SOCIAL UDVIKLING

Social- og ledelsesfagligt tidsskrift · 6-2025

6 **Et arbejdsliv, der tænder dig**

11 **Myten om meritokrati:**
Hvorfor fair beslutninger sjældent er det

17 **Intensive Interaction handler om kommunikation**

24 **Lederens nye makker:**
Brug AI i din ledelse uden at miste relationen

27 **Hvem skal jeg være?**
Autentisk ledelse når det virker, og når det ikke gør

32 **Supervision som strategisk drivkraft:**
Når faglighed, trivsel og ledelse hænger sammen

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 31 D
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 4	Altid Vikar
Bagside	Etikos

Stockfoto: Freepik.com

INDHOLD 6-2025

6 Et arbejdsliv, der tænder dig

Af Peter Laut Matzen

Mange føler sig drænet af arbejdet og længes efter mening og glæde. Overgange i arbejdslivet kræver handlemod og nysgerrighed. Ved at udforske værdier, talenter og skjulte antagelser kan du finde retning og motivation. Små øvelser og åbne samtaler skaber nye muligheder, når du følger det, der tænder dig, og bruger dine styrker til at gøre en forskel.

11 Myten om meritokrati: Hvorfor fair beslutninger sjældent er det

Af Marie Wengler

Meritokrati er en myte – også i din organisation. Selv de mest kompetente kandidater bliver vurderet forskelligt alt efter deres køn, alder, race, handicap eller lignende. Denne artikel viser, hvordan ubevidste bias styrer vores beslutninger, hvilke konsekvenser det har for både mennesker og organisationer, og hvordan ledere kan tage konkrete skridt til at gøre merit til mere end bare et ideal.

17 Intensive Interaction handler om kommunikation

Af Julie Kirkegaard

Intensive Interaction er en spændende specialpædagogisk tilgang, som Bocenter for unge og voksne, Hillerød kommune, er i gang med at blive gode til. I hus A har man fået undervisning i metoden, og den gør en forskel for både borgere og medarbejdere.

24 Lederens nye makker: Brug AI i din ledelse uden at miste relationen

Af Julie Rønnebæk Kongsbak og Hanne Tornager

AI kan skærpe overblik og styrke dialog, men kan også forstyrre dømmekraft og tilsidesætte relationer. Denne artikel hjælper dig til at bruge AI som sparringspartner i ledelse uden at nedprioritere relationen.

27 Hvem skal jeg være? Autentisk ledelse når det virker, og når det ikke gør

Af Amanda Houmark

Autenticitet i ledelse handler om at balancere egne værdier med organisationens formål. Lederen må være åben, lære af erfaringer og justere sig efter situationen. Det afgørende er ikke at være tro mod sig selv, men mod ledelsesopgavens formål og ansvar.

32 Supervision som strategisk drivkraft: Når faglighed, trivsel og ledelse hænger sammen

Af Karen Marie Fiirgaard, Anne-Mette Holst, og Henrik Hopff

I Kolding Kommune har man udviklet en praksis, hvor supervision ikke blot er faglig støtte, men en strategisk ramme for refleksion, fællesskab og udvikling. Med KRAP som fælles metode bliver supervision en drivkraft i både ledelse, trivsel og pædagogisk kvalitet.

FORREST I FAGLIGHED – UBETINGET I TRYGHED

SPECIALISERET PÆDAGOGISK VIKARBUREAU

TIL SOCIAL- OG SUNDHEDSOMRÅDET

- SÆRFORANSTALTNINGER
- SOCIALPÆDAGOGISK STØTTE
- PÆDAGOGISK SKÆRMNING
- KURSUS & SUPERVISION

S·T·O·P

SIKKERHED · TRYGHED · OMSORG · PÆDAGOGIK

mail@s-t-o-p.nu · www.s-t-o-p.nu

Kontakt os på

71 99 37 75

Af Knud Erik Hostrup
Direktør i Altid Vikar ApS og bestyrelsesmedlem i Brancheforeningen Fleksibel Arbejdskraft, Dansk Erhverv.

Kommentar

Når fleksibilitet bliver velfærdens styrke

Fleksibel arbejdskraft, social inklusion og ansvarlig økonomi sikrer velfærdens drift, kvalitet og bæredygtighed.

Vi nærmer os et folketingsvalg, og velfærden bliver igen det store tema. Politikerne vil love flere hænder, bedre normeringer og højere kvalitet i velfærden. Men vi mangler stadig svaret på det vigtigste spørgsmål: Hvem skal udføre arbejdet?

Ved sidste valg blev vikarbranchen udskældt. Flere politikere – herunder statsministeren – opfordrede vikarerne til at vende tilbage til de faste stillinger. Mange gjorde det. Men personalemanglen er ikke forsvundet. Tværtimod.
Det viser, at problemet ikke er mennesker, der arbejder fleksibelt – men et system, der endnu ikke er fleksibelt nok.

Når systemet ikke følger virkeligheden
Vikarbranchen holder driften i gang, når faste medarbejdere er syge, på kursus, barsel eller efteruddannelse. Det er den stille forsyningssikkerhed, som sjældent nævnes i valgkampen – men som hver dag sikrer, at børn møder kendte voksne, borgere får omsorg og patienter pleje.

Kommuner og regioner får kontinuitet uden dobbeltbetaling, og medarbejdere får luft til at udvikle sig og trives. Den fleksible model gør velfærden robust – også når ressourcerne er pressede.

En arbejdsstyrke, der bliver i faget
Vikarbranchen er garant for at tusindvis af fagfolk forbliver i deres fag i stedet for at søge til andre områder uden for velfærdssystemet. Det er ikke alle, der ønsker at falde ind i 7–15, 15–23 eller 23–07-vagtplaner – med fem nattevagter, fem aftenvagter og to weekender om måneden. Det afholder mange fra at arbejde "traditionelt" og i faste stillinger. Vikarbranchen samler denne arbejdsstyrke op og fastholder dem i deres fag.

Vikarbranchen åbner også døren for seniorer, nydanskere, udenlandsk arbejdskraft og fleksjobbere, som får en reel adgang til arbejdsmarkedet. Det er social inklusion i praksis – ikke i politiske hensigtserklæringer.

Økonomi og fornuft hænger sammen
Det er dyrere at opnormere faste stillinger for at dække sygdom, barsel og ferie end at bruge fleksibel arbejdskraft efter behov. Kommunerne har ingen økonomisk risiko eller administrative forpligtelser, de betaler kun for den tid, der faktisk leveres – og vikarerne sikrer, at kvaliteten opretholdes. Fleksibilitet er ikke utryghed. Det er sund økonomi og klog ressourceanvendelse.

Vi skal turde tænke nyt
I stedet for at diskutere, hvordan man "undgår vikarer" og hvordan man "henter folk tilbage" fra vikarbranchen, burde politikerne diskutere, hvordan vi bruger branchen klogere.

For når velfærden presses, er det ikke vikarerne, der svigter – det er vikarerne, der møder ind.

Altid Vikar

Kære læser

Mens disse linjer skrives, er december hastigt på vej. Med julemåneden kommer også den årlige blanding af forventning, travlhed og mildt kaos. Black Friday, Black Week og sågar Black Month er med til at slå tonen an. Her taler jeg ikke om blid englesang. Det er som om hele detailhandlen står med hånden fastklistret til den røde, skingre tilbudsknap, mens vi andre forsøger at navigere gennem menneskemængder, "eksklusive deals" og algoritmefrembragte "sidste chance"-alarmer.

"Voldsom trængsel og alarm," som der står i den gamle sang, kan næsten lyde som en poetisk underdrivelse. For der er virkelig trængsel – ikke kun i indkøbscentrene, men også i kalenderen, i hovedet og i den offentlige debat.

Alligevel, hvert år, sker noget næsten mirakuløst: midt i larmen og overforbruget indfinder julefreden sig. Måske fordi vi trods alt søger ro? Måske fordi december har en måde at insistere på eftertænksomhed, når lyset dæmpes, og dagene bliver korte?

Man kunne godt ønske sig, at det samme gjorde sig gældende for politik. At stilheden og eftertanken kunne få lov at sænke sig over et kommunalvalg, der i år mest lignede Black Week på speed: hektisk, højlydt og med desperate tilbud i "sidste øjeblik".

Kommunalvalg med desperation i luften

Det netop overståede kommunalvalg var hårdt for Socialdemokratiet. Det skete ikke uden dramatik, og mest iøjnefaldende var bataljen om overborgmesterposten i København. Her blev det tydeligt, at det ikke er nok at være statsministerens veninde, hvis man samtidig er tonedøv over for, hvad man kan tillade sig i en valgkamp.

I den forbindelse var det pinligt at se, hvordan flere socialdemokratiske ministre og folketingsmedlemmer opførte sig på sociale medier, da den sidste "panik før lukketid" ramte partiet. Det var, som min gamle sløjdlærer ville have sagt det, "hverken humskt eller behøvlet".

Der var en tiltagende desperation i luften. Og når politik bliver desperat, har værdigheden det med at ryge.

For os på handicap- og socialpsykiatriområdet melder spørgsmålet sig: Hvad betyder dette valg for vores felt? Traditionen tro hørte vi få konkrete løfter til området – og endnu færre finansierede. Valgkampe har det med at tale i store humanistiske vendinger, mens regnearkene gemmes til efter valget. Vi må håbe, at de nye kommunalbestyrelser vil huske, at velfærdens fundament ikke ligger i slogans, men i det langsomme og krævende arbejde, som vores ledere og medarbejdere udfører hver eneste dag.

Hvad gør vi ved de brodne kar?

En anden historie, der fylder i øjeblikket, er de omfattende sager om svindel og uansvarlig ledelse i enkelte private botilbud. Det er ikke nyt, men fokus er blevet skærpet i takt med flere afsløringer i pressen.

I Socialt Lederforum organiserer vi ledere fra offentlige, selvejende og private tilbud. Det er en grundsten i vores forening, fordi vi grundlæggende tror på, at kvalitet i sociale indsatser handler om faglighed og kompetent ledelse – ikke om ejerskabsformen i sig selv.

Men vi må samtidig være ærlige: Sagerne om økonomisk vinding forklædt som omsorg, om kreative koncernkonstruktioner, om direktører, der hæver lønninger, som var de tech-giganter – alt dette giver anledning til dyb bekymring. Ikke kun for økonomien, men for borgernes retssikkerhed og livskvalitet.

Det er velfærdskriminalitet. Der er ingen grund til at kalde det noget mildere. Når mennesker i udsatte situationer reduceres til en indtægtskilde, er der tale om et moralsk og ledelsesmæssigt sammenbrud.

Vi skal ikke skære alle private tilbud over én kam. Tværtimod er mange af landets mest specialiserede og højt kvalificerede tilbud private eller selvejende. De løfter områder, som kommunerne ikke selv har kapacitet, kompetencer eller volumen til. Men netop derfor er det afgørende, at vi som sektor ikke accepterer de brodne kar som et "nødvendigt onde".

Hos Socialt Lederforum skaber vi et fælles rum for ledere, der ønsker gennemsigtighed og ordentlighed.

Samtidig forsøger vi at fremme en ledelseskultur, hvor kvalitet og integritet går hånd i hånd.

Desuden er vi en tydelig stemme, når useriøse aktører forsøger at undergrave tilliden til hele feltet.

Hvis vi ikke tager den opgave på os, risikerer vi, at borgerne mister tilliden til både sociale tilbud og til os som ledere. Den konsekvens kan ingen af os leve med.

Til sidst bliver det endelig jul

December lærer os, at selv den mørkeste tid kan rumme håb – hvis vi holder fast i værdierne.

Det gælder også på socialområdet. Vi står midt i politiske forskydninger, medielarm og enkelte aktører, der trækker området i den forkerte retning. Men vi står også med et stærkt fællesskab af ledere, der hver dag arbejder for kvalitet, etik og faglighed.

Lad os bære det med ind i det nye år.

Og så vil jeg – trods trængsel og alarm – ønske jer alle en fredfyldt december. Må den bringe ro, klarsyn og en smule lys i mørket.

God læselyst!

Bo Mollerup
Ansvarshavende redaktør
bomo@socialtlederforum.dk

Et arbejdsliv, der tænder dig

Mange føler sig drænet af arbejdet og længes efter mening og glæde. Overgange i arbejdslivet kræver handlemod og nysgerrighed. Ved at udforske værdier, talenter og skjulte antagelser kan du finde retning og motivation. Små øvelser og åbne samtaler skaber nye muligheder, når du følger det, der tænder dig, og bruger dine styrker til at gøre en forskel.

Af Peter Laut Matzen, Underviser, coach og facilitator

Kender du det? Du føler dig træt og brugt, når du kommer hjem fra din arbejdsdag. Endnu en lang dag. Du brokker dig lidt for meget til din bedre halvdel – igen. Dit arbejde fylder på en trættende måde. Du mærker behovet for at skulle noget andet. Men du mærker samtidig uroen og usikkerheden bare ved tanken om at skulle noget andet. Du kommer i tvivl. Du mister modet. Måske skal du bare blive, hvor du er? Hvis du genkender ovenstående, så fortvivl ikke. Alt er såre normalt. Du er bare i en overgang mod at finde større glæde og mening i dit arbejdsliv. Det er godt.

Men overgange er fyldt med kaos og usikkerhed, og derfor bliver vi ofte, hvor vi er, på trods af mangel på arbejdsglæde og mening.

Jeg skriver denne artikel med håbet om, at du inspireres og opdager muligheder for at tage nye skridt, der giver dig følelsen af at komme hjem i dit arbejdsliv.

Artiklen giver dig gode råd til at finde din vej i kaos og giver konkrete værktøjer, der hjælper dig til at åbne nye døre, genfinde motivationen og finde din personlige vej i din nuværende organisation eller i en helt ny kontekst.

Om Peter Laut Matzen

Arbejder med individer og organisationer i overgange. Overgange er prægede af stor usikkerhed og tvivl, og derfor kræves der handlemod. Handlemod arbejder med individer og teams i overgange herunder også at skabe trivsel og motivation på arbejdspladser.

https://www.handlemod.dk

Jeg har følelsen af at være kommet hjem. Og det fortjener alle, fordi vi bruger langt de fleste vågne timer i vores arbejde.
— Rikke, cand.pæd. og socialrådgiver – leder for specialtilbud på efterskole.

Hvorfor er det svært at tage nye skridt?

Du kommer til at tvivle på dig selv, når du indrømmer over for dig selv, at du skal noget andet i din organisation eller helt skifte spor. Du træder direkte ind i en storm af kaos og besværlige følelser, som får dig til at forsøge at glemme utilfredsheden. Måske hører du din indre stemme, der fortæller dig:

- *Du skal ha'efteruddannelse for at gøre dig fortjent til en ny rolle*
- *Du er for besværlig og for meget*
- *Bare vent lidt længere*

De fleste af os udskyder. Og udskyder lidt længere. Og bliver lidt ældre.

Dét, der afholder os fra at gøre noget nyt, er, at det nye er ukendt. Og det ukendte er farligt. Vi ved ofte ikke, hvor vi skal hen, og hvad vi skal bidrage med. Vi forsøger at tænke os frem til vores retning og destination, men det kan vi ikke.

Det er som i Hobbitten, hvor vores helt – Bilbo Sækker – er kommet på eventyr. Han går inde i bjerget. Han er blevet væk fra sine venner, det er mørkt og trangt og fugtigt. Alt det, som hobbitten Bilbo ikke kan lide. Pludselig bliver der tilmed vådt på gulvet. Her sætter han sin hånd ned, og hånden mærker noget hårdt og rundt. Han har fundet ringen. Historien opsummerer:

> *Det var et vendepunkt for Bilbo.*
> *Han vidste det bare ikke.*

Hvis du står i en overgang, så er det sikkert et vendepunkt for dig.

Hobbitten er en eventyrfortælling, og det er din rejse også. Du skal igennem fugtige gange og have mod til at afprøve nye retninger, på trods af tvivl og usikkerhed. Og du kan ikke tænke dig frem til din retning. Du skal eksperimentere og være undersøgende. Retningen finder du ved at blive endnu skarpere på dine ressourcer, dine værdier og dine dybe antagelser, som står i vejen.

MODEL DER HJÆLPER DIG PÅ VEJ – WAYFINDING

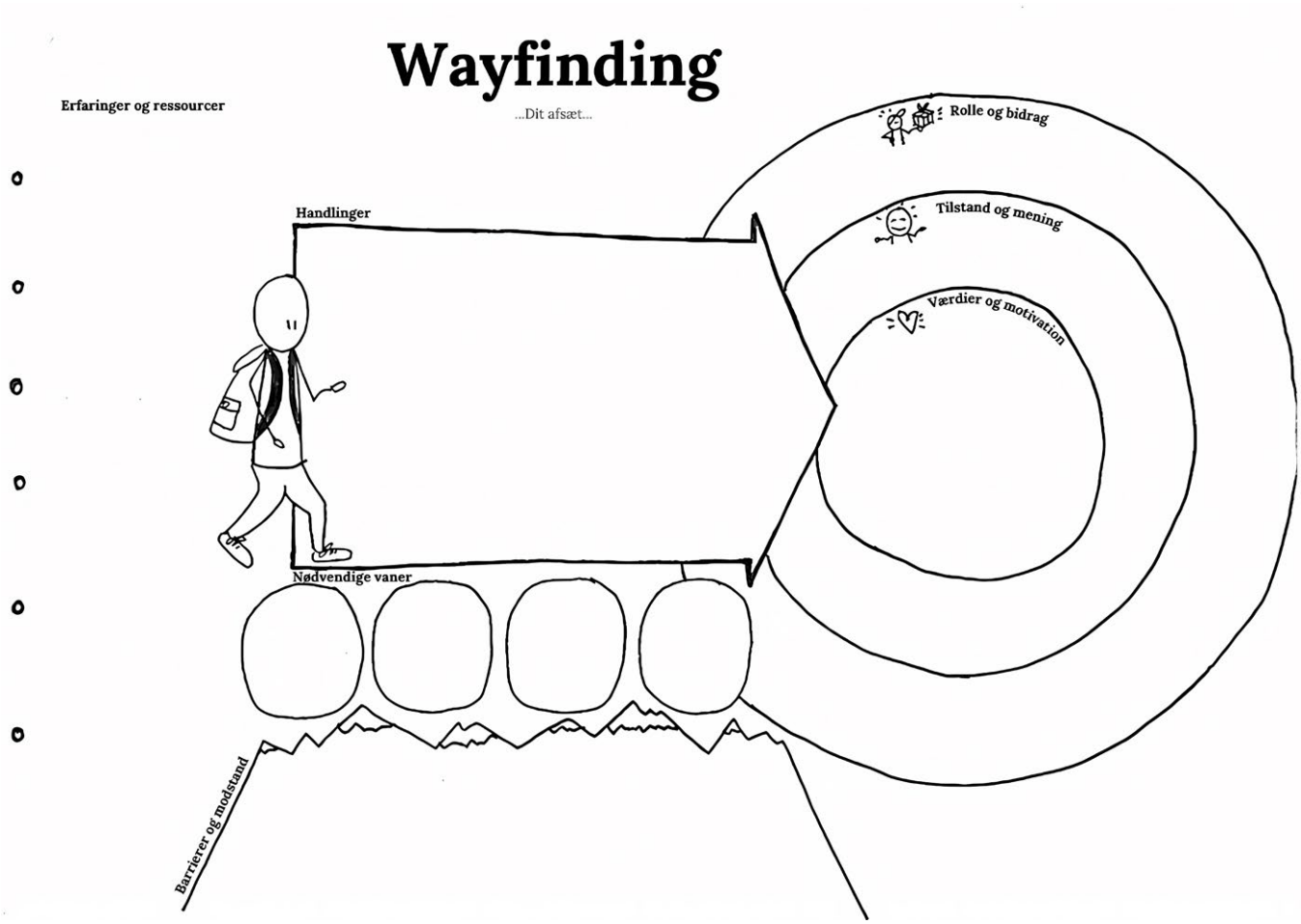
Når vi farer vild, er det godt at have et kompas og et kort. Og vi kan ikke undgå at fare vild i vores arbejdsliv. Til tider er det ydre omstændigheder, som fx dårligt arbejdsmiljø eller nedskæringer, der giver os behov for at finde nye veje. Andre gange er det nye faser af livet, som fx når vi er blevet forældre, der tydeliggør behovet for at arbejde på nye måder. Andre gange opdager vi simpelthen bare, at vi trænger til nye udfordringer. Wayfindingmodellen er et kompas, der hjælper dig til at finde din vej hurtigere, når du endnu ikke ved, hvad det nye er.

Modellen gør dig endnu skarpere på:

- Dine ressourcer og erfaringer, som du skal bruge til at bidrage
- Dine værdier, som du skal navigere efter
- Barrierer og modstand, som du skal overvinde

Hvor starter du?

Du er allerede i gang. Din krop og dine følelser har været i gang i lang tid og fortalt dig, at du skal forandre ting i dit arbejdsliv. Men det føles uoverskueligt og kaotisk at finde vej. Det er svært



at regne vejen ud; det er svært at tænke sig frem til, hvor ilden brænder. Retning og mening følger vores værdier. Især for mennesker som dig, der er værdibåret.

Hvad vil jeg virkelig gerne i mit arbejdsliv?

Dette spørgsmål skal vi stille os igen og igen. Smag lidt på spørgsmålet, lad det synke ind. Lad spørgsmålet simre i dig. Og tal så med kollegaer. Tal med netværk. Vær nysgerrig. Undersøgende. Accepter, at svaret ikke er bøjet i neonlys fra start. Forestil dig, at du bruger 80 procent af din tid på "det, du virkelig gerne vil"og 20 procent på andre opgaver. Hvordan ville det være for dig?

Øvelse

Store spørgsmål tager tid, men du finder din retning og mening ved at undersøge dette spørgsmål på forskellige måder. Her er et par spørgsmål, der hjælper dig til at lede efter svaret:

- Hvilken reol går du hen til på biblioteket eller på YouTube? Kig efter dette, fordi det siger meget om din passion og trang til at bidrage.
- Tænk på dine mest inspirerende samtaler med kollegaer og venner; hvad taler I om?
- Hvem er dine rollemodeller og hvorfor?

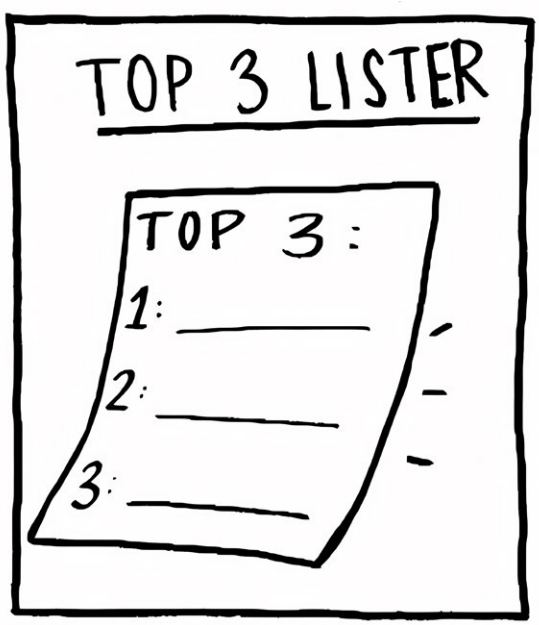
Giv dig tid igen og igen til at undersøge og italesætte, hvad du virkelig gerne vil. Og vent med at træffe beslutninger om at gøre det ene eller andet.

Du er værdibåret – find dét, der bærer dig

Du arbejder med sociale temaer, fordi du er drevet af værdier. Dit hjerte banker tilfreds, når du bidrager til at gøre en forskel for mennesker. Måske er det vigtigt for dig, at alle stemmer bliver hørt, også de stemmer, som ellers ikke høres. Måske er det særligt vigtigt for dig, at mennesker mødes i øjenhøjde. Måske er du tændt af at skabe rammer for dine kollegaer, der hjælper dem til at tage ansvar. Måske er du drevet af at skabe nuanceret sprog og nedbryde tabuer relateret til en opvækst i dysfunktionelle familier. Værdier er et svar på dét, der er vigtigt for mig? Vi har alle mange ting, der er vigtige for os. Derfor skal vi blive endnu mere præcise og blive bevidste om det vigtigste for mig.

Øvelse

Lav en prioriteret top tre liste over dét, der er vigtigst i dit arbejdsliv. Det hjælper dig til at finde din retning, det du skal forfølge. Det, der skal styre og bære dit arbejdsliv.



Vi skal være opmærksomme på, at prioriteringen af "det vigtigste"kan ændre sig over tid. Arbejdsliv har mange forskellige faser. Hvis du fx har været presset af dårligt arbejdsmiljø, vil du sikkert prioritere godt kollegaskab højt. Hvis du har børn, der lider af skolevægring, så vil du sikkert prioritere hjemmetid over faglige udfordringer.

Ressourcer og erfaringer: Bruger du det, du er god til?

Det er meningsfuldt at kunne bidrage, og vi bidrager mest, når vi kan bruge vores talenter og særlige evner. Dog er det let at glemme egne talenter og ressourcer, når den travle hverdag rammer med dokumentationskrav og stram tidsstyring. Vi er yderligere opdraget i et skolesystem, der har enorm fokus på alt dét, vi endnu ikke kan. Det hedder læring, og det er godt. Det negative er dog, at vi ofte glemmer egne talenter og ressourcer, som vi skal bruge til at gøre en forskel i vores arbejdsliv. De fleste af os har antagelsen, at vi skal have efteruddannelse, før vi kan gøre os fortjente til at få en ny rolle. Det skal du ikke. Vi skal i stedet blive bevidste om og bruge vores særlige ressourcer og talenter. Så skaber vi nemlig værdi for os selv og andre og mærker motivationen boble. Og vi mærker glæden ved at bidrage. Men hvordan får jeg øje på mine talenter og ressourcer?

Hvad falder dig let og gør en forskel for mennesker?

Jeg har stillet mange mennesker dette spørgsmål. Svarene kommer ikke altid hurtigt, men når mennesker svarer, følger der altid smil og glæde med. Spørgsmålet guider dig i at komme i kontakt med dine talenter og ressourcer. Når vi sætter disse ressourcer i spil, gør vi en enorm forskel uden at opbruge vores energi. Det føles let og ubesværet, og derfor kan det være svært at opdage. Og derfor glemmer vi oftest at anerkende det i vores arbejdsliv. For nogen falder det let at have dybe, fortrolige samtaler, for andre at lede med hjertet åbent og for andre at organisere. Hvad falder dig let og gør en forskel for mennesker?

Øvelse

Inviter kollega, ven eller en person, som du spiller i band med, på en kop kaffe. Stil hende spørgsmålet:

Hvornår bidrager jeg og gør en forskel for mennesker?

Obs. Husk at lytte åbent. Neglicer ikke dine evner. Udover at I får et godt møde, bliver du langt klogere på det helt særlige, som du kan sætte i spil, uden at det koster dig energi.

Handlinger vinder over tænkning

Mennesker, der finder hurtigere frem til deres næste skridt i deres arbejdsliv, benytter strategien *Handling vinder over tænkning.* Vi bliver langt hurtigere klogere på vores næste skridt gennem at teste nye muligheder fremfor at forsøge at regne den ud alene.

At teste nye muligheder kan fx være:

- Tal med din leder om motivation, glæde og udviklende arbejdsopgaver. De fleste ledere er optaget af at hjælpe deres medarbejdere til at finde glæde og motivation, blandt andet fordi motiverede medarbejdere leverer. Test fx nogle anderledes arbejdsopgaver og vurder derefter, om det gav dig fornyet motivation.
- Tal med mennesker i dit netværk om motiverende og meningsfuldt arbejdsliv, herunder: "hvad vil jeg virkelig gerne, hvad gør mig glad, hvornår bidrager jeg, hvad er vigtigst for mig?"
- Tag med en anden på arbejde en halv dag. Spørg, om du kan følges ad med én, som har et arbejdsliv, der er interessant for dig.

Det kræver handlemod at eksperimentere, men du lærer til gengæld langt hurtigere, hvad der er vigtigt for dig.

Afgørende tilfældigheder styrer dit arbejdsliv

Mange af os forsøger at regne det meste ud i vores liv. Det lykkes vi heldigvis ikke med! Det er de færreste, der kan regne ud, hvem vi møder og stifter familie med, hvor vi kommer til at bo, hvem vi bliver venner med, og hvordan vores karrierebane kommer til at se ud. Det meste er tilfældigt. Nye skridt i arbejdslivet er præget af tilfældigheder. Det har karriereforsker John Krumboltz beskrevet i begrebet Planned Career Happenstance. Forskningen viser, at de fleste skift i arbejdslivet har rod i tilfældigheder. Løsningen er, at vi skal forsøge at gøre tilfældigheder mere sandsynlige. Vi skal placere os steder, hvor tilfældigheder kan indtræffe.

Øvelse

Du skal finde steder, hvor mennesker med dine interesser færdes. Hvis du er optaget af social ulighed i sundhedssystemet, så skal du måske blive frivillig på et herberg eller tale med en socialsygeplejerske eller tage til et vælgermøde.

Hvor kan du potentielt møde mennesker, der kan blive din næste vigtige tilfældighed? Opsøg dette sted og vær åben for tilfældige møder.

Modstand og barrierer for at finde glæde og mening

Mange slæber sig hjem efter lange arbejdsdage. Slæber sig hjem til deres børn og familier. Der er ikke meget mere at give af. Selvom familien er det vigtigste for de fleste, så tænker vi alligevel: "dét er jo netop også det, vi får vores løn for."

Eller er det nu også det? Får vi egentlig ikke vores løn for at gøre en forskel i vores rolle, hvad enten vi er pædagog, socialrådgiver eller leder? Det er en antagelse, at arbejde skal være hårdt for at kaldes arbejde. Antagelsen har sine dybe rødder, men antagelser behøver ikke være sandheder.

Vores antagelser står ofte i vejen for at finde mening og glæde. Antagelserne er de ubevidste briller, vi ser verden gennem. Når vi får øje på antagelserne, der styrer vores valg af rolle, har vi mulighed for at skabe store forandringer i vores arbejdsliv. Her er par typiske antagelser:

– Jeg er uddannet socialrådgiver, så hvem er jeg til at blande mig i ledelse.
– Jeg skal have en ny uddannelse for at kunne retfærdiggøre, at jeg skal have en anden rolle.

Antagelser står i vejen – BIG TIME.

Jeg har i mange år haft en antagelse om, at jeg skulle klare det hele selv. Den antagelse har stået i vejen i mange år. Men jeg har fået øje på den, og har erstattet antagelsen med en ny, nemlig at:

Andre mennesker gerne vil hjælpe mig med at lykkes.

Det giver mig helt nye muligheder. Det er et besværligt arbejde at erstatte antagelser og ubevidste styremekanismer, men det giver frihed og muligheder. OG JAJA, vi falder tilbage i gamle antagelser igen og igen. Men efterhånden lykkes vi, og så skaber vi store forandringer i vores arbejdsliv. Det vigtigste skridt er at få øje på de styrende fortællinger, der muliggør transformative forandringer.

Disse indre stemmer skal have deres plads. Kæmp ikke imod dem. Se dem og anerkend dem i stedet. Så kommer de oftest til at fylde mindre, og du kan lære at handle på trods.

Øvelse

Tænk på, at du gerne vil noget andet. Og lyt så til, hvilke fortællinger din indre stemme kommer med. Skriv dem ned. Kig på dem med omsorg, som en forælder trøster sit grædende barn. Prøv at forstå, hvor antagelserne kommer fra. Og leg så med at finde bedre fortællinger, der bakker dig op.

Konklusion

Når du vil finde større arbejdsglæde og motivation i dit arbejdsliv, skal du blive bevidst om:

- Hvilke talenter og ressourcer bidrager du med? Her finder du energi til at skabe betydning
- Hvad er dine vigtigste værdier – de giver dig nemlig retning
- Opdag dine styrende – ofte ubevidste – antagelser, så du kan løsrive dig
- Vær nysgerrig og eksperimenter med nye roller
- Hav tillidsfulde mennesker at følges med i din overgang

God arbejdsglæde
Peter Laut Matzen.

Artiklen og Peters arbejde trækker blandt andet på:
– Karriereforskere Herminia Ibarra og John Krumboltz
– Motivation og mening: Self determination theory, v Ryan & DeciVoksenlæring
–Transformativ læring, v Jack Mezirow

Myten om meritokrati: hvorfor fair beslutninger sjældent er det

Meritokrati er en myte – også i din organisation. Selv de mest kompetente kandidater bliver vurderet forskelligt alt efter deres køn, alder, race, handicap eller lignende. Denne artikel viser, hvordan ubevidste bias styrer vores beslutninger, hvilke konsekvenser det har for både mennesker og organisationer, og hvordan ledere kan tage konkrete skridt til at gøre merit til mere end bare et ideal.

Af Marie Wengler, PhD; PostDoc Fellow ved Copenhagen Business School

OM MARIE WENGLER

PhD, er Postdoc Fellow ved Copenhagen Business School.
Arbejder i krydsfeltet mellem forskning og praksis og hjælper ledere med at omsætte indsigt om bias og diversitet til reel organisatorisk forandring.

I mange organisationer lever forestillingen om, at beslutninger træffes på objektive og fair vilkår. Vi antager, at det altid er kompetencer, indsats og resultater, der afgør, hvem der får jobbet, og hvem der løftes op ad karrierestigen.

Men virkeligheden er en anden. Forskningen har i årtier dokumenteret, at meritokrati i praksis er en myte. Og ikke bare en uskyldig én af slagsen – men en myte, der systematisk diskriminerer bestemte grupper og samtidig spænder ben for, at organisationer får fat i de *reelt* bedste talenter. Altså de kandidater, der har kompetencerne og potentialet til at løfte organisationen – ikke kun her og nu, men også på længere sigt.

For selv når organisationer har de bedste intentioner, påvirkes beslutninger af ubevidste bias. Kandidater med samme kvalifikationer og potentiale vurderes ofte helt forskelligt afhængigt af køn, alder, etnicitet, handicap eller andre faktorer. Over tid skaber det ikke kun ulighed for den enkelte – det fører samtidig til systematiske skævheder i organisationen med konsekvenser for fremtidig innovation.

Mange ledere oplever derfor et dilemma: De ønsker at handle fair, men navigerer i en kompleks virkelighed, hvor gamle vaner, sociale mønstre og vores evolutionært betingede hjerner underminerer de bedste intentioner. Hvordan sikrer man, at beslutninger reelt baseres på meritter, når hjernen uundgåeligt tager genveje?

Denne artikel tager dig med bag myten om meritokrati. Vi ser på eksempler fra forskningen, der tydeliggør myten, dykker ned i, hvad ubevidste bias er, og hvordan de påvirker både individer og organisationer, samt hvilke tiltag der kan hjælpe med at skabe en mere inkluderende – og dermed virkelig meritokratisk – kultur. Vi viser, hvordan både små og store beslutningsrammer, fra mikrointeraktioner til strukturelle processer, kan (re)designes, så organisationen får øje på og belønner det reelt bedste talent – uanset baggrund.

Hvem får chancen?

Et af de mest tydelige eksempler på, at forestillingen om meritokrati sjældent holder i praksis, kommer fra et klassisk studie af Moss-Racusin og kolleger (2012). Her blev en gruppe ingeniører bedt om at vurdere en kandidat til en stilling ud fra et CV. Twisten? CV'erne var identiske – bortset fra navnet. Halvdelen fik kandidaten præsenteret som "John", den anden halvdel som "Jennifer". Og resultatet talte sit tydelige sprog: John blev vurderet som mere kompetent, mere ansættelsesværdig, fik

tilbudt højere startløn, og flere ville agere mentor for ham – sammenlignet med den præcis samme profil kaldt Jennifer.

Når vi tilføjer race til ligningen, bliver billedet endnu tydeligere. I 2016 viste Weichselbaumer, hvordan en kvindelig kandidat med et ikkevestligt klingende navn og billede skulle sende 3,5 gange så mange ansøgninger for at blive kaldt til samtale til en sekretærstilling – og hele 7,5 gange så mange, når der var tale om en chief accountant rolle – sammenlignet med en kandidat med et typisk vestligt navn og udseende.

Alder spiller også ind. I et svensk studie af Carlsson og Eriksson (2019) blev identiske CV'er sendt ud, hvor eneste forskel var kandidatens køn og alder. Resultatet var entydigt: Jo tættere kandidaten var på pensionsalderen, desto lavere var sandsynligheden for at blive kaldt til samtale – uanset kvalifikationer.

Og diskriminationen stopper ikke her. I Danmark dokumenterede Krogh og kolleger i 2022, at en kandidat i kørestol – trods præcis samme meritter – skulle sende dobbelt så mange ansøgninger for at opnå samme sandsynlighed for samtale som kontrolgruppen. For kvinder i kørestol var forskellen endnu større.

Disse eksempler er blot et lille udsnit af en omfattende forskningstradition, der dokumenterer, hvordan forestillingen om meritokrati kollapser, når vi tester den i praksis – og hvordan effekten af denne myte forstærkes, når forskellige dimensioner af diversitet flettes sammen. At være kvinde kan koste ét point i vurderingen. At have et udenlandsk navn eller anden hudfarve kan koste endnu flere. At være over en vis alder – eller have et synligt handicap – kan forværre chancerne yderligere. Dertil kommer de mindre synlige dimensioner: seksualitet, religion, civilstand, neurodiversitet, socioøkonomisk baggrund – og meget mere. Intersektionen mellem disse identitetsmarkører skaber et komplekst mønster, hvor ulighederne i rekruttering og forfremmelse enten forstærkes eller usynliggøres.

Pointen er enkel – men ubehagelig: Meritokrati eksisterer ikke i praksis. Tværtimod kan troen på meritokrati give ledere en farlig form for falsk tryghed. Når vi internt i vores organisation italesætter og bekræfter troen på, at vi handler meritokratisk – altså retfærdigt og udelukkende baserer beslutninger på meritter – bliver vores beslutninger nemlig mere umeritokratiske. Det kaldes også The paradox of Meritocracy. I stedet for at få licence to kill som James Bond giver myten de med beslutningsmandat nemlig license to bias. Og det er præcis dér, vi tager fat i næste sektion.

En doven urhjerne på en moderne arbejdsplads

Så, hvorfor er meritokrati så svært at opnå i praksis? Hvorfor forbliver det en myte – selv i organisationer, der oprigtigt ønsker at handle fair og objektivt?

Svaret skal findes et helt andet sted, end vi normalt leder: i vores hjerne. Mere præcist i den måde, vores hjerne træffer beslutninger på.

Bias – et begreb, du næppe er gået glip af, medmindre du har opholdt dig et sted uden Wi-Fi de seneste seks år – er nøglen til at forstå, hvorfor vi træffer systematisk irrationelle beslutninger. Begrebet dækker over de mentale tommelfingerregler, vores hjerne helt automatisk aktiverer, når den forsøger at håndtere og navigere i den overvældende mængde information, vi konstant bombarderes med. For mængden er overvældende: Hvert eneste sekund modtager vores hjerne mere end 11 millioner informationer fra omgivelserne – men vi kan kun bevidst bearbejde omkring 40 af dem. Resten – de 99,9996 % – håndteres af vores ubevidste tænkning.

Som Nobelprismodtageren Daniel Kahneman beskrev i klassikeren Thinking, Fast and Slow, tænker vi gennem to systemer:

- **System 1**, som er hurtigt, emotionelt og energibesparende.
- **System 2**, som er langsomt, analytisk og energikrævende.

Op mod 95 % af vores tænkning foregår i og gennem System 1. Det betyder, at langt størstedelen af vores beslutninger træffes automatisk – uden refleksion. Det er effektivt – men sjældent meritokratisk. For nede i dette hav af ubevidst tænkning svømmer vores bias rundt – usynlige, men stærkt styrende for vores adfærd.

Forskere har identificeret mere end 150 forskellige bias. De former, hvordan vi tænker hver eneste dag – også (og måske især) når vi tror, vi vurderer og beslutter rationelt. Disse bias fungerer som små, usynlige algoritmer i hjernen: De gør beslutninger hurtigere og lettere, men også mindre fair. De var engang evolutionært smarte – på savannen var hurtige vurderinger af "ven eller fjende" livsnødvendige – men i den moderne organisation betyder de, at vi ubevidst favoriserer nogle og undervurderer andre. For når bias udtrykkes i praksis, viser de sig ofte som stereotyper – generaliserede forestillinger og kulturelle forventninger, der hjælper os med hurtigt at kategorisere men-

nesker. De fungerer som mentale skabeloner, der gør verden lettere at afkode, men prisen er høj: De reducerer individer til forenklede typer og gør det næsten umuligt at se mennesker for deres faktiske kompetencer og potentiale.

Med andre ord: Vi navigerer den moderne arbejdsplads med stenalderhjerner. Vores kognitive autopilot er fantastisk til at spare energi – men elendig til at sikre objektivitet. Og det er netop her, meritokratiets smukke idé falder fra hinanden.

Nogle af de mest relevante bias i en organisatorisk kontekst:

- **Intuition bias**
  Når vi vurderer en persons kompetencer ud fra vores "mavefornemmelse" i stedet for objektive kriterier.

- **Horn effect**
  Når ét negativt træk overskygger alt andet, så vi bedømmer en person urimeligt hårdt.

- **Halo effect**
  Når vi gør det modsatte: lader én positiv egenskab få os til at overse svagheder og manglende kvalifikationer.

- **Conformity bias**
  Når vi tilpasser vores vurderinger til flertallets, fordi vi ubevidst ønsker at passe ind.

- **Proximity bias**
  Vores tendens til at favorisere dem, der er tæt på os fysisk eller organisatorisk – f.eks. kollegaen, vi ser dagligt, frem for den, der arbejder på distancen.

- **Contrast bias**
  Når vi vurderer en kandidat i forhold til de andre i feltet i stedet for ud fra objektive kriterier.

- **Confirmation bias**
  Når vi søger efter og tolker information, der bekræfter vores eksisterende overbevisninger.

- **Similarity bias**
  Når vi foretrækker mennesker, der minder om os selv i baggrund, uddannelse, alder, køn, etnicitet – eller endda humor.

Hvad, der er centralt at forstå i denne sammenhæng, er, at vi alle har bias – uden undtagelse. Bias er ikke et tegn på uvidenhed, ond vilje eller manglende professionalisme. Det er et udtryk for, hvordan den menneskelige hjerne er konstrueret. Allerede fra barnsben af bliver vores hjerner hardwired til at fortolke og navigere verden gennem disse automatiserede, mentale tommelfingerregler. Det er et resultat af både biologi og erfaring: Vi lærer, gennem mønstre og gentagelser, hvad der føles trygt, genkendeligt og "rigtigt" – og vi bruger disse mønstre til at træffe hurtige beslutninger i hverdagen.

Derfor er det også psykologisk og fysiologisk umuligt at "debias" en hjerne. Vi kan ikke fjerne bias, lige så lidt som vi kan fjerne reflekser. Det, vi kan, er at blive opmærksomme på dem, skabe strukturer, der mindsker deres effekt, og udvikle organisatoriske praksisser, der tvinger vores energibesparende urhjerne til at tænke langsommere, mere reflekteret – og mere meritokratisk. Det handler således ikke om at afskaffe vores bias – men om at lære at lede med dem for øje.

Når bias bliver til handling – fra mikroaggression til makrokonsekvens

Før vi vender blikket mod, hvad du som leder konkret kan gøre for at reducere risikoen for, at bias påvirker beslutninger i din organisation, er det værd at dvæle et øjeblik ved, hvad der sker, når de gør det.

For bias viser sig ikke kun i store, åbenlyse beslutninger om, hvem der ansættes eller forfremmes. De viser sig også i det små – i hverdagens sproglige og sociale interaktioner. Her viser de sig ofte som det, forskningen kalder mikroaggressioner: subtile, ofte utilsigtede udtryk for fordomme eller stereotyper. De kan lyde ganske uskyldige:

"Wow, hvor er dit dansk egentlig godt."
"Jeg ser ikke hudfarve, når jeg ser på dig."

"Men hvor er du egentlig fra?"

De kan også vise sig i arbejdsrutiner: at det altid forventes, at kvinden tager referatet eller rydder af bordet efter møderne. At hendes idé først får gennemslag, når en mand gentager den. At hun oftere bliver afbrudt i samtaler – et mønster, der er veldokumenteret: Kvinder bliver afbrudt 33% oftere end mænd under møder og paneldebatter. De kan også tage form af tone policing – når vrede eller frustration bliver affejet som "følelsesladet" – eller (mans)plaining, hvor en kvindes ekspertise forklares tilbage til hende.

Det særlige ved mikroaggressioner er, at de netop er mikro. De er små, ofte utilsigtede, og svære at pege på uden risiko for at blive mødt med kommentarer som:

"Ej, jeg mente det jo som en kompliment."
"Du overreagerer."
"Slap af, det var bare for sjov."

Og netop derfor er de så skadelige. Ét myggestik kan man leve med. Men hvad sker der, når man får hundreder – hver dag, uge og måned? Mikroaggressioner fungerer på samme måde: Én enkelt bemærkning gør sjældent den store skade, men den vedvarende eksponering skaber et mønster, som over tid sætter sig i kroppen og i psyken.

Konsekvenserne er veldokumenterede. Gentagen udsættelse for mikroaggressioner fører ofte til en internalisering af de underliggende stereotype antagelser – personen begynder ubevidst at tvivle på sin egen værdi og kompetence. Det medfører øget risiko for stress og udbrændthed, lavere motivation og følelse af tilhørsforhold, faldende koncentration og produktivitet – og en markant højere sandsynlighed for at forlade arbejdspladsen.

Med andre ord: Mikroaggressioner er ikke små – deres effekter er makro.

Og herfra vokser problemet hurtigt ud over individet. Når mennesker, der oplever mikroaggressioner, forlader organisationen, mister man ikke blot talent – man mister også perspektiv. Når vi samtidig – som vi tidligere har set – systematisk fravælger bestemte typer af talent på baggrund af vores automatiserede, mentale tommelfingerregler, sker der noget mere grundlæggende: organisationen bliver gradvist homogeniseret.

Homogenisering er – for nu at bruge et mere jordnært billede – lidt som at tisse i bukserne i frostvejr: Det føles rart i øjeblikket, men konsekvenserne melder sig hurtigt. For selvom det umiddelbart kan føles trygt og effektivt, når alle tænker, handler og ligner hinanden, fører det uundgåeligt til groupthink: den kollektive illusion af, at man har ret, netop fordi alle er enige. Men som forskningen igen og igen har påvist: Når vi tænker ens, har vi også en tendens til at fejle ens. Vi deler de samme blinde vinkler og overser derfor de samme problemer – og mister evnen til at stille de spørgsmål, der kunne have forhindret fejl eller åbnet for innovation.

Med andre ord: Bias starter i individet, men ender i kulturen. Og hvis vi ikke forstår denne mekanik, risikerer vi, at de små, næsten usynlige mekanismer vokser til store organisatoriske tab – både menneskeligt og forretningsmæssigt.

Diversitet som vejen frem

Hvis bias starter i individet og ender i kulturen, rejser det et naturligt spørgsmål: Hvordan kan organisationer begynde at bryde mønsteret? Ét centralt svar ligger i at fremelske diversitet – på den rette måde.

Diversitet bør i denne sammenhæng forstås som et multidimensionelt begreb. Omend vi i Danmark har en tendens til at (mis)forstå diversitet som kønsdiversitet, favner diversitetsbegrebet meget bredere i praksis: fra synlige faktorer som køn, alder, race og fysisk handicap til ofte mindre synlige dimensioner som seksualitet, religion, civilstatus og socioøkonomisk baggrund.

Forskning har længe vist, at teams, afdelinger og ledelseslag, der rummer reel mangfoldighed i erfaringer, perspektiver og måder at tænke på, ikke blot skaber et sundere arbejdsfællesskab – de træffer også bedre beslutninger. Diversitet reducerer risikoen for groupthink, fremmer kreativitet og innovation, styrker samarbejde og videndeling samt øger psykologisk tryghed og trivsel. Organisationer med høj diversitet oplever lavere stressniveau, mindre risiko for udbrændthed, højere medarbejdermotivation og tillid og er bedre til at tiltrække og fastholde de mest kvalificerede talenter.

Men fordelene stopper ikke der. Diversitet styrker samtidig organisationens kundeperspektiv – når vi afspejler de mennesker, vi arbejder for, forstår vi dem bedre. Og på bundlinjen ses effekten også: Flere studier peger på, at organisationer med høj diversitet på tværs af diversitetsparametre opnår markant bedre finansiel performance.

Udfordringen i mange organisationer er dog, at diversitet ofte reduceres til et numbers game (hvor mange kvinder har vi i ledelsen?), hvilket sjældent skaber reel effekt – hverken for medarbejderne eller for organisationen som helhed. For at høste diversitetens fulde potentiale må og skal den derfor gå hånd i hånd med inklusion. Det er nemlig ikke mængden af forskellighed, men kvaliteten af relationer, strukturer og beslutningsprocesser omkring den, der afgør, om diversitet bliver en styrke.

Hvad er inklusion?

Forskeren Lynn Shore og kolleger (2012) beskriver fire grundlæggende måder, organisationer typisk håndterer personer, der afviger fra majoriteten – for eksempel kvinder eller andre underrepræsenterede grupper:

1. Eksklusion: Her holdes de underrepræsenterede helt ude af fællesskabet. De bliver ikke betragtet som en del af gruppen og får sjældent reel adgang til indflydelse.

2. Differentiering: I denne form bliver forskellighed ganske vist anerkendt – men stadig på afstand. Personen ses som et interessant, men isoleret bidrag. Det er "den ene kvinde i bestyrelsen", som bruges til at signalere mangfoldighed udadtil, men som i praksis ikke får reel indflydelse. Hun bliver det, man i forskningen kalder en token – den eksotiske påfugl, som må være med, men ikke helt med.

3. Assimilation: Her bliver man som minoritet formelt inkluderet i fællesskabet, men kun på betingelse af, at man tilpasser sig den eksisterende norm. Det betyder, at man ofte må tone sine særlige styrker, erfaringer eller perspektiver ned for at "passe ind". Resultatet bliver paradoksalt nok det modsatte af diversitet – en ny form for ensretning. Det er den situation, hvor "den ene kvinde i bestyrelsen" ender med at være "mere mand end mændene" – det såkaldte Queen Beefænomen.

4. Inklusion: I denne – ideelle – version bliver individet både fuldt integreret i fællesskabet og værdsat for sin unikke værdi. Inklusion handler ikke om at udviske forskelle, men om at bruge dem aktivt som en styrke. Det er dér, hvor forskellighed bliver en ressource, der udvider fællesskabet – ikke noget, der skal tilpasses eller tolereres.

Det naturlige næste spørgsmål er derfor: Hvad kan du som leder konkret gøre for at skabe en inkluderende kultur og mindske risikoen for, at bias styrer beslutninger i organisationen? Det ser vi på i næste afsnit.

Interventionsstrategier

For at skabe inkluderende arbejdspladser – og dermed tilstræbe en mere divers sammensat organisation – kan ledere angribe opgaven fra flere vinkler. En nyttig måde at strukturere indsatsen på er at skelne mellem tiltag, der retter sig mod individet, og dem, der ændrer de strukturer, beslutninger træffes indenfor.

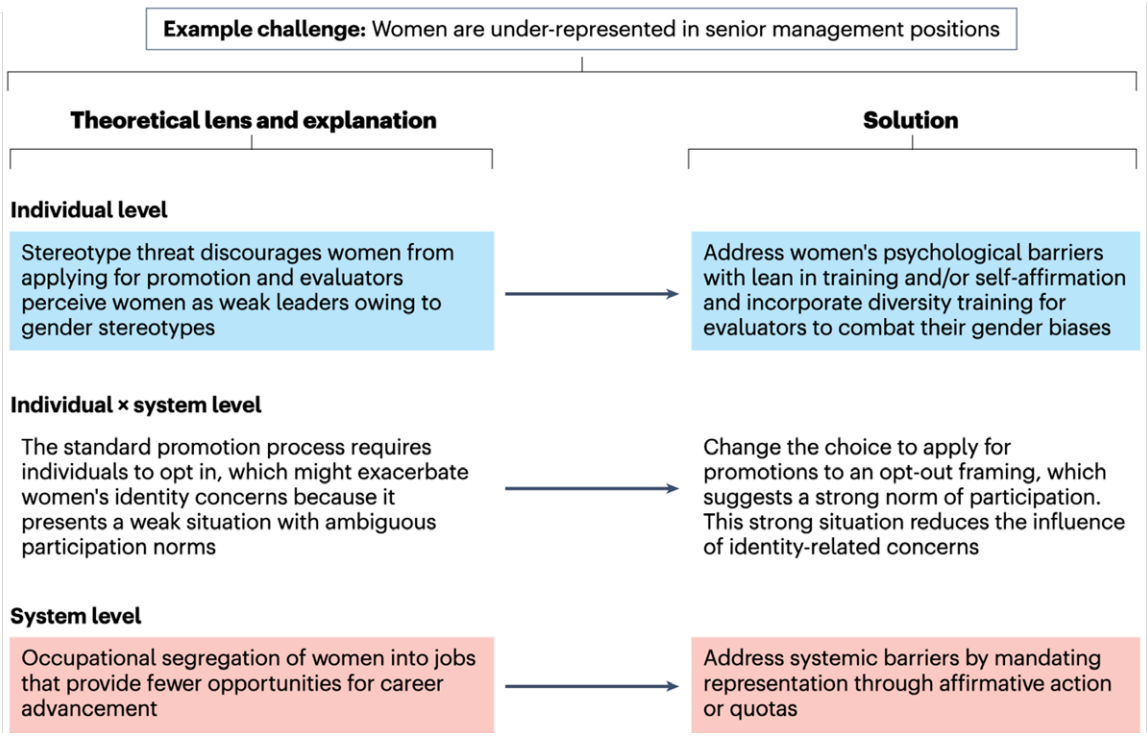
Individorienterede strategier er ofte de første, organisationer tager i brug, fordi de er relativt nemme at implementere. De sigter typisk mod at ændre holdninger og antagelser hos den enkelte medarbejder eller leder. Det kan være gennem diversitets- eller biastræning målrettet ledere eller mentorshipprogrammer for underrepræsenterede medarbejdere. Udfordringen er imidlertid, at individorienterede tiltag har en betydelig fejlmargin. Forskning peger på, at effekten kan være begrænset – helt op til 60 % af gangene uden nævneværdig effekt – fordi mennesket grundlæggende er udstyret med en systematisk irrationel hjerne. Som vi lærte tidligere, træffer vi biased beslutninger langt oftere, end vi tror, især når vi får lov til at handle uafhængigt. I nogle tilfælde kan sådanne programmer endda forstærke bias i stedet for at reducere den, fordi de øger bevidstheden om forskelle uden samtidig at ændre de rammer, beslutninger træffes indenfor.

Derfor er strukturelle interventioner også afgørende. Typisk implementeres de som led i nationale eller internationale policydrevne tiltag som for eksempel udrulningen af kvoter. Fordelen er,

at de kan skabe markante forandringer hurtigt. Ulempen er dog, at selv samme jordskredsforandringer kan føre til backlashes imod ledelsen og de medarbejdere i organisationen, som disse tiltag er målrettet imod.

Mellem individuelle og de strukturelle tiltag findes dog også et "mesoniveau" af interventioner – små, transformative tiltag, der kan have stor effekt over tid. Disse kommer ofte til udtryk som "bias blockers" og anvendes i stigende grad af organisationer i ind- og udland til at drive en gradvis, bæredygtig forandring. Strategien er enkel: Placer interventionen på det rigtige tidspunkt og sted i en beslutningsproces – eksempelvis under rekruttering eller forfremmelse – så beslutningstagere ikke kan handle ud fra ubevidste antagelser, men i stedet tvinges til at aktivere System 2 – den langsomme og refleksive tænkning. Selvom effekten af sådanne tiltag ofte tager tid at se, kan de på længere sigt fundamentalt ændre, hvordan beslutninger træffes i organisationen, og således bidrage til at skabe en mere meritokratisk – og dermed inkluderende – kultur.

Et konkret eksempel er at erstatte traditionelle CV'er og ansøgninger med work samples. Forskning viser, at hverken uddannelsesbaggrund eller referencecheck er pålidelige indikatorer for, om en kandidat rent faktisk besidder de nødvendige kompetencer til jobbet. Work samples – små, anonymiserede caseopgaver – tester derimod direkte kandidatens relevante færdigheder og giver således organisationen mulighed for at vurdere kandidater alene ud fra meritter frem for baggrund. På den måde kombineres systematiske, strukturelle rammer med individuel evaluering, hvilket mindsker indflydelsen og effekten af bias og derved sikrer, at de mest kvalificerede kandidater får mulighed for at bidrage – ikke blot "best fit."



Fra bevidsthed til handling

Meritokrati er ikke en selvfølge – og vores egne hjerner er sjældent til megen hjælp, når vi forsøger at træffe fair beslutninger. Bias er uundgåelige, men konsekvenserne for både individ og organisation betydelige. Når vi ikke aktivt adresserer disse mekanismer, risikerer vi homogenisering, tab af talent og reduceret innovation.

Heldigvis peger forskningen på en vej frem: Organisationer, der kombinerer forskellige interventionsstrategier kan over tid skabe en mere inkluderende og divers kultur, hvor kompetence og ikke konformitet bliver målestokken for merit. Når individuelle og strukturelle tiltag spiller sammen, frigøres potentialet i hele organisationen: Man tiltrækker og fastholder stærkere talenter, og man skaber et miljø, hvor alle føler sig set, hørt og i stand til at bidrage. Effekten mærkes – både menneskeligt og på bundlinjen.

I sidste ende handler det ikke om at eliminere bias – det kan vi ikke – men om at (re)designe organisationen på en måde, så bias ikke får magten til at afgøre, hvem der får (og ikke får) mulighed for at lykkes. Det er her, diversitet og meritokrati mødes i praksis.

Intensive Interaction handler om kommunikation

Intensive Interaction er en spændende specialpædagogisk tilgang, som Bocenter for unge og voksne, Hillerød kommune, er i gang med at blive gode til. I hus A har man fået undervisning i metoden, og den gør en forskel for både borgere og medarbejdere.

Af Julie Kirkegaard, Pædagogisk konsulent på Bocenter for unge og voksne med særlige behov, Hillerød Kommune

Intensive Interaction er en tilgang til kommunikation, der er udviklet i England i 1980'erne på en Hospitalsskole. I Danmark er tilgangen nyere. Det er først i 2010'erne, at psykolog Ditte Rose Andersen satte sig for at støtte udbredelsen i Danmark. Målet med tilgangen er, at flere kommunikationshandicappede mennesker får adgang til kommunikation, samspil, deltagelse, selvværd og trivsel. Eller som der står i forordet til den danske udgave af *Håndbog i Intensive Interaction*: "Basalt set: Adgang til at høre til og betyde noget". Derved anser tilgangen menneskelig kommunikation som et grundlæggende behov for socialitet: Man har brug for at kommunikere, fordi man er menneske.

Tilgangen er forankret i et velkendt vidensgrundlag: Spædbarnsforskning og udviklingspsykologi. Her har man i mange år vidst, at spædbarnet lærer at kommunikere ved selv at udforske og have indflydelse på at forme samspil – og at det sker i en 1:1-kontakt og ansigt til ansigt. Den drivende kraft i samspillet er den gensidige fornøjelse, som både den voksne og det lille barn oplever. For både den voksne og det lille barn handler det om at nyde samværet og interaktionen af lyde, kropssprog, mimik og gestik. I dette samspil vil den voksne det meste af tiden også holde sin egen adfærd lidt tilbage for at vente og se, hvad spædbarnet finder på, og når den voksne responderer, vil det ofte være en gentagende imitation. De mange afventende pauser, formoder man, giver spædbarnet en fornemmelse af at være ledende i aktiviteten. Det er indsigten i denne form for samspil, der danner den grundlæggende fremgangsmåde i Intensive Interaction: Tune dig ind på det menneske, du vil kommunikere med, lad dig afstemme af den anden, lad den anden have føringen, gå frem i et passende tempo i din respons ved at imitere lyde, sprogmelodier, bevægelser eller ord, vær parat til at holde pauser og gør endelig ikke for meget. Anden dagsorden er der ikke. Hovedsagen er, at man lytter til, hvad der interesserer, behager og giver mening for det andet menneske, også selv om de signaler, der kan komme, er atypiske, flygtige, anderledes eller vage. Tilgangen vægter det glædesfyldte, og målet er at give det kommunikationshandicappede menneske en oplevelse af at være set og hørt – og have handlekraften.

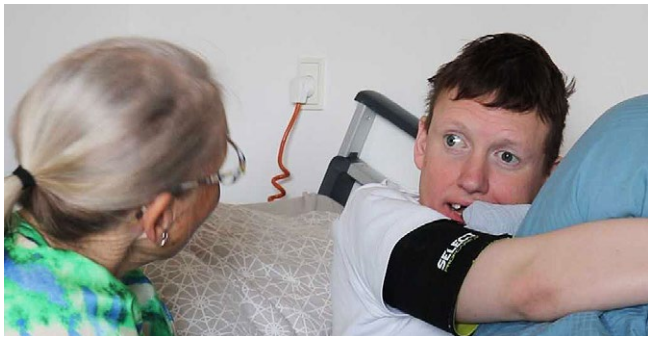
Om Julie Kirkegaard

Har arbejdet i flere år med æstetiske læreprocesser og undervisning. Ansat som pædagogisk konsulent på Bocentret for unge og voksne med særlige behov, hvor hun bl.a. arbejder med Bocentrets dokumentationspraksis, er projektleder for Bocentrets kvalitets- og udviklingsgruppe og underviser nyansatte i Bocentrets neuropædagogiske tilgang. BSc i uddannelsesvidenskab og kandidat i pædagogisk filosofi.

Læs mere om Intensive Interaction i *Håndbog i Intensive Interaction* af Dave Hewett et al. (bearbejdet til Dansk af Ditte Rose Andersen). CDR-Forlag, 2022.

Samspil og kommunikation er grundfundamentet

Kirsten Ryborg Jensen, socialpædagog med en diplomuddannelse i ledelse og specialpædagogik og en Master i Organisationspsykologi (MPO) fra RUC, er afdelingsleder i Hus A. I de følgende afsnit



fortæller hun om beslutningen om, at Intensive Interaction skulle være en af de faglige tilgange i Hus A, hvordan hun planlagde forløbet, og hvilke tanker hun gør sig om implementering.

Om hus A

I Hus A bor der 7 borgere, der alle har en varigt nedsat fysisk og psykisk funktionsevne. 5 af borgerne har en begrænset verbal eller nonverbal kommunikation. I Hus A er der 16 fastansatte med enten en socialfaglig- eller en sundhedsfaglig uddannelse. Derudover er der tilknyttet flere timelønnede medarbejdere.

Forudsigelighed, visuel struktureret pædagogik og kommunikation har altid været en del af de faglige tilgange i Hus A. Med min egen baggrund indenfor den pædagogiske verden anser jeg den vigtigste opgave som, at borgerne oplever, at de bliver set, hørt og mødt med udgangspunkt i deres liv og verden. Her er kommunikation og samspil et grundfundament.

Mit møde med Intensive Interaction

Fra mit tidligere job har jeg for år tilbage stiftet bekendtskab med Ditte Rose Andersen og Intensive Interaction igennem en temadag. Jeg oplevede hende også i samspil med en borger. Dette gjorde indtryk! Jeg så, at der var en umiddelbarhed, en glæde og et nærvær i tilgangen.

I Hus A kom jeg i efteråret 2024 igen i tanke om Ditte Rose Andersens arbejde. Jeg kunne nemlig se i både dokumentationen og i den daglige beskrivelse af samspillet med borgerne, at der var tegn på, at flere af medarbejderne beskrev små dele af samspil med fokus på imitation og turtagning. Nu blev jeg igen optaget af Intensive Interaction.

Jeg kontaktede Ditte og fik planlagt et husforløb i Hus A fra starten af 2025 til juni 2025. Jeg ville gerne have tre af borgerne i fokus i forløbet, og heldigvis gav alle værger tilladelse til videofilmning til intern brug – at videofilme små sekvenser af samspil er nemlig en vigtig del, når tilgangen skal læres. Derudover udvalgte jeg seks socialfaglige medarbejdere, der alle havde skrevet en skriftlig begrundelse for deres motivation for at deltage. Jeg ville gerne have, at der skulle være én kontaktperson og én kollega, der nødvendigvis ikke havde lige stor erfaring i samspillet med den pågældende borger. På den måde sørgede jeg for, at der både var nogle med, der havde god erfaring med at kommunikere med den pågældende borger og én med lidt mindre erfaring, men som netop derfor måske kunne bidrage med en større umiddelbarhed. Alle 6 medarbejdere fik 1-1-tid med Ditte sammen med borgeren, hvor Ditte kunne give direkte feedback på samspil og komme med ideer til, hvad der ellers kunne være godt at gøre. Dette foregik om formiddagen og blev filmet. Om eftermiddagen var der fælles undervisning for hele personalegruppen, hvor det filmede materiale blev gennemgået, og alle kollegaerne var med til at hjælpe hinanden med at få øje på borgerens særlige kommunikationsstil og forsøg på kontakt.

Borgerens egen stemme

Noget af det, jeg synes, at metoden kan, er det direkte samspil med borgeren, hvor det er borgeren, der viser os, hvordan han/hun ønsker at blive mødt i kommunikationen og samspillet. Undervejs i forløbet blev jeg overrasket over, hvor stærk en stemme den enkelte borger i virkeligheden har, når kommunikation og samspil sker med udgangspunkt i Intensive Interaction. Dét at tage tempoet ud af samtalen og dét at lade borgeren være den styrende og dén, der tager initiativ til samspil, lyder umiddelbart enkelt, men det er det ikke altid. Det kræver, at vi som fagprofessionelle kan "holde os tilbage" og give tid og afvente, og dette er ikke altid noget, der falder os naturligt. Derfor ved jeg også, at dette med, at vi skal "holde os tilbage", skal være et løbende fokus for os i Hus A.

Medarbejdernes anerkendelse af hinanden

I forhold til medarbejdergruppen i Hus A blev jeg overrasket over den energi, der kom frem til eftermiddagens møder med Ditte, hvor formiddagens videomateriale blev gennemgået. Der var mange smil og nysgerrighed, og medarbejderne glædede sig på hinandens og borgernes vegne, når denne anderledes måde at møde borgerne på åbenlyst virkede, fordi borgerens glæde og trivsel tydeligt skinnede igennem. Ditte præsenterede en arbejdsgang, hvor hver enkelt kollega skulle give feedback til den kollega, der var blevet filmet sammen med borgeren, og her trådte det kollegiale samspil tydeligt frem. Der var et åbenlyst fokus på at anerkende hinandens faglige arbejde. Det var stærkt at opleve.

Implementering

Som med implementering af alle faglige tilgange, så kræver det en løbende opmærksomhed på, om vi arbejder med tilgangen ud fra det teoretiske fundament. Når jeg gerne vil have, at tilgangen skal blive en del af fagligheden i Hus A, så er det min opgave løbende at se, om vi er på rette vej samt at understøtte medarbejderne i deres faglige tilgange i samspil med borgerne. Her er samarbejdet med den pædagogiske konsulent, vi har ansat på Bocentret, givende, bl.a. i forhold til gennemgang af dokumentationen omkring brugen af metoden. Det er en oplagt måde at få føling med, hvordan metoden bruges i dagligdagen, når jeg ikke selv har mulighed for at være der hele tiden. Derudover har jeg planlagt en opfølgning med Ditte Rose Andersen, hvor hun kommer herud og laver lidt mere undervisning. Det gør også, at vi har noget at arbejde henimod, hvilket bidrager til at holde fokus på måden at arbejde på og vores egen dokumentation af den.

Næste skridt er, at Hus A selv kan drifte dette. Dette gøres bl.a. ved, at en af pædagogerne her ultimo 2025 og frem starter på Intensive Interaction koordinatoruddannelsen. På den måde får vi en ressourceperson i Hus A, der løbende kan holde fokus på metoden i det daglige samt oplære nye kollegaer i metoden. Dette skylder vi borgerne i Hus A – både dem, der bor der nu, og de kommende borgere.

Arbejdet med Christian

Susanne Hansen, socialpædagog, var én af de medarbejdere, der fik 1-1-tid sammen med Ditte Rose Andersen, og hvis samspil med borgerne blev videofilmet. Her fortæller hun om sit arbejde med Christian:

Det bevidste arbejde med spejling

Christian er en 38-årige mand, der har en gennemgående udviklingsforstyrrelse og kun kan sige ganske få ord. Jeg har tidligere arbejdet med meget små børn på et observations- og behandlingshjem, og den erfaring har jeg taget med videre ind i mit arbejde med Christian. Sammen med Christian har jeg derfor altid været meget taktil i mit udtryk. Jeg har hele tiden arbejdet med spejling i mit samvær med Christian, men efter jeg har deltaget i forløbet med Intensive Interaction, er jeg begyndt at arbejde mere bevidst med det. Tidligere har jeg nok været mere tilbøjelig til at spejle med sproget, altså sætte ord på, hvad han gør eller benævne de følelser, som jeg tænker, at han måtte have, ligesom man gør med små børn. Nu spejler jeg i højere grad også hans lyde og hans bevægelser – for eksempel hans trampen med fødderne og hans klappen.

Stor intensitet og åbenhed

Efter at have deltaget i forløbet er jeg blevet meget mere opmærksom på, at man kan få en stor intensitet frem i hans nærvær. Han har en evne til at fastholde ens blik i lang tid. Når jeg tilpasser mig hans tempo og har mit fulde fokus på hans udtryk, så sker der en opblomstring, og jeg opdager mange flere nuancer, end jeg gjorde tidligere. Christian kan udstråle en meget stor åbenhed. Christian er nonverbal, men det er alligevel som om, at han siger: "Kom hjælp mig! – Jeg er motiveret til at være i samspil med dig – det er rart at være sammen med dig" – sådan tolker jeg det.

Jeg kan indgå i den her slags samspil med Christian på mange forskellige tidspunkter i løbet af en dag. Nogle gange er seancerne korte, og andre gange er de længere. Det kan være, når vi går tur, men det kan også være, når jeg bader ham. For eksempel har der være et tidspunkt, hvor jeg står og vasker ham, og så stikker Christian hovedet helt tæt hen til mig. Det spejler jeg, hvorefter Christian lægger hovedet over på min arm og aer mig med sit ansigt. Jeg ved godt, det er en tolkning, men for mig er det meget tydeligt, at han signalerer: "Du ser mig, vi kan kommunikere, du er tilgængelig". Den slags oplevelser berører mig. Jeg er ikke i tvivl om, at denne måde at arbejde på giver rigtig meget til Christian, men det giver også mig lyst, fordi det er tydeligt, at det virker, det jeg gør.

Fra høj til lav arousal

Christian kan indimellem være i meget høj arousal, så siger han høje lyde og klapper hænderne sammen. Det kan være meget insisterende, men jeg ved, at det er fordi, der er noget, han forsøger at kommunikere til mig, der er noget, han gerne vil have hjælp til, også selv om jeg ikke altid ved præcist, hvad det er. Dagligt tager jeg ham med ud på en gåtur, og her er metoden meget oplagt at bruge. Nogle gange går vi 1 ½ times tid. Det går relativt langsomt, fordi Christian selv går med fødderne og skubber sig frem i kørestolen. Når han er i høj arousal, så begynder jeg at spejle hans lyde. Jeg gentager dem, men uden samme intensitet, altid en lille smule lavere, og så skiftes vi til at lave lyde. I løbet af gåturen vil det som regel lykkes at få Christian ned i arousal. Hans lyde bliver lavere og mere brummende, og så sænker jeg selvfølgelig også tilsvarende mit eget lydniveau. Det giver mig fornemmelsen: Hvor er det fedt! Det betyder nemlig, at min intention om at få en dialog i gang, hvor vi skiftes til at byde ind, er lykkedes, og vi derved undgår at skulle give Christian noget beroligende, som vi har mulighed for at give som PN. Jeg sørger for også indimellem at tale til Christian med det verbale sprog, fordi jeg ved, at han også forstår meget af det, jeg siger, så det er også vigtigt at holde det ved lige. Jeg fortæller for eksempel, hvad der sker, når vi er ude at gå. Vi går jo ikke tur for min skyld, men for at Christian oplever livskvalitet, og her er kommunikation en væsentlig del af det, men jeg synes, man taber noget, når man kun bruger det verbale sprog. Christian giver mere, når man går med på hans lyde.

Når Christian har sine glade lyde, brummelydene, så brummer jeg også med, og her kan jeg også

spejle ham i det samme lydniveau. Så kan vi på den måde have en ordløs dialog, hvor vi skiftes til at lave lyde som i en almindelig samtale, når man laver turtagning. Jeg er slet ikke i tvivl om, at det er kommunikation. Vi taler ikke om vejret og flyvemaskinerne på himlen, men hvis Christian havde haft et større ordforråd, så ville det have været sådan noget, vi ville have snakket om. Og er Christian helt tavs, men ellers i trivsel og tilpas arousal, så kan jeg invitere til snak og dialog ved selv at påbegynde lydene, og så er det sådan, at kommunikationen starter.

At sætte kroppen mere i spil

Forløbet med Intensive Interaction har også inspireret til ny handling ved andre borgere. F.eks. har vi en anden borger, som også kan lave meget høje lyde, og det er der en af de andre borgere, der kan blive både bange og vældig irriteret over. Måden, han udtrykker det på, er blandt andet ved at tage armene over hovedet og ryste arme og hænder. Når jeg skal forsøge at få den borger, der laver lydene, til at forstå, at hendes lyde påvirker de andre på en dårlig måde, så bruger jeg både sproget til at forklare det, men jeg understøtter også sproget ved at spejle den anden borgers brug af arme og hænder. Jeg håber at kunne gøre det helt tydeligt for hende, at når han bevæger arme og ben på den måde, så er det ubehageligt for ham. På den måde bliver det nemmere for hende at forstå. Den slags måder at bruge min krop på har forløbet med Intensive Interaction gjort mig meget mere bevidst om.

Troen på at det nytter

I forhold til andre borgere i hus A er Christian nem at arbejde med. Man er ikke i tvivl om, at han er der. Det oplever jeg meget tydeligt gennem den intense øjenkontakt. Han giver meget tilbage. Nogen af de andre ser mere forbi en. Jeg kan blive i tvivl, om de har opdaget, at her er en mulighed for kommunikation, at jeg stiller mig til rådighed. Selv om de kan sige lyde tilbage, så har jeg ikke samme sikre fornemmelse af, at der er tale om egentlig dialog. Her kan jeg være mere i tvivl. Vi har borgere, der tit og ofte bare sidder. Det er et vilkår for mange af dem. Om de får mere af en grundlæggende intens kontakt med andre mennesker, er tit et spørgsmål om, hvor meget tid vi har, og hvem der skal hvad hvornår. Jeg tror ikke, det er fordi, de ikke kan. Det handler mere om, at de ikke er vant til den mere oprigtige og vedvarende kontakt. Muligvis fordi de ikke tidligere i deres liv har oplevet så meget af den. Med en af de andre, der bor i huset, skal jeg være meget insisterende og vedholdende i mine kontaktforsøg. Her kan jeg for eksempel bruge 3-4 minutter på at sidde sammen med borgeren, ae, sige lyde og ord, før jeg får et skønt skønt smil – og så har vi kontakten. Men hvis jeg ikke starter og er vedholdende, så sker der ikke meget.

Arbejdet med Lene

Ingrid Juhl Finneman Viuff, socialpædagog, var en af de medarbejdere i Hus A, der ikke fik 1-1-tid med Ditte Rose Andersen, men som deltog i den fælles undervisning, hvor små sekvenser af videofilm blev gennemgået. Her fortæller Ingrid om, hvordan det har inspireret hende til at arbejde med Lene:

De små tegns betydning

Jeg samarbejder ofte med Lene. Lene har en medfødt skade på lillehjernen, der blandt andet gør, at hun ikke har noget verbalt sprog, men kommunikerer med høje lyde. Hun er også blind, og så har hun noget med sin taktile sansning, der blandt andet gør, at hun tit vil have, at hendes tøj sidder på en særlig måde. Da jeg startede

i Hus A var strukturen bærende for Lene. Det stod for eksempel meget præcist, hvornår hun skulle spise, og hvornår hun skulle på tur. Der var en større eller mindre overbevisning i Hus A om, at hvis man gjorde noget lidt anderledes, så ville det forvirre Lene. Og med god grund. For Lene har brug for struktur. Men forløbet med Intensive Interaction har også rykket lidt ved, hvor meget strukturen skal fylde og på hvilken måde. I den fælles undervisning med Ditte har vi blandt andet talt om, at Intensive Interaction med Lene også handler rigtig meget om at se efter Lenes tegn og prøve at få lidt mere selvbestemmelse ind i hendes liv. Efter forløbet med Intensive Interaction er der kommet en større forståelse i huset for, at det er ok at lave mindre afvigelser indenfor rammerne af strukturen. Jeg behøver for eksempel ikke at gå tur med Lene præcis klokken 12, hvis hun viser mig, at hun gerne vil ud og gå klokken 11.30. På den måde har vi har fået lidt mere selvbestemmelse ind i Lenes liv.

For mig handler Intensive Interaction arbejdet med Lene altså meget om at se efter de små tegn. Jeg starter altid et samvær med Lene med at guide hende rundt i lejligheden, så hun ved, hvor hun er i rummet. Lene kan jo ikke se, så hun orienterer sig med fødder og hænder. Så vælger hun én af tingene. Lene kommunikerer ved hjælp af lyde, men også ved hjælp af tegn. Når hun rækker begge hænder frem, vil hun vaske fingre, når hun rækker venstre hånd frem, vil hun over på sin kaffestol, og når hun tager højre hånd hen til væggen, så vil hun ud til sin hvilestol. På den måde følger jeg meget mere Lenes egne tegn på, hvad hun vil, end jeg gjorde førhen, hvor jeg fulgte den planlagte struktur med tidspunkter mere nøje. Jeg synes, det er rart, at Lene også kan være med til at afgøre, hvornår noget skal ske. Og det er rart, at vi i Hus A i forbindelse med forløbet med Intensive Interaction har fået en snak om, hvad det er, der er den bedste tilgang til Lene. Jeg oplever, at når jeg arbejder på den måde med at følge hende, berolige hende, give hende muligheder og have samspil, så kan Lene nemmere være i det hele. Det er så rar en følelse. Det er rart at lave noget, der virker.

Vigtigheden af nærvær

Jeg synes også, jeg oplever, at der er kommet mere ro i huset. Man giver sig i større udstrækning tid til lige at sige hej, når man går forbi en beboer. Det er blevet mere legalt ikke at skulle lave noget praktisk, men at give sig tid til bare at være med beboeren. For eksempel er det okay at sidde 10 minutter med Lene og vente på, at hun laver en lyd, som man kan spejle. Lene kan lave sådan nogle kliklyde, og så kan hun også pifte. Det besvarer jeg. Nogle gange griner hun eller smiler. Der er noget tryghed i, at hun kan høre, at jeg er der. Hun kan jo ikke se mig. Jeg tror, Lene føler, at jeg er der for hende – bare når jeg giver en lyd tilbage. Nogle gange sker der ikke mere, men nogle gange kan vi godt have en udveksling, der forløber hen over 4-5 gange, men vi er som regel altid nede på et minuts tid. Det her nærvær med beboeren, som man må fange, når det opstår, er lidt "usynligt". Når man laver alle de praktiske ting, bliver man set. Når man vasker tøj, er det et meget synligt arbejde. Jeg synes, vi er blevet bedre til at lave "det usynlige arbejde", som har med de bløde værdier at gøre, eller vi er blevet bedre til at få øje på det. Det betyder også, at vi indimellem mangler rene viskestykker, fordi vi ikke har fået dem vasket – det er nyt for hus A at prøve det.

Når Lene har sine høje og frustrerende lyde, så beroliger jeg hende verbalt, og det oplever jeg også, at hun bliver rolig af. Det er fordi, Lene også har meget sproglig forståelse, selv om hun ikke selv bruger det verbale sprog, men når jeg ved, at hun forstår, hvad jeg siger, så vil jeg også gerne bruge sproget.

Jeg har læst bogen Fra rejselærer til Stifinder af Peter Westergaard Sørensen. Det er en bog, der fortæller om den nye rolle, som pædagogerne har, at vi ikke længere skal udstikke målet for, hvor den anden skal hen, men at vi i højere grad skal hjælpe den anden med at få øje på de veje, der er mulige at gå. Der er pointer i den bog, som passer godt til Intensive Interaction. Derfor ser jeg også, at dét, jeg også skal sammen med Lene, er at hjælpe hende til at få øje på de muligheder, hun har. Hun har en række handlinger, som hun godt kan lide at gentage igen og igen, og nogen af dem kan være svære at være i – både for hende selv og for mig. Her prøver jeg at vise hende mulighederne for at vælge noget, som jeg ved, plejer at fungere – for eksempel at gå tur eller at vaske fingre. Jeg har endnu ikke oplevet at skulle give Lene PN, som jeg ved, er blevet brugt meget før i tiden. Jeg tror også, at det er fordi, vi er blevet bedre til at følge dét, som Lene selv vil.

Ditte Roses erfaring med aspekter ved metoden, der kan udfordre

Helt overordnet er det allerbedste (og allersværeste) ved Intensive Interaction at give slip på at skulle et bestemt sted hen. Dét at bruge sig selv, sin krop, sit blik og sin stemme på en anden måde, end man er vant til, kan godt være svært, før man erfarer, hvor rigtigt det faktisk kan føles.

Én af de første gange, en af mine venner så en video af mig og en dreng med svære multiple funktionsnedsættelser, sad jeg stille. Jeg betragtede ham, havde min hånd til at hvile på mit knæ, så den lå i nærheden af ham, og ellers besvarede jeg lidt af hans lyde og gav ham plads. "Er det DIG?" spurgte hun, for hun er vant til, at jeg er en livlig, hurtig, talende person. Men det var det jo. Det var mig, men principperne fra Intensive Interaction hjalp mig til at bruge mig selv på en måde, som gav drengen en chance for at få indflydelse på samspillet. Det var ham, der fik noget til at ske, når han smilede, rakte ud eller lavede lyde.

Jeg tror, at det med at være sig selv, men på en anden måde, end man er vant til, kan være svært i starten. At være helt stille, at lave meget høje lyde, at klappe eller på anden måde have en intens kontakt er uvant. Med øvelsen begynder man at finde ud af, at det netop er det at give af sig selv på denne måde, der gør det muligt for den anden at udvikle forbindelsen.

Et andet aspekt af "det uvante" er det at gå med, når tingene bliver mere intense. For eksempel det at give svar på ulykkelig kommunikation eller kommunikation, der er lidt høj eller vild. Som jeg ser det, er det rigtigt at give mulighed for genklang, når mennesker har store følelser. Og jeg har endnu ikke mødt det menneske, hvor et indlevende svar ikke har betydet øget kontakt og bedre mulighed for at finde sig selv igen. Når jeg underviser i Intensive Interaction og arousalregulering, er en vigtig pointe, at vi ikke skal styre andres adfærd, men at varm, følsom kommunikation gør det muligt for den anden selv at finde et rarere sted hen.

Lederens nye makker: Brug AI i din ledelse uden at miste relationen

AI kan skærpe overblik og styrke dialog, men kan også forstyrre dømmekraft og tilsidesætte relationer. Denne artikel hjælper dig til at bruge AI som sparringspartner i ledelse uden at nedprioritere relationen.

Af Julie Rønnebæk Kongsbak, Mindtrain og Hanne Tornager, Selvstændig ledelsesrådgiver

"Hvor er du?"

Måske er du allerede i fuld gang. Måske står du og kigger ind i AI-toget og overvejer, om du skal hoppe på, og hvordan du undgår, at teknologien løber med ledelsesrummet. I handicap- og psykiatriområdet er ledelse først og fremmest relationelt arbejde: At skabe tryghed, retning og meningsfuld koordinering mellem borgere, pårørende, medarbejdere og forvaltning.

Spørgsmålet er derfor, hvordan du sørger for, at relationen går forrest, og at teknologien forstærker og ikke erstatter din faglighed og samarbejde med medarbejdere. Er du med- eller modspiller?

AI må aldrig erstatte relationen – kun gøre vores samtaler og beslutninger klogere.

Relationer først. Og så teknologi – eller kan det være omvendt?

Når kerneopgaven er relationer, hvad skal du så bruge AI til? På det sociale område er relationen kerneopgaven. Tillid, nærvær, respekt og blik for det enkelte menneske kan ikke outsources til en algoritme uanset, hvor "klog" den er. Når vi anvender AI, er det derfor afgørende, at vi er tydelige på grænsedragningen: Hvad kan vi bruge AI til, og hvornår skal vi prioritere relationer?

AI kan aflaste alt det rundt om relationen; strukturere notater, formulere udkast til breve og udvikle idéer til handleplaner. AI kan frigive tid og energi til at fokusere på den svære samtale, den lille justering i tonefaldet, den faglige intuition, når du fornemmer, at "der er noget her, vi skal tage alvorligt".

AI kan bruges som sparringspartner forud for en svær samtale. Det afgørende spørgsmål for lederen er derfor ikke, "hvordan kan vi bruge mest mulig AI?", men, "hvordan kan vi bruge AI på en måde, der giver os mere overskud til relationerne?

Om Julie Kongsbak

Har 15 års erfaring fra staten, heraf 8 år som leder. Er Cofounder af Mindtrain, der hjælper små og mellemstore virksomheder med at bruge AI strategisk og ansvarligt. Yder desuden 1:1 AI-ledersparring.

Om Hanne Tornager

Er ledelsesrådgiver og underviser med afsæt i, at al ledelse er relationsarbejde. Hjælper ledere med at skabe stærkere resultater og mere psykologisk tryghed ved at skærpe deres kommunikation og styrke relationerne til medarbejderne.

Relation mellem leder og medarbejdere: Tryghed i forhold til AI

Medarbejdere på det sociale område er allerede pressede på tid. Når AI bliver introduceret som endnu et nyt redskab, kan det vække både nysgerrighed og skabe uro: "Bliver jeg mindre vigtig? Skal jeg nu også være "dygtig til teknologi"? Går de menneskelige relationer tabt?"

Måden, du som leder taler om AI på, viser, hvordan du prioriterer mellem AI og relationer. Hvis du introducerer AI som et effektiviseringsredskab, der "optimerer" og "strømliner", risikerer du, at dine medarbejdere oplever det som et ekstra styringslag ovenpå deres faglighed og måske frygter for deres job. Hvis du derimod inviterer til dialog med spørgsmål som; "Hvad er I nysgerrige på? Hvad gør jer utrygge? Hvad kunne I godt undvære at lave? Hvad vil I ikke bruge AI til?", så kan AI blive et fælles

udviklingsprojekt, der også giver mening for den enkelte.

Her spiller psykologisk tryghed en central rolle: Tør dine medarbejdere sige højt, hvis de er i tvivl om, hvordan de må bruge AI? Tør de vise dig en tekst, hvor de har fået hjælp af AI uden at være bange for at blive set som dovne eller uprofessionelle? Og tør de omvendt sige: "Lige her vil jeg faktisk ikke bruge AI, for borgeren har brug for noget mere personligt"?

Tryghed i forhold til AI handler derfor ikke kun om retningslinjer og IT-sikkerhed, men i den grad også om relationen mellem leder og medarbejdere.

Brug AI i din daglige ledelse som den sparringspartner, du altid har ved hånden.

Sådan kommer arbejdspladsen ordentligt i gang

Mange arbejdspladser har allerede indført AI på et eller andet niveau, men ikke alle er klædt lige godt på. Det gælder også lederen selv. Det kan skabe udfordringer i relationen mellem leder og medarbejdere og medarbejdere imellem. Vellykket integration af AI kræver god forandringsledelse med ledere, der både viser vej og er imødekommende over for medarbejdere, der selv er nysgerrige og bidrager til dialog om AI.

I kan overveje følgende for at skabe en god sammenhæng mellem AI og det relationære:

1) Kobl AI til kerneopgaven, mål og strategi og sæt klare rammer

Start med at svare på spørgsmålet: Hvorfor skal vi overhovedet bruge AI? Knyt AI direkte til jeres kerneopgave og eksisterende mål. For eksempel: "Vi vil bruge AI til at frigive tid til borgerkontakt" eller "Vi vil øge kvaliteten i vores skriftlige dokumentation." Når I kan svare på det, kan I sætte nogle klare rammer for medarbejdernes brug af AI.

2) Skab organisatorisk modenhed

Organisatorisk modenhed handler om, at hele arbejdspladsen gradvist bliver klogere på både muligheder og begrænsninger ved AI. Det sker ikke af sig selv.

Gør fx dette: Tilbyd korte, praksisnære introduktioner, hvor I afprøver AI på konkrete opgaver fra jeres hverdag. Skab små læringsrum, hvor medarbejdere deler erfaringer: Hvad virker, og hvad virker ikke? Inviter bekymringer frem og tag dem alvorligt. Utryghed er en naturlig del af processen. Sørg for, at jeres kompetencestrategi giver alle mulighed for at lære. Ellers risikerer I et A-hold, der kan "alt det nye", og et B-hold, der langsomt føler sig hægtet af.

3) AI skal bo i hele organisationen

God integration af AI betyder, at den enkelte medarbejder ser værdien ved at bruge AI fx ved øget kvalitet i opgaveløsningen, og den største værdi sker, når I kan se værdien for hele organisationen. Det er derfor vigtigt, at I tør udfordre jeres mindset og tænke på tværs i afdelinger. AI skal ikke kun være knyttet IT-afdelingen.

4) Arbejd med konkrete, faglige usecases – ikke AI for AI's skyld

Det er fristende at starte bredt og "prøve lidt af det hele". I praksis er det nyttigere at vælge få, tydelige usecases, der tager udgangspunkt i jeres reelle behov, fx: "Kan AI hjælpe os med at formulere udkast til breve, som vi bagefter kvalitetssikrer fagligt?", "Kan AI støtte os i at forberede vanskelige samtaler med borgere eller pårørende?", "Kan AI bruges som sparringspartner til at formulere handleplaner, som vi altid gennemgår kritisk bagefter?"

5) Vær en rollemodel for ansvarlig og kritisk brug af AI.

Ledelsen skal gå forrest og være åben om brug af AI. I behøver ikke være AI-eksperter, men I skal have en grundlæggende forståelse for teknologiens muligheder og begrænsninger.

Sådan kommer du ordentligt i gang

Måske er du allerede i gang med at bruge fx ChatGPT eller et andet værktøj og har en nogenlunde forståelse af muligheder og begrænsninger. Måske er du ikke kommet i gang. En ting er sikkert. Du skal øve dig for at blive god.

Start småt og sikkert tæt på din egen ledelsespraksis. En idé er at vælge et tilbagevendende ledelsesdilemma fx en svær samtale, prioritering af opgaver eller en tilgang til at håndtere konflikt og brug AI til sparring eller direkte rollespil før og efter samtalen. På den måde kan du øve dig på en bestemt ledelsessituation, inden du står i relationen.

Bruger du AI til at skrive udkast til e-mails, så skal du være ekstra opmærksom på relationen, da sproget kan virke kunstigt og distancerende.

Uanset kommunikationsform kan du med fordel sparre med AI forinden.

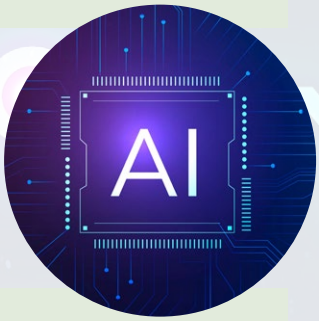
"Hvor er du – nu?"

AI rykker, og relationer rykker med. Når du gør teknologien til medspiller – ikke dommer – frigør du tid, styrker dialogen og bevarer det vigtigste, relationen i mødet. Start småt. Tal højt om etik. Vær nysgerrig sammen. Vær en rollemodel. Så bliver AI en makker, der gør jeres samtaler klogere, og beslutningerne tryggere.

Og ja, denne artikel er skrevet med sparring fra ChatGPT, men først og fremmest med god sparring forfatterne imellem. Indholdet står vi 100 pct. inde for.

AI-spilleregler på én side

1) Relation > output. AI er rådgiver – mennesker beslutter.
2) Ingen personsager i åbne, ikke-godkendte værktøjer.
3) Klare roller. Hvem må hvad – med hvilke data?
4) Dokumentér formål, prompt og vurdering ved væsentlige beslutninger.
5) Borgerens stemme og oplevelse skal altid indgå.
6) Kvalitetssikring. Mindst to øjne på kritiske AI-forslag.



Promptkort til sparring i ledelsesdilemmaer

Her har du forslag til prompts, som du kan bruge i forskellige ledelsesdilemmaer, hvor du bruger teknologien til sparring, før du møder relationen.
Kopier og tilpas prompten til den konkrete situation. Anonymisér og brug kun godkendte AI-løsninger.

Rollespil før en svær samtale

Situation: [beskriv kort – fx "ændret vagtplan giver utilfredshed"]
Mål: Jeg vil forberede mig til en respektfuld samtale og være medhjælpende til at finde en god løsning for alle partere
Begrænsning: Alt er anonymiseret; ingen personsager.
Du spiller medarbejderen med konfliktstil [vælg: Direkte / stille / sarkastisk]. Jeg er lederen.
Simulér en realistisk samtale i seks runder om [emne]. Start med høj frustration (8/10), og trap ned, hvis jeg anerkender og stiller åbne spørgsmål.
Svarkort: Maks to sætninger pr. runde. Hverdagssprog. Indimellem 'følelse + behov' (fx 'jeg bliver utryg, fordi… jeg har brug for…').
Hvis jeg går i forsvar: Hold fast i dit budskab, men anerkend først.
Efter sidste runde skal du give mig feedback på min ledelsesstil.

Perspektivskifte

Situation: [kort, fx "utilfredshed med ny vagtplan"]
Mål: Udfordre mine antagelser og forberede neutrale spørgsmål.
Begrænsning: Alt er anonymiseret; ingen personsager; svar kort.
Svarformat: Tre blokke (rammer/ressourcer, relation/kommunikation, trivsel/belastning) med (a)–(d).
Giv tre alternative forklaringer: Rammer/ressourcer, relation/kommunikation, trivsel/belastning. For hver forklaring:
(a) mulig udløser fra min side, (b) ét tegn der be-/afkræfter, (c) én neutral, afprøvende sætning, (d) ét lavrisikoeksperiment til næste møde.

Retrospektiv læring

"Her er anonymiserede noter fra mødet: [udfyld]. Hvilke to formuleringer kan være med til at nedtrappe konflikten? Hvilke aftaler bør vi konkretisere for at undgå misforståelser?" Sammenfat i tre punkter: Hvad virkede, hvad eskalerede, næste skridt.
Egen lederadfærd
"Vurder min kommunikation for tydelighed, empati og aftaleafklaring (0-10) ud fra dette referat. Kom med to forbedringsforslag pr. dimension."

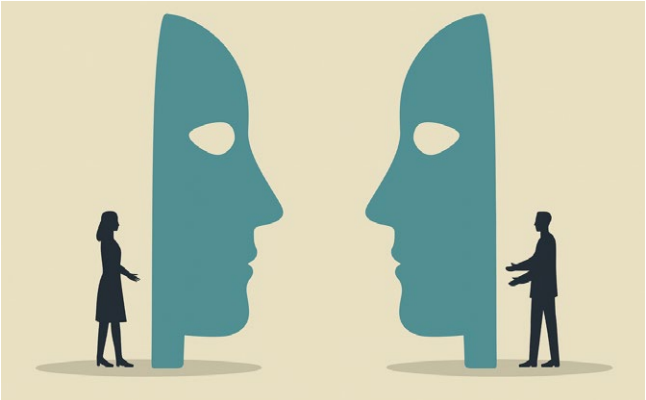
Hvem skal jeg være? Autentisk ledelse når det virker, og når det ikke gør

Autenticitet i ledelse handler om at balancere egne værdier med organisationens formål. Lederen må være åben, lære af erfaringer og justere sig efter situationen. Det afgørende er ikke at være tro mod sig selv, men mod ledelsesopgavens formål og ansvar.

Af Amanda Houmark, Cand.mag i Filosofi, Master i Teologi, Master i Offentlig Ledelse, Seniorkonsulent i Mobilize Strategy Consulting.

Der har nu i nogen tid været fokus på, hvad det vil sige at være professionel i sine relationer som leder. Hvor man hverken er for kold eller for varm, for privat eller for robotagtig. Særligt de seneste år er der i lyset af skandaler og kriser kommet en stigende interesse for, at ledere ikke må blive ukritiske "firmaets mænd", der blindt følger organisationens linje og bare gør, som der bliver sagt, uden at skele til etiske spørgsmål (Villesèche m.fl. 2024) – samtidig med et øget fokus på, at ledere må være troværdige for at kunne motivere og skabe mening med opgaven for andre. Måske netop af den grund har bøger, kurser og udsagn om "autentisk ledelse" fået en masse medvind (fx George 2003).

Hvis vi ønsker organisationer, hvor ledere ikke bare er ukritiske nikkedukker, er det selvsagt vigtigt, at der skabes betingelser for, at man også personligt kan stå på mål for de beslutninger og den adfærd, som lederrollen indebærer. Men det er nok også afgørende, at det nuanceres, hvordan man kan være "tro mod sig selv" i en rolle, hvor man ikke bare er ansat til at udøve ens personlige værdier og overbevisninger, men varetage en organisations retning og mening. Lad os derfor i denne artikel først se nærmere på, hvorfor autenticitet er vigtigt; dernæst hvor der opstår problemer ved idealet om at være autentisk i ens hverdag som leder, og hvilke alternativer der er, for til sidst at runde af med et par overvejelser om, hvordan man kan gribe det an, hvis man som leder ønsker at stå på mål for både organisationens værdier og ens egne overbevisninger.



Om Amanda Houmark-Ørsøe

Er cand.mag i filosofi, har en master i teologi og en master i offentlig ledelse. Er indehaver af Cura Consult og arbejder med og underviser i ledelse og strategi i organisationer med fokus på relationer, etik og faglighed. Coacher også ledere samt holder foredrag om etik og eksistens, medmenneskelig ledelse, ensomhed og omsorg i fremtidens sundhedsvæsen. Er aktuel med den nye bog Lederens relationer.

Væsentligheden af autenticitet

Autenticitet i ledelse fokuserer på, at ledere udfolder deres "sande jeg" og deres kerneværdier, og at det at kende sig selv er afgørende for god ledelse. Et klassisk argument for autentisk ledelse lyder:

> *Mange mennesker ved ikke, hvem de er. De er så fokuserede på at imponere andre, at de lader verden forme dem i stedet for at forme sig selv til den slags ledere, de gerne vil være… Dit sande nord er det moralske kompas, der styrer dine handlinger, udledt af dine dybeste overbevisninger, dine værdier og de principper, du leder efter. Det er dit indre kompas, som er unikt for dig, og som repræsenterer, hvem du er på dit dybeste niveau.*
>
> (George & Clayton, 2022: 2).

Når det kan være vigtigt at være autentisk i sit lederskab, er det særligt for at beskytte mod to risici, der er indbygget i ledelse (Houmark-Ørsøe 2025):

- At ledere ukritisk overtager og udfører organisationens normer/bestillinger med fare for moralsk blind ledelse.
- At organisationer bliver instrumentelle og følelseskolde, så menneskerne i dem og menneskerne, som de er til for, mister forbindelsen til sig selv og hinanden.

På den måde kan interessen for autentisk ledelse ses som et modtræk mod en upersonlig, distanceret, teknisk ledelse, hvor al adfærd er okay, så længe resultaterne holder. For den enkelte leder stiller temaet om autentisk ledelse skarpt på:

- Er der normer i din organisation, du har en tendens til blindt at følge, og som du med fordel kan stoppe op og reflektere over?
- Er der situationer i din dagligdag som leder, hvor du vil handle anderledes, hvis du først og fremmest tænker på, hvilket menneske du gerne vil være?

Umuligheden af autenticitet

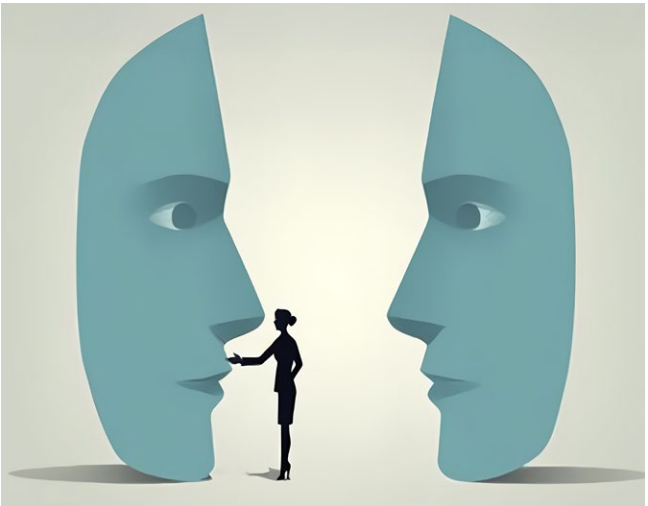
Men hvordan er det så muligt at være autentisk i praksis? For at forstå det, må vi først blive klarere på, hvad vi egentlig mener, når vi taler om autenticitet i ledelse? Professor i organisationsadfærd Herminia Ibarra beskriver, hvordan der typisk er tre forskellige forståelser af begrebet autenticitet på spil:

1. Jeg er autentisk, når jeg siger, hvad jeg mener, og jeg gør, som jeg siger.
2. Jeg er autentisk, når jeg handler i overensstemmelse med min værdier.
3. Jeg er autentisk, når jeg er tro mod den, jeg er.

De tre forståelser er dog forbundet med hver sit sæt af problemer. Hvis vi starter med den første forståelse af autenticitet, kan det fx opleves meget autentisk altid at "sige tingene, som de er" uden omsvøb. Så udtrykker man sig selv og forsøger at være tydelig og "gennemsigtig". Men i mange tilfælde indebærer lederrollen, at man overvejer, hvad der er hensigtsmæssigt at kommunikere i den enkelte situation og til det enkelte menneske – og af og til også at tilpasse sin kommunikation eller skjule ens personlige reaktion for til gengæld at håndtere situationen "professionelt". Det kan faktisk ende ret galt, hvis man altid siger det, der falder en umiddelbart ind – det er nok ikke et ideal, man bør stræbe efter (Kempster m.fl. 2018: 333).

Den kan også opleves meget autentisk og vigtigt at være tro mod ens værdier som leder. Det kan være fx være en værdi som ordentlighed, der er én magtpåliggende at lede i overensstemmelse med. Men ofte er vores måde at fortolke værdier på meget præget af de erfaringer, vi har gjort os indtil videre – og det kan holde os tilbage for at udvikle os til, hvad nye situationer og roller har brug for. Et eksempel kan være den fagligt dygtige specialist, der forfremmes til leder af et botilbud. For hende er "ordentlighed" at holde en høj faglig standard og insistere på den. Det føles tro mod hendes værdier. Men at lede på den måde kan fx stå i vejen for, at hun tager højde for det samlede overblik over legitime hensyn i organisationen, eller at hun dedikerer tid til ledelse af helheden – ikke kun fagligheden. Værdier kan på den måde fastholde os i prioriteter fra tidligere roller.

På samme måde kan den tredje forståelse af autenticitet, "at være tro mod den, jeg er", have noget bagudrettet over sig. Hvis du tænker tilbage på den, du var for ti år siden, vil du nok kunne se, at der er nogle aspekter af dig, der er forandrede i dag. Vores idé om, hvem det er, vi skal være tro mod, når vi ønsker at være tro mod os selv, er ofte formet af andre roller, perioder og opgaver. Der er derfor en risiko for at ville være tro mod ens nuværende selvopfattelse frem for at udvikle ens opfattelse af, hvem kommende ledelsesopgaver har brug for, at man bliver. Fx at man bevæger sig fra at være en fantastisk dygtig driftsleder med orden i penalhuset til at blive en strategisk udadvendt facilitator. Sandheden er nok, at vi ikke er en fasttømret udgave af os selv – men at vi har en masse erfaring og vilkår med os, der former os, men at vi også løbende forandrer os, tilpasser os og udvikler os over tid og igennem de relationer og situationer, vi er i (Kierkegaard 1949).



Ibarra peger på, at et brugbart begreb om autenticitet nok ikke handler om at være tro mod en meget afgrænset og fast forestilling om, hvem man er, men snarere om at være villig til at se på, hvilke sider af sig selv man kan udvikle og trække på, alt efter hvilken rolle man har, og hvad den kan bidrage med i de forskellige situationer. Altså en villighed til at undersøge hvornår ens sædvanlige styrker ikke er det, der er behov for – men at eksperimentere med nye måder at udtrykke sig selv på og udvikle ens selvforståelse. Man må få erfaringer med, hvilke måder at udtrykke sig på der virker i virkeligheden i forhold til det, som man gerne vil opnå med sin ledelse. For den dybt specialiserede fagprofessionelle kan det være at spørge borgerne, hvad der skaber værdi for dem, for den dygtige personaleleder kan det være at afsætte tid til strategisk netværk ud af huset, for den proaktive strateg kan det være at få feedback på, om man er tryghedsskabende i sine relationer. Som en topleder fortalte mig:

> *[…] og der var det, at jeg var nødt til at blive en version af mig selv, som jeg ikke tidligere havde været. Det fik mig til at tænke: "Hvor fedt er det?" Men, når jeg så tænker efter i dag, så kan jeg se, at det var jo for min egen skyld, det ikke var fedt. Det var det rigtige for organisationen. […] Så jeg er ikke i tvivl om, det var det rigtige, men der skulle jeg jo altså også lægge lidt af min forfængelighed og mit eget selvbillede på hylden.*

Idéen er ikke, at man skal gøre det, man synes er allermest ubehageligt eller fjernt for én, eller at man skal kunne alting – men at man er nysgerrig på, om ens idé om, hvem man er, nogle gange står i vejen for, at man lykkes med noget, der er vigtigt for én. Om man uforvarende begrænser sig selv gennem de idéer, man har om, hvem man er, og hvad man kan. Det handler om ikke kun at lære noget om, hvad ens rolle kan bidrage med ved at se indad, men også ved at få konkret data på, hvordan man kan bidrage ved at gøre eller være noget andet end sædvanligt. På den måde skelner Ibarra mellem insight og outsight med henvisning til, at det ikke er al personlig udvikling, der kan tænkes frem, fordi nogle indsigter skal handles frem, mærkes på egen krop eller ses hos andre for at finde inspiration. En måde at finde sådanne øjeblikke på, hvor man kan lære noget, uden at det er uoverkommeligt, er at lede efter situationer, hvor man ikke oplever, at det, man hidtil har prøvet, har virket. I sådanne situationer kan man afprøve andre sider af sig selv, ikke nødvendigvis ved at tage sig selv superalvorligt, men gennem små eksperimenter, ved måske helt bevidst at tage en anden kasket på, forsøge at gøre noget, man har set virker for andre, og undersøge hvilken effekt det har.

Du skal ikke være tro mod dig selv, du skal være tro mod dit formål

Men hvem skal jeg så være som leder, hvis jeg stadig ønsker at undgå risikoen for ukritisk, moralsk blind ledelse og en instrumentel, følelseskold ledelse? Ét bud fra ledelsesforskningen er, at man kan forsøge at forstå, hvad det er for en ledelsesrolle, man er ansat til at udfylde, og hvad det vil sige at være tro mod dens formål (Kempster m.fl. 2018). Groft sagt, skal man ikke være tro mod sig selv (som privatperson), men tro mod det formål, ens stilling er til for. Hvis man er tydelig på hvilken rolle, det er meningen, man skal "spille" i forskellige situationer, har man et stærkere ståsted – et ståsted, der forankrer én, så man ved, hvad ens professionelle opgave er.

> *Der er en erkendelse af, at ledelse handler om andre snarere end om dig selv og derfor om at give dem det, de har brug for – motivation, opmuntring, empati, anerkendelse osv. – snarere end om, hvad der sker for dig som leder. (Kempster m.fl. 2018: 331, forfatterens oversættelse)*

Ved at undersøge, hvad ens rollemæssige opgave er, kan man fx stå i en svær situation som en afskedigelse eller en klagesag uden at blive hverken tykhudet eller tyndhudet, men i kontakt med menneskerne omkring opgaven (Høgsted 2020). At være loyal mod formålet med ens rolle kræver naturligvis, at man faktisk kan stå på mål for det, der skal ske. At det er en rolle, man kan se sig selv udfylde og stadig se sig selv i øjnene. Men i stedet for at have et indadvendt fokus på, hvad der er "sandt for mit indre jeg", kan man overveje, om der egentlig er én måde at være på i situationen, som bare vil virke og føles godt uanset hvad – eller om virkeligheden snarere er, at der altid er et utal af måder at gå til ens ledelsesopgaver på. Villeseche m.fl. understreger, at autenticitet ikke må handle om at have det godt og roligt med sig selv, men om ens ansvar som leder. I stedet for at have en stålfast indstilling til, hvem man er, og hvad man står for, kan man beslutte sig for en åbenhed i at lære af sine erfaringer. Åbenheden ligger i en villighed til at genoverveje sine beslutninger og en opmærksomhed på, hvad effekten af ens beslutninger er – både før, imens og efter de er truffet. I denne tilgang handler autenticitet om at bevare muligheder for flere tolkninger, for at se og lære noget nyt af situationer og for at betvivle ellers vedtagne normer. Det kan fx være, at man, til trods for et muligt ubehag, ser tilbage på en situation,

man fik modstand på, og overvejer, hvad der mon var vigtigt og på spil for den medarbejdergruppe. Eller at man forud for et nyt samarbejde overvejer, hvad ens "normale værdier" vil betyde for, hvad der bliver lagt vægt på og givet opmærksomhed – og hvad der måske derfor kan overses eller hvilke stemmer, der ikke bliver hørt. Denne tilgang til autenticitet beskytter mod, at man som leder udvikler "skyklapper" og med tiden bliver for skråsikker på egne perspektiver.

Autenticitet som åbenhed handler ikke om en ængstelig bekymring over alle de mulige måder, man kan handle og være på – men om en kritisk selvbevidsthed, der giver en mulighed for at se sin egen ledelse i et andet lys og undersøge, hvordan den påvirker – fremfor at hvile i den velkendte, standardiserede værktøjskasse. I denne tolkning handler autentisk ledelse ikke om at lamme en selv, men om at bevare det etiske ansvar og handle i det (Villesèche m.fl. 2024: 11).

Du er stadig afgørende

Indtil videre er vi kommet frem til, at autenticitet kan være problematisk, fordi det kan rette lederens fokus mod sig selv i stedet for mod effekten af hendes ledelse, og fordi det kan holde lederen fast i udgaver af sig selv, der ikke tager højde for, hvad der er behov for i forskellige situationer. Et alternativ er, at det, man skal være tro imod, er ens ansvar for at blive ved med at lære af sine erfaringer som leder – og hele tiden være villig til oprigtigt at overveje situationer fra flere sider. Så langt så godt. Men hvor efterlader det den enkelte leder? Er ens egne værdier og erfaringer med, hvad der er brug for, så ligegyldige? Nej. Tværtimod. For det er dig, der står med det ansvar og skal fortolke og forvalte det med alt det, du har med dig. Det er dig, der afgør, hvad du vil og gør med alt det, der sker omkring din ledelsesopgave. Faktisk er det helt afgørende for din organisation, menneskerne omkring dig og dig selv som leder, at du har dig selv med i din ledelsesgerning. Det er det af to grunde:

For det første afhænger autenticitet som åbenhed af, at du er villig til at undersøge og få øje på alle de erfaringer, værdier og normer, du har med, som former din umiddelbare tilgang til ledelse. Hvis du stræber efter at undersøge effekten af din ledelse og andre mulige måder at gå til situationer på, er et godt sted at starte at få en grundig forståelse af alt det, der er ubevidst automatpilot for dig: Hele den pakke af grundlæggende antagelser, væsentlige hændelser, der har farvet din opfattelse af, hvad der virker i ledelse, og hvad

man bør tro om mennesker i organisationer. Hvis du kan få øje på din egen måde at forholde sig til din rolle på, kan du udvikle den forholdemåde og tage aktivt stilling til, hvordan du ønsker at forholde dig fremover og forstå, at menneskerne, du arbejder med og for, har hver deres forholdemåde. Forholdemåden har du med dig i alt du gør, og den fortæller noget vigtigt om, hvem du er som leder, der i høj grad influerer din ledelse. Det kan opsummeres:

> *Thus, when workers or students ask me: "should I be professional or should I be myself?" I reply that the dualism implied in the question does not exist. They must be themselves if they are going to be professional." (Shulman, 1984: 15)*

For det andet skal autenticitet som åbenhed beskytte mod, at du gør det, der er nemmest, mest velkendt eller det, der virkede i andre situationer. For at kunne stå i den åbenhed og tåle det væld af mulige måder at forstå og gøre tingene på i snart sagt hver eneste situation, er det nødvendigt at have noget at læne sig opad. Noget, der kan støtte én i at rumme den kompleksitet og muligvis også rumme at se i øjnene, at ens ledelse har haft mindre heldige effekter. Fremfor at læne sig op ad en fasttømret værktøjskasse, der ser alle situationer ens og derfor gør dem lette, kan man læne sig op ad en beslutning om, hvorfor det er værd at være leder; hvorfor det er værd at prøve igen i morgen, selvom det var svært i dag eller ikke helt lykkedes, som man håbede. Man kan kalde det at have "et ideal, der er værd at være utilstrækkelig overfor" (Hjortkjær 2016). Det er ikke et heroisk valg om at være martyr på sin organisations alter – men om en stræben, der er værd at håbe på, at man kan leve op til.

Hvad kan man gøre?

- Prøv andre sider af dig selv af. Er der situationer, der bliver ved med at bakse for dig, hvor du ikke rigtig oplever at virke godt? Overvej hvordan andre dygtige ledere ville gå til situationen – hvordan ville de bruge sig selv, hvordan ville de positionere sig, hvilke styrker ville de trække på? Er der små eksperimenter, du kan afprøve, hvor du får erfaring med andre sider af dig selv, og hvordan de virker? Start småt og fokusér på om effekten er anderledes, end den plejer.
- Hvis du står i en situation, hvor det opleves svært at være loyal mod dine personlige værdier og organisationens værdier, skal du tage det alvorligt. Undersøg hvilke muligheder, der er for at "spille organisationen god" ved at tale frem om, hvor udfordringen ligger – og hvad der eventuelt kan gøres for at mindske værdiuoverensstemmelsen i de processer og beslutninger, der umiddelbart er planlagt. Hvis du skal kunne udfylde rollen loyalt mod organisationens formål OG fortsat kunne se dig selv i øjnene – hvilket indflydelsesrum har du så for at få de to ting til at gå op samtidig?
- Overvej hvilke relationer i dit lederliv, der er en risiko for fremmedgørelse – i forhold til din opgave, i forholdet til menneskerne omkring dig og i forholdet til dig selv. Disse overvejelser kan virke som en "stemmegaffel", der giver genklang over områder, der trænger til ansvarlig opmærksomhed. Overvej tilsvarende: Hvor oplever jeg forbundethed i mit arbejdsliv? Hvor er jeg i kontakt med formålet med min ledelsesopgave, med menneskerne omkring mig og mig selv?

Referencer

George, B. & Clayton, Z. (2022): True North: Leading Authentically in Today's Workplace, Emerging Leader Edition, John Wiley Sons & Inc.

George, B. (2003). Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value. San Francisco: Jossey-Bass.

Hjortkjær, C. (2016). Utilstrækkeligt enestående: En kierkegaardsk diagnose af diagnosesamfundet. Publikationer fra Det teologiske Fakultet.

Høgsted, R. (2021). Grundbog i belastningspsykologi: Forebyggelse af primær og sekundær traumatisering ved psykisk krævende arbejde. 4. reviderede udgave. København: Ictus.

Ibarra, H. (2015): The Authenticity Paradox: Why feeling like a fake can be a sign of growth, Harvard Business Review

Kempster, S., Iszatt-White, M. & Brown, M. (2018). Authenticity in leadership: Reframing relational transparency through the lens of emotional labour. Leadership, 15(3): 319-338.

Kierkegaard, S. (1849 [2006]). "Sygdommen til Døden". I S. Kierkegaard, Søren Kierkegaards Skrifter, Bd. 11, København: Søren Kierkegaard Forsk¬ningscenteret.

Shulman, L. (1984). The Skills of Helping Individuals and Groups. U.S.A.: P.E. Peacock Publicers, Inc., Library of Congress.

Villesèche, F., Klitmøller, A. & Bjørnholt Michaelsen, C. (2024). Leader au¬thenticity and ethics: A Heideggerian perspective. Business Ethics Quar¬terly, 34(4): 662-681. https://doi.org/10.1017/beq.2023.28

Supervision som strategisk drivkraft: Når faglighed, trivsel og ledelse hænger sammen

I Kolding Kommune har man udviklet en praksis, hvor supervision ikke blot er faglig støtte, men en strategisk ramme for refleksion, fællesskab og udvikling. Med KRAP som fælles metode bliver supervision en drivkraft i både ledelse, trivsel og pædagogisk kvalitet.

Af Karen Marie Fiirgaard, Anne-Mette Holst, og Henrik Hopff, Erhvervspsykologer

Hvordan skaber man sammenhæng, faglig klarhed og handlekraft i det socialpædagogiske arbejde?

I en travl hverdag er det svært at finde tid til refleksion og faglig fordybelse. Kompleksiteten i arbejdet kræver både faglighed, indlevelsesevne og tydelig ledelse. Derfor har ledergruppen i Center for botilbud i Kolding Kommune valgt at indføre supervision for alle teams – og for dem selv. Seks udvalgte KRAP-skemaer danner rammen for supervisionssamtalerne og sikrer sammenhæng i hverdagen.

Formålet er at styrke borgerens handlekraft og sikre, at medarbejdere ikke står alene i tvivl og kompleksitet. Når KRAP bringes ind i supervisionen, bliver koblingen til praksis tydelig og anvendelig. Det fælles sprog og den faglige tænkning styrkes.

Hvad er KRAP?

KRAP står for Kognitiv, Ressourcefokuseret og Anerkendende Praksis. Det er en psykologisk og pædagogisk metode, der bygger på kognitive teorier og en anerkendende tilgang til det enkelte menneske.

Formålet med KRAP er at støtte mennesker i at forstå og håndtere egen adfærd, følelser og tanker – med fokus på ressourcer frem for begrænsninger.

Metoden anvender konkrete skemaer og refleksionsværktøjer, der gør det muligt at analysere situationer, forstå mønstre og skabe udvikling i samarbejde med borgeren.

Værdien af KRAP er en styrket faglighed, et fælles sprog i personalegruppen og en systematik, der gør det lettere at skabe positiv forandring – både for borgeren og i det tværfaglige samarbejde.

Om Karen Marie Fiirgaard

Er selvstændig erhvervspsykolog. Har beskæftiget sig med udvikling af organisationer, ledere og teams siden 1994 og været ansat som HR udviklingskonsulent og specialkonsulent i hhv. Aarhus Kommune og Vejle Kommune, samt i BST Systemet.

Er beskikket censor på Aarhus Universitet og suppleant i psykolognævnet. Fungerer som supervisor for en række ledere og medarbejdergrupper, laver kurser for ledere, holder oplæg på konferencer, har medvirket i podcasts og skriver artikler til fagblade.

Om Anne-Mette Holst

Er cand.psych.aut. og selvstændig erhvervspsykolog med mere end 20 års erfaring fra både offentlige og private virksomheder. Arbejder med rådgivning af ledere og medarbejdere samt på de strategiske niveauer i organisationer. Bidrager derudover med foredrag om erhvervspsykologiske temaer og er i øjeblikket i gang med at skrive en bog om erhvervspsykologens arbejdsfelt – tidligere, nu og i fremtiden.

Om Henrik Hopff

Er erhvervspsykolog og har siden 1990 arbejdet som konsulent i private og offentlige virksomheder. Altid ud fra principper om at frigøre resurser og skabe forbedring af menneskers potentialer - gennem fokus på den bæredygtige forretning. Anvender anerkendende og værdsættende metoder i arbejdet med at skabe merværdi for mine kunder.

Ledelse som rammesætter – ikke problemløser

Ledelsen spiller en afgørende rolle – ikke ved at give svar, men ved at skabe rammer for faglig dialog. Når metoderne integreres i møder, beslutninger og konflikthåndtering, styrkes både faglighed, trivsel og stolthed. Supervision bliver et redskab til faglig ledelse – ikke kun individuelt, men på tværs af ledergruppen. På den måde styrker supervision også et fælles fagsprog, god trivsel og følgeskab til lederen.

Fra drift til faglig ledelse

Mange kender følelsen af at "drukne i drift" og ty til det velkendte. Men netop her opstår behovet for refleksion. En læringskultur udvikles ikke af sig selv – det kræver tid og ledelsesmæssig opmærksomhed.

Derfor har lederne i Kolding Kommune valgt at opbygge supervision omkring seks KRAP-skemaer, så metoden integreres i teamets hverdag – før, under og efter supervision.

> *Det faglige lederskab handler ikke om at give hurtige svar, men om at skabe tænkning. Det tager tid, men det er det hele værd, fortæller Anne-Mette Kjær og Marie-Louise Boye Droob, begge tilbudsledere i Center for Botilbud i Kolding Kommune.*

Fra synsninger til fælles fagsprog

Brugen af KRAP-skemaer i supervision skaber en fælles faglig bevidsthed. Medarbejderne bevæger sig fra individuelle "synsninger" til et fælles sprog, som styrker samarbejdet og giver grobund for læring.

> *Vi har skabt rammer for faglige drøftelser frem for at arbejde ud fra egne holdninger. Det giver et solidt fundament og skaber fælles sprog, siger de to ledere.*

De understreger også, at KRAP ikke kun skal bruges ved konflikter, men som en del af daglig praksis.

Når det skal fungere i praksis

Det er én ting at beslutte, at KRAP skal bruges – noget andet at få det til at virke. Derfor har Kolding Kommune inddraget eksterne erhvervspsykologer til at facilitere processen, skabe struktur og fastholde fokus.

> *Når vi møder udfordringer, skal vi ikke tænke i problemer, men i løsninger.*

Det handler ikke om tryllestøv, men om vedholdende procesarbejde, der skaber mening for alle. Et konkret eksempel på det vedholdende procesarbejde er en gruppe, der har arbejdet meget med, hvordan de bedst kunne forstå, anerkende og hjælpe en af de borgere, som bor på bostedet.

Borgerens helbred var svækket, funktionsniveauet faldende og livskvaliteten under pres. Samtidig oplevede gruppen, at borgerens adfærd ændrede sig, og de havde brug for at blive klogere på, hvordan de bedst kunne motivere borgeren til at tage imod den rette hjælp.

Det centrale dilemma blev tydeligt:

> *Hvordan balancerer vi borgerens ret til selvbestemmelse med vores sundhedsfaglige ansvar for at motivere til tiltag, som kan forbedre borgerens livskvalitet?*

Oven i det mærkede gruppen presset på arbejdsmiljøet – de høje følelsesmæssige krav, der var forbundet med deres egen høje faglige standard på den ene side, og nysgerrigheden, blandet med usikkerheden, på hvordan de bedst kunne motivere borgeren til nye sundhedsfaglige tiltag på den anden side.

Gruppen oplevede et behov for at opnå en fælles forståelse for, hvad det var borgeren forsøgte at kommunikere, når borgerens reaktioner skabte usikkerhed om, hvordan de bedst kunne hjælpe borgeren.

Gruppen begyndte med en "kognitiv sagsformulering" for at skabe et fælles overblik: Hvad ved vi om borgeren? Hvad påvirker borgeren positivt og negativt? Hvilke fakta kan vi være sikre på – og hvilke antagelser har borgeren om sig selv og omverdenen? Også borgerens tidligere og nuværende mestringsstrategier blev tydeliggjort, så medarbejderne kunne skelne mellem funktionelle og uhensigtsmæssige mønstre.

Dernæst brugte de KRAP-skemaet "over broen", som inviterer til at træde ind i borgerens perspektiv: Hvilke tanker og følelser kan borgeren have i situationen? Hvilke behov og grundlæggende antagelser driver borgerens adfærd? Denne øvelse skabte en dybere forståelse af borgerens nye livssituation og motivation og gjorde det tydeligere, hvordan medarbejderne kunne møde borgeren anerkendende dér, hvor borgeren er – med respekt for livshistorie, følelser og copingstrategier.

Afslutningsvis arbejdede gruppen med "mål og ønsker" for at prioritere, hvilke områder de skulle handle på først. De formulerede konkrete tegn på, hvordan man kunne se, at indsatsen virkede. Dermed fik gruppen et fælles billede af, hvad der var vigtigst at arbejde med – og hvordan de kunne måle fremgang.

Processen gav ikke bare overblik og handlekraft, men styrkede også gruppens samarbejde og oplevelse af at skabe læring sammen i en følelsesmæssigt krævende opgave.

Fejl som afsæt for refleksion

En refleksiv kultur kræver mod til at tale om fejl og lære af dem. I Kolding har man skabt en tryg kultur, hvor fejl ses som grundlag for faglig udvikling – ikke som brud på faglighed. Supervision bruges også til at arbejde med psykologisk tryghed, hvor KRAP-skemaer understøtter refleksion og inviterer sårbarheden indenfor i en tryg ramme.

> *Medarbejderne skal opleve et reelt handlerum og turde begå fejl. Hvis vi stiller for høje krav og kontrollerer for meget, kvæler vi initiativ og læring, understreger Anne-Mette Kjær og Marie-Louise Boye Droob.*

Supervision som motor og ledelsesværktøj

De faglige koordinatorer spiller en central rolle som bindeled til supervisorerne. De sikrer, at KRAP bliver en levende del af praksis og ikke blot teori. Koordinatorerne har både faglig indsigt og mandat til at vejlede og udfordre.

> *Vi har koordinatorer med viden og ansvar og en matrixorganisation, hvor alle har roller. Det skaber kvalitet, forklarer lederne.*

Supervision bliver dermed en dialog om både borgeropgaver og organisatorisk udvikling. Når erhvervspsykologerne også stiller spørgsmål til ledelsen, styrker det en læringskultur, hvor alle bidrager.

Godt nok er godt

Midt i ambitionerne ligger erkendelsen af, at ikke alt kan styres. Tillid til, at "godt nok" er godt, giver mening og ro.

Vi har en ambition om at gøre det så godt som muligt – og det er faktisk nok. Det giver mening og en følelse af kontrol, siger lederne.

De ser tydelige resultater af at bruge KRAP – også i hverdagens små situationer. Et konkret eksempel handler om en fastlåst borgercase, hvor supervision og KRAP-skemaer har hjulpet til nye perspektiver og handlemuligheder. Det virker ikke som magi, men den faglige refleksion skaber udvikling.

Når noget virker – så holder man fast

Kolding Kommunes erfaringer viser, at det betaler sig at arbejde grundigt og vedholdende. Når supervision forankres strukturelt, når fejl mødes med nysgerrighed, og når faglig tænkning bliver fælles, sker der noget. Ikke kun for den enkelte borger – men for hele fællesskabet. Det giver bedre løsninger og større mening.

Supervision i Kolding Kommune – nøgleelementer

- Supervision er obligatorisk for alle teams og ledergruppen
- Eksterne erhvervspsykologer inddrages i ledersupervision og teamsupervision
- Seks udvalgte KRAP-skemaer danner ramme for refleksion og faglig udvikling
- Koordinatorer fungerer som bindeled til de eksterne erhvervspsykologer før under og efter supervisionerne
- Supervision kobles til praksisnære cases
- Lederne deltager i og får selv supervision
- Fokus er på borgerens udvikling, teamets læring og ledelsens rolle

Return on Investment – når supervision forankrer metoden i hverdagen

Når en arbejdsplads investerer tid og penge i en evidensbaseret metode som KRAP, er det afgørende, at metoden ikke kun lever i kursuslokalet, men også i den daglige praksis. Her viser supervision sig som en effektiv måde at sikre "Return on Investment" på – særligt når supervisionen alligevel gennemføres med eksterne erhvervspsykologer.

Ved at bruge KRAP-skemaer som ramme for supervision opstår en værdifuld struktur: Allerede før supervisionen reflekterer teamet over, hvilket KRAP-skema der skal bruges, hvilken borger eller tematik det skal omhandle, og hvilke observationer der skal deles. Disse overvejelser sendes til erhvervspsykologen, som møder forberedt.

Under supervisionen arbejdes konkret med skemaet, og det skaber både faglig forankring og psykologisk tryghed.

Efter supervisionen bliver det nemt at overføre refleksionerne til praksis, fordi skemaet fungerer som en fælles reference. Med tiden oplever medarbejderne større sikkerhed og kompetence i brugen af KRAP – og det styrker kvaliteten i arbejdet med borgerne.

Samtidig bliver dokumentation lettere: Noterne fra supervisionen kan hurtigt overføres til dokumentationssystemet, og det skaber en naturlig kobling mellem refleksion, praksis og skriftlighed. Når man lige har drøftet en borger i supervision, bliver det mere oplagt og meningsfuldt at dokumentere med det samme.

På den måde understøtter supervision med eksterne erhvervspsykologer både implementeringen af metoden og en praksisnær dokumentationskultur.

Hvilke KRAP skemaer brugte vi?

KRAP er en praksisnær tilgang med solid forankring i forskning, som forener teori og konkrete redskaber i arbejdet med udvikling, læring og trivsel.

Metoden anvendes i dag på tværs af mange fagfelter – bl.a. pædagogik, socialt arbejde, sundhedsområdet, psykologisk behandling og ledelse. Grundidéen er, at alle mennesker rummer styrker og potentialer, og at forandring sker bedst, når man mødes med anerkendelse og får støtte til at udforske og arbejde med egne tanker, følelser og handlinger.

Eksempler på KRAP-skemaer:

- Kognitiv Sagsformulering – giver overblik over sammenhænge mellem tanker, følelser og handlinger.
- Ressourceblomsten – synliggør personens styrker og kompetencer.
- Over Broen – tydeliggør vejen fra nuværende situation til ønsket fremtid.
- Mål & Ønsker – omsætter drømme og ønsker til konkrete mål.
- Procesmodellen – strukturerer og visualiserer et udviklingsforløb.
- Måltrappen – opdeler store mål i små, realistiske skridt.

KULTURFORANDRING DER VIRKER

- Forståelse af kerneopgaven
- Faglig kvalitet
- Det psykiske arbejdsmiljø
- Ledelse

Det hele afhænger af kulturen i organisationen

Etikos hjælper med kulturarbejde, der kommer i dybden og fører til konkrete forandringer i hverdagen.

Sæt fokus på etik og dilemmaer, når kulturen skal udvikles

Fordi det virker i praksis og understøtter et samarbejde baseret på fælles ansvarlighed

Etikos hjælper med rådgivning og facilitering hele vejen igennem en kulturproces

Når kulturen spænder ben for...

... faglig kvalitet
... det psykiske arbejdsmiljø
... tværfagligt samarbejde
... ledelse

Så skal der gøres noget ved det.

Kulturforandring med afsæt i etik og dilemmaer, der virker.

Kontakt Etikos for at høre mere om hvad, hvorfor og hvordan.

Etikos

(+45) 22 61 41 94 · lene@etikos.dk