi skal bevæge os frem mod et mål, handler proces-



ledelse om meget mere end blot planlægning og styring. Det handler også om at samskabe, koordinere og spille hinanden gode under selve processen for i sidste ende at nå frem til et resultat, hvor alle involverede parter har bidraget og føler et stort ejerskab.

Om Procesledelse: Særligt fokus på anerkendelse og engagement

Procesledelse bygger på en samskabende og involverende tilgang til ledelse med særligt fokus på at anerkende og understøtte mennesker i processer. Særligt når det gælder innovation og udvikling, er det vigtigt, at vi får lov og tid til at reflektere, træde lidt ved siden af og lære af vores fejl undervejs. Men det er faktisk sværere, end man lige tror, at udfordre "plejer".

Procesledelse kan hjælpe os med at understøtte processen og se nye løsninger – også på tværs af faglighed, opgaver og organisatorisk tilhørsforhold. Det handler om at få det mest optimale samarbejde ud af processen og at få sat så mange perspektiver som muligt i spil med det formål at sikre opbakning og ejerskab fra alle parter.

Internt eller eksternt rettet procesledelse

I praksis skelnes der ofte mellem internt og eksternt rettede processer. Hvis gruppen arbejder med et internt anliggende, betyder det, at der arbejdes med noget, der ligger inden for gruppen.

Et konkret eksempel kunne være, at to afdelinger er blevet lagt sammen. Medarbejderne og de forskellige fagligheder, der er repræsenteret i den nye afdeling, skal nu via en god proces ledes hen imod at blive ét samlet team. Som proceskonsulent skal du få gruppen til at se handlemuligheder og udvikle gruppen med fokus på at få skabt et fælles værdigrundlag og fælles mål i den nye organisation. Begreberne proceskonsulent og proceskonsultation anvendes ofte i forbindelse med ledelse af internt rettede processer.

Hvis gruppen arbejder med et eksternt anliggende, betyder det, at der arbejdes med noget, der ligger uden for selve gruppen. Et konkret eksempel kunne være, at en gruppe medarbejdere skal idégenerere og blive enige om tre nye indsatsområder for forretningen næste år. Der skal tænkes ud af boksen, og der skal findes fælles fodslag og enighed om de nye fælles mål for indsatser. Begreberne procesfacilitering og procesfacilitator anvendes ofte i forbindelse med ledelse af eksternt rettede processer.

Procesledelse bygger overordnet set på en systemisk tænkning og anerkendende tilgang, men der er mange forskellige tilgange til procesledelse. Det er derfor også svært at opstille en entydig kort forklaring, der klart definerer præcis, hvilken tænkning og teori procesledelse bygger på i praksis.

Denne tænkning bygger procesledelse på

Fælles for de fleste teorier er dog, at de kan placeres under den samme videnskabsteoretiske begrebsparaply, socialkonstruktionismen, hvor der er et helt særligt fokus på sprogbrug. Kort forklaret betyder det, at man forudsætter, at begreberne 'virkelighed' og 'sandhed' er noget, der løbende skabes af det enkelte menneske i samspil og forhandling med andre mennesker – primært gennem sproget. I en række sociale processer skaber eller konstruerer vi så at sige vores egen virkelighed, mens vi taler om den.

Går vi skridtet videre og dykker ned i den systemteoretiske metode, så fortsætter fokus på den kommunikation, der udspiller sig i sociale processer og i relationen til hinanden. Vi forstår os selv via den anden,

og igennem sproget samskaber vi verden omkring os. For at skabe konstruktive samtaler og samarbejde i en social proces er det vigtigt at møde den anden med anerkendelse og nysgerrighed. En grundlæggende antagelse er, at vi som mennesker trives eller udvikler os allerbedst, når vi bliver anerkendt for det, vi siger og gør. Og for at vi kan bringe anerkendelse ind i vores relationer, skal vi udvise nysgerrighed. Som proceskonsulent kan du f.eks. anvende nysgerrighed og anerkendelse i samtaler og møder gennem lytte-, spørge- og feedbackteknikker. Herved kan du skabe større sammenhæng samt mere forståelse, motivation og engagement, hvilket skaber et bedre grundlag for beslutninger eller forandringer.

Det er ikke nødvendigt at forstå alle elementer bag den systemiske tænkning for at kunne få glæde af teorien. Erfaring viser, at du kan lære meget om den systemiske teori ved at springe ud i det og prøve forskellige teknikker af. Bare gå i gang, og du vil hurtigt kunne se, hvilken god effekt de har.

Hvilke udfordringer kan procesledelse være svaret på?

Ledere og ansvarlige for projekter og processer løber gang på gang ind i selvsamme udfordringer, når der skal skabes forandringer i organisationen. Ønsket om at få medarbejderne til at deltage aktivt og tage ejerskab er stort, men det er ikke altid, det lykkes. Her får du eksempler på tre udfordringer, hvor procesledelse kan være redskabet til en bedre proces og dermed større ejerskab.

Udfordring nr. 1: Forandringen giver grus i en velsmurt maskine

Usikkerhed og forandring gennemsyrer pludselig medarbejdernes hverdag. Nye strategier, nye digitale platforme, nye tankesæt og behov gør sig pludselig gældende. Velkendte rutiner og arbejdsgange, medarbejderne hidtil har bygget deres succes på, bliver pludselig forældede og skal ændres på kort tid.

Det kan for mange medarbejdere virke skræmmende. Men den nye virkelighed, organisationen kigger ind i, rummer ikke blot usikkerhed – den rummer i lige så høj grad nye og store muligheder.

Men for at udnytte mulighederne og få medarbejderne til at arbejde for potentialet kræver det, at vi i højere grad end nogensinde før begynder at se og arbejde med organisationen som et system af sociale processer. Herigennem vil vi nemlig bedre kunne understøtte udvikling og forandring. Holder du krampagtigt fast i blot at optimere og effektivisere en tidligere velsmurt maskine ud fra en lineær og kontrollerende tilgang, risikerer I nemt at stå stille eller køre fast.

Når fortidens erfaringer pludselig bliver usikre, og vi skal skabe mere dynamik og fleksibilitet, skal vi træffe beslutninger og samarbejde på helt nye måder. Her er procesledelse virkelig interessant og effektivt.

Procesledelse bygger nemlig på en systemisk helhedstænkning med fokus på udvikling af mennesker og organisationer i tæt samspil. Fokus er på de sociale og cirkulære processer i et samarbejde, som skal sikre, at organisationen stadig kan levere og nå opsatte mål, selvom foranderligheden er høj, og usikkerheden gennemsyrer alt.

Udfordring nr. 2: Medarbejderne tager for lidt ejerskab

Som tovholder eller leder af forandringen eller projektet har du som oftest haft en køreklar plan. Men den ellers så gennemtænkte plan førte måske ikke de ønskede resultater med sig. Den vigtige proces – og dermed også forandring – strandede pludselig i modstand eller ligegyldighed.

Hvorfor var medarbejderne ikke med dig? Hvorfor tog de ikke det ønskede ejerskab? Hvad gik galt undervejs?

Svaret kan ligge i manglende dialog og ægte involvering i processen – en altoverskyggende vigtig forudsætning for ejerskab og engagement hos medarbejderne. Også her kan procesledelse virkelig gøre en afgørende forskel.

Udfordring nr. 3: Mødet løber løbsk

Måske kender du følelsen af at gå fra et møde, der løb løbsk. Du havde høje tanker om det outcome, I ville gå fra mødet med, men mødet fik pludselig sit eget liv og tog en drejning ud i uproduktive og konfliktfyldte retninger.

Det at få bedre struktur og mere professionalisme ind i afholdelse af møder er yderst værdifuldt, hvis du tænker på, hvor megen tid du bruger på møder.

Nogle gange kan processen under et møde tage magten fra os, fordi der pludselig sker spring i samtalen, nye emner dukker op, eller frustrationer tager over. Det kan kræve en særdeles kontant indgriben at komme tilbage på sporet. Men for hård mødestyring, der ikke giver plads til refleksion, dialog og diskussion, har en alt for høj pris i form af dalende engagement og øget frustration hos mødedeltagerne. Hvis du for alvor skal have sat medarbejdernes viden i spil, så den kan omsættes til nye handlemuligheder og resultater, skal du skabe inddragelse, lethed og et naturligt flow i samtalerne under møderne.

Procesledelse – i form af mødefacilitering – kan være din vej frem til bedre og mere produktive møder, der samtidig opleves som engagerende af deltagerne.

Hvad er en proceskonsulent?

Proceskonsulenten er den person, der har det overordnede ansvar for en proces – enten i kraft af sin formelle ledelsesposition, eller fordi vedkommende af egen vilje og helt uformelt har påtaget sig ansvaret som proceskonsulent. For mange er det ikke en egentlig stillingsbetegnelse, men en ledelses- og facilitatorrolle de kan træde ind i for en stund med det formål at medskabe rammerne og de bedste forudsætninger for en proces.

Hvad er en proceskonsulent versus procesleder og procesfacilitator?

Betegnelserne procesleder, proceskonsulent og procesfacilitator bliver anvendt lidt i flæng. Betegnelserne er egentlig udtryk for den samme ledelsesmæssige rolle. Fælles for alle tre rollebegreber er, at de adskiller sig fra den klassiske ledelses- og projektlederrolle.

Sådan arbejder proceskonsulenten

En proceskonsulent går som det første typisk i gang med at rammesætte og sætte holdet, hvis det ikke allerede er sat. Efter en tydelig rammesætning går processen for alvor i gang. Det er nu proceskonsulentens fornemste opgave at arbejde nysgerrigt og undersøgende for at få så mange perspektiver som muligt frem i arbejdet. Med redskaber som procesdesign, intervention samt spørge-, lytte- og feedbackteknikker vil den gode proceskonsulent formå at skabe et dialogisk rum, der giver plads til de mange forskellige holdninger, meninger, ideer og perspektiver i gruppen.

Proceskonsulenten som katalysator

Når du som proceskonsulent arbejder med mennesker og sociale processer, er det vigtigt, at du er åben over for ændringer undervejs, i takt med at processen skrider frem. Du er den, der både kan sætte processen i gang, på pause eller speede den lidt op, hvis du kan mærke, at det er det, der skal til for at opnå den bedste dialog og det bedste output. Men du er ikke selv en del af løsningen.

På den måde er du en slags katalysator, hvis primære opgave er at hjælpe med at holde

deltagerne på sporet og fastholde fokus og motivation frem til løsningen. Det påhviler altså deltagerne selv at tage ansvar for de løsninger og handlemuligheder, de finder frem til, som processen skrider frem.

Hvem kan bruge procesledelse i deres arbejde?

Procesledelse kan anvendes i rigtig mange forskellige stillinger og jobs. At kunne mestre disciplinen er ikke blot relevant og interessant set ud fra et lederperspektiv. Også jobprofiler som f.eks. projektledere, koordinatorer, undervisere, facilitatorer og udviklingskonsulenter kan drage stor nytte af procesledelse i arbejdet med at få mennesker til at samarbejde og lære nyt.

Især seks typer af medarbejdere kan drage nytte af procesledelse i deres arbejde. Nedenfor får du en kort gennemgang af dem hver.

Leder eller mellemleder (formel leder med personaleansvar)

Som leder skal du sørge for, at dine medarbejdere finder mening i deres arbejde, trives, udvikler sig i jobbet samt kan samarbejde hen imod de fælles mål, I har sat.

Din opgave som leder er at skabe grobund og rammer for det gode samarbejde, så medarbejderne kan præstere det bedste, de har i sig. For at lykkes med det, skal du både forstå og arbejde med individuelle personligheder og samtidig udvikle og udnytte gruppedynamikkerne.

Flere procesværktøjer er gode til at engagere og motivere medarbejderne, forebygge misforståelser samt styrke samarbejdet både indad til i teamet og på tværs af organisationen.

Teamkoordinator eller faglig leder (uformel leder uden personaleansvar)

Som teamkoordinator eller faglig leder har du ikke personaleansvar og ledelsesret over kolleger.

Din opgave er at lede teamet, så opgaverne bliver løst bedst muligt vha. medarbejdernes indsats og faglige kunnen. Opgaven består i at sætte retning og rammer for opgaverne i gruppen samt hjælpe med at prioritere i den samlede opgaveportefølje. Samtidig skal du skabe motivation og engagement hos medarbejderne, så de tager det nødvendige ejerskab og løser deres opgaver ved hjælp af deres faglige professionalisme og samarbejde. Her er det vigtigt både at have øje for den enkeltes faglighed, meninger og følelser, mens du samtidig styrker dynamikken og samarbejdet i teamet.

Procesledelse kan med teknikker inden for samtale, teamudvikling og procesfacilitering være værdifulde værktøjer her.

Projektleder eller projektkoordinator

Procesledelse er et virkelig godt supplement til de klassiske lineære projektstyringsredskaber og tekniske værktøjer. Med skærpet fokus på de mere cirkulære mekanismer og sociale processer bliver du nemlig langt bedre rustet til at håndtere de uforudsete ting, som altid opstår i et projektforløb.

Når du supplerer den klassiske værktøjskasse bestående af planlægningsmetoder og tekniske styringsredskaber med f.eks. dialogredskaber og procesbevidst mødeledelse, vil du kunne skabe større engagement hos projektdeltagerne, styrke samarbejdet og håndtere konflikter og dilemmaer på en langt mere professionel måde.

Organisations- og udviklingskonsulent

For mange medarbejdere er det stressende at gennemgå konstante organisationsforandringer, der påvirker rutiner og dermed forstyrrer en ellers kendt hverdag. Der kan opstå utryghed og modstand.

Som organisations- og udviklingskonsulent er det derfor ikke nogen nem opgave at lede processerne og organisationsforandringen godt i mål og få alle med. Procesledelse er her et rigtig godt redskab til at skabe den nødvendige dialog mellem medarbejderne og de forskellige led i organisationen. Noget der kan være med til at sikre, at alle samarbejder og når til enighed.

Facilitator (workshops og arbejdsseminarer)

Skal du som procesfacilitator afholde workshops eller seminarer, kan du have stor gavn af kompetencer i procesfacilitering.

Målet med en workshop er ofte at få bragt så mange forskellige perspektiver og nye idéer i spil som overhovedet muligt. En professionel møde- og procesfacilitering vil hjælpe dig med at få åbnet op for, at alle vil og tør bidrage. Hele måden, du faciliterer processen og din workshop på, er afgørende for om samtalerne og de nye idéer opstår.

Underviser

Procesledelse er også et effektivt redskab til at skabe mere engagerende og involverende undervisningsforløb, der gør de studerende mere motiverede for egen læring og udvikling. Det er først, når vi mennesker selv er motiverede og tager ansvar for egen læring, at udvikling og forandring for alvor opstår.

Som underviser vil det mere konkret betyde, at du skal højne fokus på dialog og spørgsmål frem for monologisk tavleundervisning. Du skal samtidig lære at improvisere mere og planlægge mindre samt gøre mere plads til deltagernes egne refleksioner undervejs.

Vil du vide mere

Vil du vide mere om procesledelse og bl.a. dykke ned i en nærmere beskrivelse af de typiske procesværktøjer, der kan bringes i spil i forbindelse med ledelse af processer, så klik på artiklen "Effektive procesværktøjer til at udøve procesledelse" på VIA University's hjemmeside: bit.ly/procesledelse

Virtuel bostøtte.
Struktur og planlægning.
Inddragelse af pårørende.

Interaktiv BorgerGuide er 15 digitale moduler til understøttelse af trygge fællesskaber.

Vi vil rigtig gerne vise dig IBG

Vi kommer gerne forbi jer og demonstrerer systemet. Hvis I foretrækker det, kan vi også mødes online. Det er gratis og uforpligtende.

Ring på 3615 0520 og tal med Jeppe eller besøg borgerguide.dk for mere information.

IBG

Borgerguide.dk

Psykologisk tryghed – en mulig vej til innovation og kompleks problemløsning

Af Peter Andersen, konsulentchef Seminarer.dk

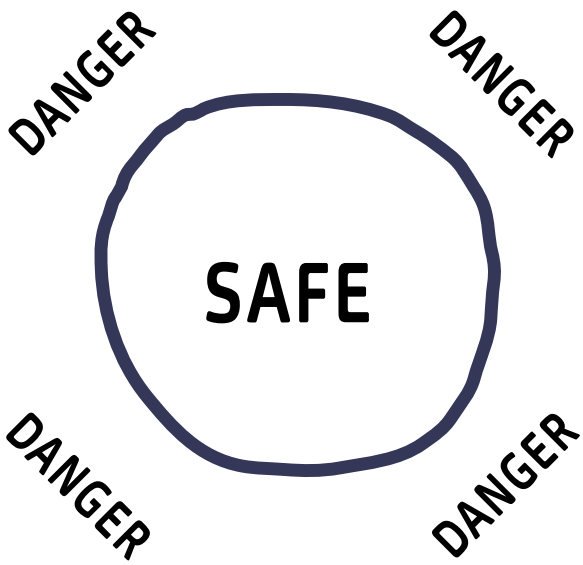
Om Peter Andersen
Konsulentchef hos www.seminarer.dk og cand. pæd. i Pædagogisk Sociologi. Er tidligere direktør for Dafolos forlag og konsulentafdeling samt efter- og videreuddannelseschef på University College Nordjylland. Er aktuel med bogen "Psykologisk tryghed og kollektiv mestring – vejen til en kollaborativ kultur." (Forlaget Klim).

Psykologisk tryghed og organisatorisk udvikling hænger sammen. Organisatorisk udvikling skabes ikke via frygt og stressende skrækbilleder af brændende platforme, men derimod som udgangspunkt via en oplevelse af grundlæggende psykologisk tryghed, hvor man forpligter hinanden på åbenhed og ærlighed.

Corona-krisen har vist os, hvor vigtigt det er, at vi privat og på arbejdspladsen stoler på hinanden og står sammen, når vi mødes af en så kompleks problemstilling som Corona. Man kan med et begreb fra den amerikanske ledelsesprofessor Amy Edmondson sige, at der er brug for psykologisk tryghed.

Her er der brug for både hurtige, men samtidig velovervejede løsninger på konkrete vanskelige problemstillinger. Det skal gå så hurtigt, og der er så meget på spil, at man ikke kan skele til rang, faglighed eller lignende. Ledere som frontpersonale er nødt til at arbejde sammen for at kunne løse de eksterne udfordringer, der er. Hvis vi også døjer med interne udfordringer – fx mangel på psykologisk tryghed – så bliver det endnu vanskeligere, måske nærmest umuligt, at håndtere de eksterne udfordringer.

En parallel kan i denne forbindelse drages til Simon Sinek, der taler om "Circle of Safety", se figur nedenfor, som en form for sikkerhedszone eller -ring, som man metaforisk danner internt i en organisation via tillid som modstand mod eksterne trusler.



Figur 1: Simon Sinek: Circle of safety

Psykologisk tryghed:

> *... er overbevisningen om, at man ikke bliver straffet eller ydmyget for at komme med idéer, spørgsmål, tanker og fejl. (Edmondson 2020).*

Det handler ikke bare om Corona, men også om mange andre komplekse problemstillinger i arbejdslivets hverdag. Det handler om at skabe en kultur så tryg, at man som leder eller medarbejder tør overskride ens naturlige selvbeskyttelse og løbe personlige risici for det fælles bedste.

Skabes der en kultur med psykologisk tryghed, hvor man forpligter hinanden på åbenhed og ærlighed, så skaber man fundamentet for en lærende organisation. Psykologisk tryghed er grundlaget for samarbejde, innovation og læring.

Organisatorisk udvikling skabes ikke via frygt og stressende skrækbilleder af brændende platforme som udgangspunkt, men via en oplevelse af grundlæggende psykologisk tryghed (Ørsted 2020). Frygt hæmmer læring, udvikling og samarbejde. Måske kan frygt på den korte bane vende en udvikling, men ønskes der en varig og kontinuerlig positiv udvikling, går vejen via den psykologiske tryghed.

De bedste teams laver flest fejl!

Hvordan kom Edmondson frem til sin epokegørende forskning om psykologisk tryghed? Edmondsons hypotese var oprindeligt, at de mest effektive teams på hospitaler, i skoler og i virksomheder var dem, der begik færrest fejl. Hun tog fejl – de bedste teams indrapporterede flere fejl, for kulturen var tryg nok til at dele fejlene med hinanden og lære af dem fremadrettet, mens de teams med indrapporterede færrest fejl simpelthen ikke turde indrapportere dem og fik derfor aldrig draget organisatorisk udvikling og læring ud af fejlene. Psykologisk tryghed giver mulighed for at fokusere på den fælles læring – man beskytter ikke bare sig selv som individ i

organisationen. Psykologisk tryghed og organisatorisk udvikling hænger sammen, hvilket illustreres via nedenstående figur:

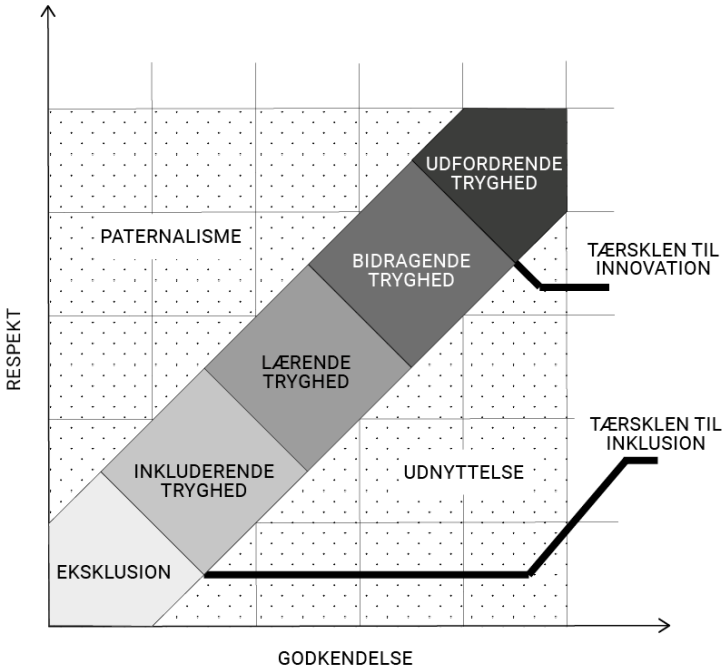
	Lave standarder	**Høje standarder**
Høj psykologisk tryghed	Komfortzone	**Læringszone – organisatorisk udvikling**
Lav psykologisk tryghed	Apatizone	Frygtzone

Figur 2: Psykologisk tryghed og standarder (Edmondson 2020:48)

Psykologisk tryghed får viden i en organisation til også at bevæge sig nedefra og op – altså fra frontpersonalet op til ledelse – ikke kun den "traditionelle" vej fra ledelsen og nedad (Andersen 2021). Edmondsons forskning om psykologisk tryghed viser, at psykologisk tryghed skaber trivsel, medindflydelse, bedre og hurtigere innovation, bedre løsninger, højere jobtilfredshed og lavere sygefravær.

Hvor er I med hensyn til psykologisk tryghed?

Clark (2020) har udviklet en interessant 5-trins-model for psykologisk tryghed, som man kan bruge til at se, hvad psykologisk tryghed omfatter, og hvor langt man er med den psykologiske tryghed i sin organisation eller sit team.



Figur 3: 5-trins-model for psykologisk tryghed (Clark 2020), dansk udgave Andersen (2021)

Nederste trin eksklusion dækker over, at man ikke er en del af et fællesskab.

Andet trin er inkluderende tryghed, hvor man inkluderes i dette fællesskab. Man inviteres indenfor, hvormed det siges, at det er OK, at man er der. Dette er en forudsætning for, at man sidenhen, men dog ikke endnu, vil blive hørt. Man befinder sig i en observerende rolle. Man accepteres i modsætning til trinnet før, hvor man var ekskluderet via enten afvisning, eller at man bare blev ignoreret. Accepteres man ikke, forsøger man ofte at få opmærksomhed på anden vis, hvilket ikke altid sker på den mest konstruktive måde.

Tredje trin er lærende tryghed, hvor man som nyt medlem "stikker fingeren i jorden" og suger ny viden til sig. Hvad er det for et fællesskab, man er kommet med i? Hvilke værdier og normer hersker der? Man begynder at føle sig tryg nok til at stille spørgsmål, eksperimentere og lære inden for gruppens definerede rammer. Hvis man som medlem er passiv hele tiden, er der ikke en lærende tryghed.

Fjerde trin er den bidragende tryghed. Retten til at bidrage og respekten stiger til et niveau, hvor man selv for alvor begynder at bidrage. Dette sker i takt med, at kompetencerne bliver bedre og bedre, og man får mere autonomi. Forudsat man ikke har brudt gruppens sociale normer.

Femte trin er den udfordrende tryghed, hvor man føler sig så tryg, at man kan udfordre det eksisterende system og dets normer. På dette niveau kan man tale om egentlig innovation – altså nyudvikling.

Hvor er I mon i udviklingen af jeres psykologiske tryghed på jeres respektive arbejdspladser?

Professor Amy Edmondson præsenterer sin forskning bag psykologisk tryghed, og hvordan man i praksis kan arbejde med psykologisk tryghed, til masterclasses den 26. april 2022 i København og den 27. april 2022 i Herning. Hun er desuden også i Oslo den 25. april 2022.

Ledelseskonsulent Christian Ørsted sætter psykologisk tryghed ind i en dansk kontekst – både i forhold til den offentlige sektor og erhvervslivet. Seminarer.dk tilbyder også konsulentydelser inden for psykologisk tryghed. Læs mere på www.seminarer.dk/edmondson.

Professor Amy Edmondson.
Foto: Evgenia Eliseeva.

Metoden og teorien bag samtaleværktøjet Talking Mats

Af Ida Marie Mundt, Lektor, Master i specialpædagogik
Københavns Professionshøjskole Videreuddannelse

Talking Mats er et symbolunderstøttet samtaleværktøj. Et endnu ikke udgivet review foretaget af Københavns Professionshøjskole viser, at det p.t. er det bedst efterprøvede værktøj i forbindelse med at indhente ytringer fra voksne med funktionsnedsættelser.

Handicapkonventionen "anerkender vigtigheden af, at personer med handicap har ret til personlig autonomi og uafhængighed, herunder frihed til at træffe egne valg", hvilket betyder, at der til enhver tid må arbejdes for, at de mennesker, der falder ind under denne betegnelse "personer med handicap" – fysiske som sociale og kognitive – skal tilbydes mulighed for dette. Og for øvrigt at kunne ytre sig og blive lyttet til i al almindelighed.

Borgere i handicapområdet skal kunne udtale sig i forhold til de handleplaner, der udarbejdes i forbindelse med for eksempel Voksenudredningsmetoden (VUM)(Deloitte. Business, Social- og et al. 2012). De skal også kunne fortælle om deres liv, deres drømme, vælge de aktiviteter, de gerne vil være en del af, vælge tøjstil, hvem de foretrækker at være sammen med, hvilken film der skal ses i morgen, hvilke ord der mangler i kommunikationsbogen og meget andet.

I min tid som praktiker og nu som videreuddanner i området for mennesker – børn, unge og voksne – med kognitive og fysiske funktionsnedsættelser har jeg fordybet mig i, hvorledes vi kan styrke disse borgeres muligheder for at ytre sig og blive hørt.

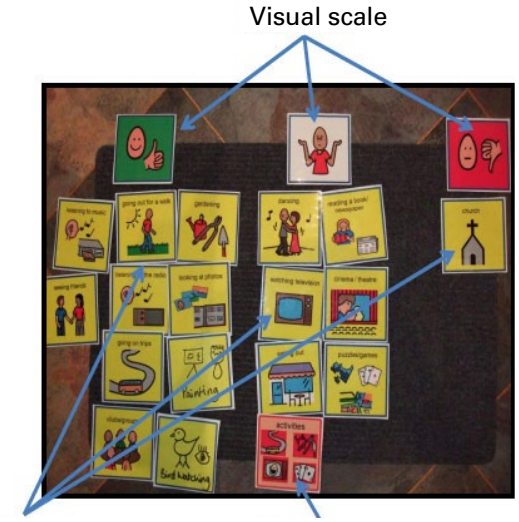
Nogle borgere spørger vi ikke. Vi forestiller os måske, at når de er uden sprog eller med et begrænset ordforråd, så har de ikke meget at sige. De kan have et alternativt sprog som talemaskiner og pegeplader, de anvender tegn til tale, eller måske har de en hel kommunikationsbog med et stort ordforråd af symboler. Nogle borgere har intet af dette, og vi aflæser dermed deres udspil ud fra kropssprog og mimik eller stemningsleje og tolker efterfølgende på det. Alle disse borgere kan kaldes for ASK brugere. De anvender Alternative eller Støttende Kommunikationsformer, formelle eller uformelle. Vi har ofte en forestilling om, at vi nogenlunde forstår, hvad de tænker og mener. Hvilket sandsynligvis er langt fra korrekt – men det er en helt anden artikel. Vi har også borgere, der taler, men med få ord eller kun i særlige situationer og kun om særlige emner. Vi spørger heller ikke denne gruppe om særlige væsentlige ting, idet vi ofte ikke forventer, at de mener noget eller har kognitiv kapacitet til at have holdninger og overvejelser.

I en del år har jeg arbejdet med samtaleværktøjet Talking Mats, der netop understøtter dette at kunne komme til orde, at ytre sig, at tage stilling til handlinger, drømme, forventninger og andre vigtige overvejelser i sit liv. Der findes andre værktøjer også, blot er dette værktøj lige nu det bedst efterprøvede i forbindelse med at indhente ytringer fra voksne med funktionsnedsættelser, viser et endnu ikke udgivet review foretaget af Københavns Professionshøjskole.

Hvad er Talking Mats?

Den korte version er, at det er et symbolunderstøttet samtaleværktøj, der rammesætter en samtale med to mennesker, hvor den ene er lytteren, spørgeren samt intervieweren, og den anden er svareren, tænkeren samt informanten.

Det er et yderst low tech værktøj, der består af en måtte (f.eks. en dørmåtte fra IKEA), en likertskala, der indikerer ja, nej og ved ikke, en håndfuld tegnede symboler, der omhandler det tema, vi



kunne tænke os at snakke om. Temaerne kan omhandle både konkrete eller mere abstrakte spørgsmål: Hvor vil du gerne hen på ferie? Hvilken mad foretrækker du? Hvordan har du det med dit aktivitetstilbud? Hvad har du prøvet af spændende ting i dit liv? Hvem vil du gerne have hjælper dig, hvis du har det skidt? Hvordan har du det med kærester – ja man kunne blive ved. Det er sådan set ikke det tekniske, der er det særlige. Det er måden, samtalen bliver rammesat på, og hvordan spørgeren agerer. Derfor er det primære ved Talking Mats den uddannelse og træning, som spørgeren modtager, før han eller hun sætter i værk.

Talking Mats er altså en metode til at gennemføre en dialog med forskellige formål og af forskellig karakter. Der er adskillige forskningsprojekter, der anvender Talking Mats som interviewværktøj – altså undersøger menneskers oplevelser eller holdninger. Men der er også en del forskning, der undersøger i hvilken grad, værktøjet virker. Altså i hvor høj grad Talking Mats understøtter i at blive hørt eller udtrykke noget sammenlignet med andre spørge- og afklaringsværktøjer. Det kunne være livsverdensinterview, observation, tolkning via nærperson, spørgeskemaer eller verbale interview. Forskningen viser entydigt, at dette værktøj er mere effektivt end de andre i forhold til at få borgerens stemme frem.

Men i denne evidensbaserede verden, så ville det også være godt at vide, HVORFOR det virker. Hvis vi ved, hvorfor noget virker, så kan vi bringe erfaringerne og den viden med os til lignende aktiviteter. Og få gode resultater. Et eksempel fra en af de mere kendte metoder i pædagogisk praksis er den anerkendende samtale. Den rammesætter også en god måde at snakke sammen på – så den anden netop føler sig hørt. Men hvad er det underliggende teorilag for anerkendelse overhovedet? Er det kun teknikker, eller sker der noget i menneskerne og relationen? Og hvad sker der? Hvorfor har mennesker brug for at blive anerkendt? Og er det kun, når jeg samtaler, jeg skal bruge det – i den halve time, hvor jeg har afsat tid til dette?

Den socialøkonomiske organisation Talking Mats Ldt. har virket i 30 år. De har udviklet meget på værktøjet og har støttet op om den forskning, der har dokumenteret effekten. Så vi ved, at det virker. Men ingen har kunnet svare på, hvorfor Talking mats er så effektivt. Som tidligere nævnt, hvis noget virker, så må jeg vide hvorfor for at kunne overføre erfaringerne fra dette til andre situationer og for ikke at falde i metode-fælden. Metoder, vi ikke kender eller har glemt baggrunden for, har en tendens til at blive rigide og kan ende med direkte at modvirke det, de skal understøtte. Vi anvender dem, fordi nogen siger, at det er godt at gøre, eller at vi skal, men vi har glemt, hvad de oprindelige intentioner var eller har aldrig lært dem.

Et neddyk i et af Talking Mats delene – symbolbrug

Med baggrund i mit arbejde med at kortlægge det bagvedliggende teorilag har jeg skrevet en længere artikel, der kan læses i sin helhed ved at følge linket: http://www.isaac.dk/download/artikler/baggrundsteori-for-talking-mats.pdf

(Mundt, I. M. (2021). "Teorier der underbygger principper og strategier i Talking Mats værktøjet.")

I nærværende tekst vil jeg blot dykke ned i et af temaerne – symbolbruget. Symboler er udbredt i det social- og specialpædagogiske felt, og det kan derfor have generel interesse for området at kende til underlæggende viden om dette særlige emne.

I Talking Mats anvendes symboler som udsagn, vi skal tale om: Både likertskalaen, temaet, vi taler om, og de enkelte mulighedskort er tegnede symboler. Det er essensen af Talking Mats. Symboler er en meningsbærende enhed, hvilket jeg først vil definere. Teoriområdet kaldes også semiotik. Ethvert sprog defineres af meningsfulde enheder og dele. Disse dele kalder vi tegn. Et tegn er en kommunikativ enhed, som giver mening for både afsender og modtager, f.eks. et talt ord eller en gestus. Det er en slags repræ-

sentation af den virkelige verden. Den virkelige verden er selve guleroden, repræsentationen er ordet gulerod, tegnet for gulerod, billedet af en gulerod. Koblingen mellem symbol og den virkelige verden sker allerede i 3 årsalderen og er erfaringsbaseret.(Sheehan, Ferguson et al. 2020).

Meningsfuldheden i det enkelte tegn er forhandlet og besluttet fælles, ofte over generationer, men somme tider bare i den aktuelle situation. Det er sådan, vi bygger hele sprog – engelsk, finsk, zulu etc. (Deacon 1997). Fællesskabet har aftalt, at denne lyd har denne betydning. Hvis du er bruger af et non-verbalt sprog, så er tegnene stadig forhandlet mellem afsendere og modtagere. Det er måske tegnsprog, billeder, symboler og helt konkrete materialer. Som at et billede af en seng betyder den seng. Samtalepartnerne kan også forhandle meningen af mere abstrakte billeder. Eksemplet kan være, at når jeg viser tegnet "mor" til dig, betyder det, at du skal ud og køre med bus hjem til mor. Tegnet er altså forhandlet mellem jer til at have en helt masse indhold, som I begge er klar over – men ingen udenforstående vil kunne forstå det. Hvis man som ASK-bruger ikke er i stand til at forklare symbolerne, vil spørgeren være nødt til at foreslå en meningsfuldhed og fortolke svaret, men som tidligere nævnt, det er jo den måde, vi forhandler sproget på.

Når vi bruger symboler i Talking Mats i stedet for talte eller skrevne ord, så åbner vi op for en bredere fortolkning af et tegn. Vi er som samtalepartnere mere åbne for en fortolkning af et symbol

end af et ord. Hvor ord er forhandlede og fastlagt gennem århundreder og kulturer, så er symboler mere åbne for personlig oversættelse og fortolkning. Et hus kan betyde hjem, bosted, indenfor eller et specifikt hus. Det kan også referere til en oplevelse omkring eller i et hus. Mange huse er en by. Hvis du som informant har et smallere ordforråd end gennemsnitligt for andre på din alder, så vil du snarere være i stand til at bruge et symbol, uanset om du kender benævnelsen eller ej, og lave din egen meningsfuldhed ud af det (Light, Wilkinson et al. 2019). Spørgeren forsøger en tolkning på, hvad informanten forsøger at udtrykke. Informanten har således mulighed for at afvise eller nikke til den fortolkning. Man kan forestille sig, at spørgeren ved et symbol af ovennævnte hus afprøver alle de ideer, han kan have til symbolet, og ser om informanten nikker på et tidspunkt.

Hukommelsen understøttes af symboler

Ligesom teksten er en måde, vi gemmer viden på, så har symbolerne samme funktion. Derved er tekst og symboler en slags visuel hukommelse. Det gør det interessant at kigge på symbolbrug i forhold til hukommelsen og især arbejdshukommelsen, som er den funktion i hjernen, der er i spil i nuet.

De fleste mennesker med hjerneskader, både medfødte og erhvervede, har udfordringer i frontallapperne. Det er den mest sårbare del af hjernen. Frontallapperne bruger en høj procentdel af hjernens energi og ilt. Skader i resten af hjernen kan påvirke frontallappernes effektivitet, og den nuværende hjerneforskning peger på, at frontallappernes funktioner er afhængige af dels en velfungerende sanseproces, men også blodcirkulation, der kan sikre tilføring af næringsstoffer og neurotransmittere (Fredens 2012, D'Esposito and Grafman 2019). Hjerneskader som f.eks. cerebral parese (tidligere kaldet spasticitet), komplekse syndromer og fødselsskader kan medføre en svagere automatisering og blodcirkulation, og dette påvirker ofte frontallappernes effektivitet (Esben 2005). Dette er også påvist som en udfordring for mennesker med AST og ADHD. Gathercole og Alloway (Gathercole and Alloway 2009) har udfoldet dette fænomen i adskillige udgivelser.

Frontallapperne indeholder de eksekutive funktioner, hvor arbejdshukommelsen er en central funktion. En velfungerende arbejdshukommelse hos neurotypiske mennesker kan som tommelfingerregel opbevare to enheder op til 5-årsalderen og 4 enheder op til 11-årsalderen. Fra 13-årsalderen stiger det fra 5-6 enheder til 8-10 enheder i voksenalderen. Med enheder menes f.eks. tal, beskeder, en ruteinstruktion, en navnerække eller en række billeder. Ved hjerneskader eller hos stressede eller depressive mennesker kan man ofte se en reduktion af enheder(Luethi, Meier et al. 2009). Desuden spiller frontallapperne en betydelig rolle i evnen til at holde fokus, koncentration og udøve abstrakt tænkning (Trillingsgaard, Dalby et al. 2003, Alloway and Alloway 2009). Talking Mats tilbyder en backup af arbejdshukommelsen. Det emne, vi taler om, er visualiseret med symboler og ligger foran os på måtten. Det giver informanten mulighed for at orientere sig om, hvilket emne vi snakker om lige nu, og hvad vi lige har snakket om ved lige at kaste et blik på måtten. Han kan også flytte rundt på indholdet, f.eks. lave en anden prioritering af, hvad der er mere betydningsfuldt end andet. På denne måde aflastes arbejdshukommelsen således, at der ikke skal bruges plads til at huske ord og meninger, og der bliver mere plads til at tænke og reflektere. Det hele er jo der på måtten. Vi kan også gemme samtalen til senere ved at tage et billede af den, gemme den på Ipad'en eller bare hænge måtten op på væggen, så vi begge kan huske vores samtale til senere.

Vi har en del borgere, der som nævnt allerede anvender – eller måske burde have mulighed for at anvende – alternative eller supplerende kommunikationsformer (ASK). Mange ASK-brugere anvender symboler til kommunikation på talemaskiner, iPads eller lavteknologiske løsninger som kommunikationsbøger. Man lærer nye symboler ved at bruge disse symboler og ved, at omgivel-

serne bruger dem. (Lorentzen 2010, Bøttcher and Dammeyer 2015). Sprog læres ved anvendelse i samspillet med andre, og når du ser, altså spejler, andre personers brug af sproget. Når vi bruger symboler i Talking Mats, er det afgørende at have kendskab til informantens symbolsprog således, at man i samtalen kan anvende det samme sprog. Hvis informanten anvender PCS (Picture Communications Symbols), Widgets, Makaton eller Bliss som hovedsprog, skal man overveje at bruge den samme gruppe af symboler til Talking Mats, idet det kan reducere kompleksiteten og hjælpe ASK-brugeren til at udvikle sit ordforråd. Dog skal man samtidig være opmærksom på, at ASK-brugere med stor erfaring med symbolsprog ofte har udviklet en stærk visio-spatial kompetence og derfor hurtig kan tilpasse sig alternative symboler. Således behøver det ikke at være en udfordring at anvende et andet symbolsprog. Dette bør afklares i samråd med ASK-brugeren og hans netværk. At lære kommunikation ved hjælp af symboler ses på linje med at lære et fuldstændigt nyt sprog, så når du tilbyder et sæt af symboler til en samtale, så vær opmærksom på at inddrage nye symboler for at give informanten mulighed for at nuancere og udvide sit ordforråd. (Porter and Cafiero 2009).

Symboler som stregtegninger forstås af små børn helt ned til 18 måneders alderen. En enkelt dansk undersøgelse viser, at 4-6 mdrs. babyer kan koble velkendte ejendele til stregtegninger. Hos voksne med funktionsnedsættelser skal der dog tilføjes deres livserfaring, og der kan derfor være mulighed for symbolgenkendelse også selvom, der er vurderet en lavere kognitiv alder. Vi må altså formode, at de fleste kan anvende og få gavn af symboler i samtale, medmindre man har en meget kraftig synsnedsættelse. (Tomasello, Striano et al. 1999).

Symboler er et grundelement i Talking Mats – men af ovennævnte årsager også et grundelement i social- og specialpædagogisk praksis.

Skal man sikre, at borgere kommer til orde, skal der dog mere til end symbolerne. Skal man sikre borgere på bo-, aflastnings- og dagtilbud en mulighed for at komme til orde, må man samtidig have øje for, at medarbejderen kender til symbolanvendelse. Ikke bare i praksis, men de bør have en indsigt i, at symboler repræsenterer sprog og kommunikation, ikke kun information. Selvfølgelig skal der også sikres kendskab til de andre områder af den gode samtale – som nævnt anerkendelse, spørgeteknikker, evnen til at lytte og kendskab til, hvordan man i samtalen opbygger borgerens selvværd, udvikler hans identitetsoplevelse, hans kognitive kompetencer og udbreder hans livsfortælling. Endelig har vi evidens for, at hvis vi arbejder med, at borgeren kommer til orde, sænkes hans frustrationstærskel, hvilket kan reducere indad- og udadreagerende adfærd og forebygge deprivation og regrediering. (Sjölund and Elvén 2019).

Der er en hel del projekter især i Storbritannien, der omhandler andre effekter af Talking Mats. Det ses, at når de professionelle anvender dette værktøj, får de en bredere og dybere opfattelse af borgeren, får større indsigt i hans livsverden og ser ham tydeligere som helt menneske end som patient, bruger og arbejdsopgave. Dermed er dette også et væsentligt parameter i forhold til problematikker som forråelse. Vi ser borgere, der udvikler deres kognitive kompetencer og sprogkompetencer. De professionelle udvikler deres evne til alternativ og supplerende kommunikation og til at lytte. Og det kan dokumenteres, at borgere er hørt og har mere nuanceret indflydelse på egen hverdag og handleplaner.

Læs mere om Talking Mats her:

www.vidensportal.dk/handicap/komplekse-kommunikationsindsatser/indsatser/artikel-2

www.talkingmats.com/talking-mats-research-group-update

Skriv en artikel til SOCIAL UDVIKLING

Mange af artiklerne i dette tidsskrift er skrevet af fagpersoner inden for det social- og ledelsesfaglige område. Målet er at dele værdifuld viden og erfaring vedrørende handicap, psykiatri og ledelse.

Tidsskriftet SOCIAL UDVIKLING henvender sig til alle med interesse for det social- og ledelsesfaglige område, herunder praktikere, ledere, studerende og forskere, som ønsker at holde sig opdateret med ny viden, nye muligheder og praksiserfaringer.

I redaktionen modtager vi gerne artikler til SOCIAL UDVIKLING. Har du erfaringer fra udviklingsprojekter på tilbuddet, eller har du i forbindelse med din uddannelse eller forskning lavet et projekt, der er kommet nyttig viden ud af, er du velkommen til at sende os et artikelforslag. Vi modtager også gerne forslag til anmeldelser af fagbøger eller ideer til emner, som bør belyses i SOCIAL UDVIKLING.

Vi kan også tilbyde assistance i forhold til ideudvikling – og sparring under selve skriveprocessen.

Artikler, anmeldelser og ideer sendes til ansvarshavende redaktør Bo Mollerup på bomo@socialtlederforum.dk eller redaktør Irene Coakley på ireneodense@yahoo.dk

Med venlig hilsen

SOCIAL UDVIKLINGs redaktion

SOCIAL UDVIKLING
Social- og ledelsesfagligt tidsskrift · 5-2021