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 17: Institut for konflikthåndtering
Side 28-29: IBG

Forsidefoto:
Thomas Borberg/Ritzau Scanpix

Nederst tv:
Jane Damsgaard Jensen:
Smil og relation trods værnemidler. Pædagogisk frontlinjepersonale i COVID-19 tider

INDHOLD 1-2022

Hvor kan ledere træne menneskekendskab? I skønlitteraturen! 5
Af Anders Nolting Magelund
En række danske ledere fortæller, hvordan det at læse skønlitteratur ruster dem til de ledelseskrav, de oplever i disse år. Hvad end det handler om empati, at træde i karakter, sproglig originalitet eller refleksioner over magt, tvivl og ydmyghed eller det at føre medarbejdere gennem store forandringer, rummer skønlitteraturen værdifulde indsigter. Af den grund er lederne også holdt op med at læse traditionelle ledelsesbøger.

Stress – Hvis skyld er det? 9
Af Ole Fogh Kirkeby og Ole S. Rasmussen
Stress er et vanskeligt fænomen, fordi det både har psykiske og fysiske, individuelle og sociale, ledelsesmæssige og organisationskulturelle dimensioner, og fordi der er mange forskellige opfattelser af ordets og fænomenets væsen og af dets oprindelseshistorie: Hvad er stress egentlig, hvor stammer det fra?

Din intuition er din vigtigste ledelseskompetence 12
Af Cecilie Gredal
Værktøjskassen til dagens ledere er fyldt til randen. Alligevel mangler der noget helt essentielt, som oftest bliver nedvurderet og alt for sjældent indgår det i lederuddannelserne: Evnen til at lytte til din intuition.

Bæredygtig ledelse i pædagogiske institutioner 18
Af Lene Eriknauer og Lisbeth Bruus
Ordet bæredygtig er ved bare at være en lyd i ørene som så mange andre modeord. Man hører det og ved egentlig ikke, hvad det er – andet end noget godt. I forhold til ledelse handler det om at støtte medarbejderens trivsel, så denne kan gøre noget godt for borgeren.

Leder du efter tilfredse medarbejdere eller konkret kerneopgave? 24
Af Anders Seneca
Kerneopgaven er et løbende ledelsesmæssigt fokus, som det er nødvendigt at gøre konkret. Grundlæggende må ledere stille sig selv og deres medarbejdere tre spørgsmål, hvis de ønsker at gøre kerneopgaven konkret: Er kerneopgaven forløst? Er kerneopgaven fælles? Er kerneopgaven fokuseret?

Læring fra coronatiden – i et recoveryperspektiv 30
Af Lone Bang-Møller
Corona har påvirket vilkårene for det socialfaglige rehabiliteringsarbejde og har dermed fået betydning for borgernes recovery. Også til den gode side.

Udvikling af ressourcepersoners vejledningspraksis 36
Af Tanja Andersen, Mette Bjarning og Micki Sonne Kaa Sunesen
Et udviklingsarbejde om praksisnære vejledningsforløb viser, at eksterne observatørers forberedende interview, en nysgerrig ikke teoretisk tilgang og få udvalgte observationsområder efterfulgt af deres italesatte refleksive tænkning udvikler de observeredes praksis.

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

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

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

SÅ LAD S.T.O.P. HJÆLPE DIG VIDERE

PÆDAGOGISK **VAGT**

PÆDAGOGISK STØTTE **STØTTE TIL PERSONALET**

PÆDAGOGISK SKÆRMNING **VIKAR**

SPECIALPÆDAGOGISK INDSATS **PRAKSIS FORLØB**

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

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

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

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

Kære læser

Du sidder nu med årets første nummer af Social Udvikling foran dig.

Efter to år med en overvægt af digitale udgivelser – primært grundet COVID – vender vi nu tilbage til det trykte format. Et format vore læsere i flere omgange har efterspurgt, når vi har forsøgt at kortlægge ønskerne i forhold til bladet fremover.

"Der er noget særligt ved at have bladet stående fremme. Det er en tydelig måde at vise, at vi er en del af Socialt Lederforum. At vi er en del af en bevægelse, der sætter ledelse af velfærd på dagsordenen. Ordentlig ledelse vel at mærke. En del af en bevægelse, der anerkender, at fundamentet for god socialpædagogik og god specialpædagogik er god ledelse. Det vil jeg godt skilte med".

Sådan formulerede en af lederne i Socialt Lederforum det, da jeg i sensommeren var i gang med endnu en rundringning vedrørende formatet.

Jeg skyndte mig at få skrevet hans ord ned. Fordi de rammer hovedet lige på sømmet i forhold til de overvejelser vi i Socialt Lederforum har gjort os om bladet fremover. Måske er det lidt "boomer-agtigt" sådan at fastholde udgivelsen af et fysisk tidsskrift? Måske er det heller ikke rigtigt i pagt med et stadigt stærkere bæredygtighedsrationale at blive ved med at bruge tryksværte, papir, kuverter med mere?

Der er mange ting at overveje. Foreløbig har vi besluttet, at vi udkommer i den trykte udgave i hele 2022. Så må vi se, hvad fremtiden bringer.

På kort sigt ved vi godt, hvad der venter os. I slutningen af januar – små to år efter de første nedlukninger ramte Danmark i marts 2020 – kunne Mette Frederiksen sige tak til befolkningen for at have vist samfundssind og sammenhold igennem en rigtig vanskelig periode.

"Foran os ligger en sommer med krammet tilbage, samvær, koncerter, fester og festivaler igen", sagde statsministeren.

Ugen efter blev størstedelen af alle restriktioner ophævet. Væk med mundbind og coronapas. Væk med restriktioner i forhold til åbningstider og afstand.

På social- og ældreområdet ophævedes de gældende restriktioner også. Med virkning fra 1. februar. Det betyder, at der ikke længere er krav om coronapas for besøgende og krav om mundbind/visir for besøgende og ansatte på sociale tilbud. Men da der overordnet set er tale om en gruppe sårbare og udsatte borgere, så opfordrede social- og ældreministeren i forlængelse af statsministerens udmeldinger til lokalt aftalte ordninger på dette område.

"Vi står et rigtig godt sted, og det er glædeligt, at vi så småt kan vende tilbage til en mere normal hverdag. Men smittetallene er høje, og vi ved, at den øgede genåbning kan føre til endnu højere smittetal. Det er derfor meget vigtigt, at vi fortsat skærmer vores ældre og sårbare borgere mod corona. Derfor vil jeg stærkt opfordre til, at man lokalt fortsætter med de nuværende ordninger om mundbind, visir og test på plejehjem og sociale tilbud", udtalte ministeren.

De foreløbige meldinger fra Socialt Lederforums medlemmer er, at der fortsat bruges værnemidler og testes i næsten samme omfang, som det var tilfældet inden statsministeren oplyste, at restriktionerne nu ville blive ophævet. Kun på meget begrænsede områder har det været muligt at slække på de gældende rammer.

En forstander har aktuelt givet denne melding:

"Vi fortsætter brugen af mundbind/visir, når vi færdes i huset. Det gælder alle medarbejdere. Der bruges altid værnemidler i det tætte pleje- og omsorgsarbejde. Ingen besøgende på fællesarealer. Der er adgang gennem beboernes boliger. Vi PCR tester beboere 1 gang om ugen og personalet to gange om ugen. Vi har jo fortsat masser af smitte, både blandt beboere og medarbejdere. Det eneste sted, vi har slækket, er, at beboerne ikke længere bærer visir/mundbind i busserne".

Der meldes i tiltagende grad om sociale tilbud, der har rigtig mange smittede borgere og ansatte – sociale tilbud, der pt er maksimalt udfordrede på driften. Der er ingen tvivl om, at de kompetente medarbejdere og ledere på landets sociale tilbud er ved at være rigtig godt mærket af at have leveret kombinationen af pædagogik, omsorg og sundhed i allerforreste geled i snart to år. To år med døgnåbne tilbud 365 dage om året sætter sine spor.

Det har lykkedes indtil nu, og det skal også nok lykkes den kommende tid. Trods de mange forhindringer.

Det gør mig stolt at se, hvordan opgaverne bliver løst på daglig basis – og det gør mig stolt at konstatere, at systemet, trods massive udfordringer, fortsætter med at holde sig på benene.

Social- og ældreministeren sagde det meget rammende allerede i foråret 2020:

"Socialpædagogerne er superhelte uden kapper". Desværre glemte hun lederne dengang. Det vil jeg hermed råde bod på:

"Socialpædagogerne og de socialpædagogiske ledere er superhelte uden kapper – tak for jer!"

Velkommen til et blad med fokus på alt det, der er med til at udvikle og udfordre, når talen falder på ledelse og organisationer. Både før, under og efter COVID. Et blad sprængfyldt med 'vigtige vitaminer' på så mange områder.

Rigtig god læselyst!

Bo Mollerup
Ansvarshavende redaktør
bomo@socialtlederforum.dk

Hvor kan ledere træne menneskekendskab? I skønlitteraturen!

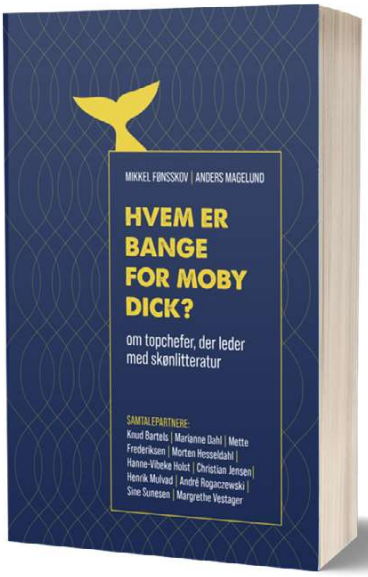
Af Anders Nolting Magelund, Cand.merc.(fil.), chefkonsulent i Lederne og forfatter til bl.a. bogen "Hvem er bange for Moby Dick?"

En række danske ledere fortæller, hvordan det at læse skønlitteratur ruster dem til de ledelseskrav, de oplever i disse år. Hvad end det handler om empati, at træde i karakter, sproglig originalitet eller refleksioner over magt, tvivl og ydmyghed eller det at føre medarbejdere gennem store forandringer, rummer skønlitteraturen værdifulde indsigter. Af den grund er lederne også holdt op med at læse traditionelle ledelsesbøger.

Den væsentligste del af ledergerningen er arbejdet med mennesker. Om man er leder på et autoværksted, arbejder som leder i psykiatrien eller er leder for 20.000 mennesker, er det uomgængeligt at kunne forstå, lede og motivere mennesker. Alle har selv oplevet ledere, der ikke var gode til menneskelige relationer, og alle ved, hvor demotiverende og ødelæggende det føles. At man ikke bliver set, forstået eller motiveret til at møde på arbejde.

Vi ser ind i en tid, hvor medarbejdere i stigende grad har nul-tolerance overfor den slags ledere og i særlig grad overfor de ledere, der ikke kan forvalte deres magt på ordentlig vis eller skaber dårlig stemning i organisationen. Har man ikke en bred og nuanceret forståelse for mennesker, eller for hvad der driver dem i deres liv, hvor forskelligt de oplever verden, får man det svært fremover som leder.

Men hvor og hvordan kan man dyrke sin menneskeforståelse som leder? Et svar giver en række danske topledere i bogen Hvem er bange for Moby Dick? De fortæller alle, hvordan skønlitteraturen fungerer som ilt for deres lederskab, og hvordan skønlitteraturen kan kvalificere deres daglige møde med medarbejdere. Som Margrethe Vestager udtrykker det:



Om Anders Nolting Magelund

Er uddannet cand.merc.(fil.) og arbejder som chefkonsulent i Ledernes Hovedorganisation. Er sammen med Mikkel Fønsskov redaktør på Gyldendal og tidligere vært på DR's Aftenshowet og har skrevet bogen "Hvem er bange for Moby Dick?" om topchefer, der leder med skønlitteratur. Bogen udkom på Forlaget Klim d. 28. oktober 2021.

Ledelse handler om mennesker, og skønlitterære værker handler om mennesker. Derfor er de de bedste ledelsesbøger.

Vestager har selv ansvaret for 450 millioner europæere. Mennesker hun ikke har mulighed for at møde hver og en. Til gengæld kan hun læse alt om deres livssyn, hverdag og historie gennem den store litteratur. Derfor læser hun Milan Kundera for at forstå tilværelsen og verdenssynet bag jerntæppet eller Sofi Oksanen for at forstå livet som bonde i Estland.

Men udover at blive klogere på mennesker og medarbejdere kan skønlitteraturen også gøre lederne klogere på sig selv, hvordan de forvalter deres magt, eller når de oplever tvivl, savner mod til de svære beslutninger, eller når de skal træne at komme helt ned i gear i en travl hverdag. For Politikens chefredaktør Christian Jensen er det at synke ned i På sporet af den tabte tid af Marcel

Proust eller fare vild i Ulysses af James Joyce den bedste kontrast til en hektisk hverdag i journalistikkens verden, der handler om at producere letaflæselige overskrifter og være først ude med den gode historie. Derfor står han op hver morgen længe før familien for at være i dialog med den store litteratur. Også for at udvide sin "empatiske radius".

Længe før begreber som "scientific management" eller den endeløse række af ledelsesbøger, der altid står i lufthavnenes kiosker, læste historiens store ledere skønlitteratur for at blive klogere på sig selv og den samtid, de levede i. Denne tendens er altså tilsyneladende ved at gøre sig gældende i en tid, der har oplevet en eksistentiel mavepuster i form af corona, og hvor begreber som "dannelse", "ydmyghed" og "nærhed" for alvor nævnes på ledelsesgangene.

Når ledere læser skønlitteratur

Går man rigtigt i dybden med skønlitteraturen, opdager man, at den tilbyder indsigter inden for en forbløffende lang række af de temaer, som moderne ledelse kredser om.

Tag et begreb som empati. Måske en af de vigtigste egenskaber som leder. At kunne forstå et andet menneske er krævende, og lederne fortæller, hvor chokerede de faktisk kan blive, når de gennem skønlitteraturen erkender, hvor forskellige mennesker kan være, og hvor vidt forskellige valg de træffer. For at forstå hvordan et menneske, der mangler alt, opfører sig, læser André Rogaczewski, CEO og medstifter af Netcompany, eksempelvis Sult af Knut Hamsun, en beretning om et menneske, der oplever både fysisk og eksistentiel sult. Eller Marianne Dahl, tidligere vicepræsident for den vesteuropæiske del af Microsoft og nuværende direktør og partner i BCG, læser Yahya Hassan for at mærke, hvordan det vil sige at være indvandrerdreng:

> *Man føler det helt indefra i mennesket – ikke som i en DR2-dokumentar.*

Eller hun læser digte af franske forfattere for på empatisk vis at kunne få greb om den franske kultur, når hun holder møder med mennesker i den del af verden. Neuroforskning har påvist, at læsning af skønlitteratur netop kan optræne spejlneuroner i hjernen, som antages at være der, hvor empati skabes i hjernen.

At forstå det, der kan være meget fremmed fra en selv, eller ligefrem skulle forholde sig til det onde, er noget lederne også konfronteres med gennem litteraturen. Christian Jensen rækker ud efter bogen En antisemits bekendelser af Gregor von Rezzori for at få indsigt i både ondskabens væsen, og hvordan verden opleves gennem et radikalt andet blik. Lederne fortæller også, at de med skønlitteraturen kan gå på opdagelse i sproget og luge ud i de floskler, som medarbejdere sjældent motiveres af længere.

Fyrstespejlet

Og skønlitteraturen kan fungere som et "fyrstespejl", det vil sige en måde, at lederen kan kaste blikket på sig selv. For eksempel når det handler om ledelse og magt. Her fremhæver flere ledere Lykke-Per af Henrik Pontoppidan. For i denne roman er magten subtilt beskrevet og er til stede på flere niveauer. Dels når Lykke-Per som ung ingeniørstuderende med vilde planer om at forandre Danmark skal mødes med den reaktionære Oberst Bjerregrav, der forvalter de håbefulde studerendes karrierer og skæbner. Den gamle leder afviser Lykke-Per og er muligvis ultimativt medvirkende til at forme hans skæbne og sende ham mod sin endelige resignation. Men også Lykke-Per selv opnår stor magt over sin omgivelser. Når han ud af det blå bryder med sin forlovede eller trækker forbindelsen til den kreds af investorer, der vil hjælpe ham.

Lederne peger også på Tove Ditlevsens selvbiografiske værk Gift som et eksempel på et værk, der kan lære om magt(misbrug). Ditlevsen beskriver i bogen sine ægteskaber, sit virke som forfatter samt ikke mindst sit stofmisbrug. Titlen er tvetydig. Dels henviser den til det at være gift med et andet menneske, men også til midlet, der forgifter. Romanen viser med stor overbevisning magtens ambivalens. Hvem har magt over hvem? Er det Ditlevsen, der har magten over de mænd, hun delvist udnytter til egen vinding? Er det ægteskabet som samfundsinstitution, der har magten over hende,

eller er det de narkotiske stoffer? Eller den læge, hun gifter sig med, der giver hende indsprøjtningerne, fordi hun forlanger det?

Har hun magten selv? Eller er det omstændighederne og ægtemændene, der har magten? Romanen svarer ikke entydigt på det. Men lægger op til en refleksion over skillelinjen mellem det at have magten eller være magtens ofre. Hvem, der er hvem, er ikke så tydeligt.

Må man gøre litteraturen til et instrument?

Et spørgsmål, der melder sig efter den umiddelbare begejstring for, at topledere nu kaster sig over kunsten for at blive bedre ledere, er, hvorvidt man bare sådan kan gøre kunsten og litteraturen til et instrument?

Kunst og kultur har typisk traditionelt skulle stå kritisk uden for samfundet og for eksempel pege på uretfærdighed, som når John Steinbeck i Vredens druer frit fortæller om den barske hverdag for en række amerikanske bønder under Den Store Depression, eller når Picasso råt for usødet viser krigens rædsler i Guernica, eller performancekunstnere i dag stiller spørgsmålstegn ved vores behandling af flygtninge. Og omvendt er historien rig på grelle eksempler, hvor kunsten er blevet spændt for magthavernes vogn og blevet dikteret at skulle hylde diktatorer som i Sovjetunionen eller nutidens Nordkorea. Det er heller aldrig særligt interessant at læse en roman, der er et omskrevet debatindlæg, der blot illustrerer en entydig pointe.

Ser man bort fra disse forbehold, er der alligevel en voksende gren af litteraturforskningen, der peger på, at litteraturen faktisk har en praktisk og anvendelig værdi i forskellige fag. Det kan være inden for medicin, også kendt som "narrativ medicin", hvor den unge, nyuddannede læge eller psykiater ved at læse skønlitteratur kan forberede sig til mødet med mennesker i stor sorg eller skulle fortælle dem, at de er uhelbredeligt syge. Pædagogikken kan bruge fortællingens kraft i undervisningen eller til integrationsprojekter. Birthe Rønn Hornbech fortæller i sin bog En læser bliver til, hvordan hun som anklager hos Politiet flere gange har søgt til skønlitteraturen, når retsakterne ikke slog til. Hun nævner Steen Steensen Blicher og hans novelle Præsten i Vejlbye som et eksempel på, hvordan en sag altid har flere sider, og at mennesker er sammensat af både arv og miljø.

Med afsæt i litteraten Rita Felskis forskning har et forskningsprojekt på Syddansk Universitet "Uses of literature" undersøgt litteraturens brugsværdi i en lang række fag. Kongstanken er her, at litteraturvidenskaben længe har været for optaget af selve teksten frem for tekstens virkning og effekter på læseren. Litteraturens evne til at overraske og skabe uforudsigelige effekter hos læseren. Og skabe nye forståelser af mennesker, samfundet, minoriteter og så videre.

Det 21. århundredes leder

Samlet set peger bogens medvirkende ledere – med afsæt i skønlitteraturens univers – på en ny ledertype for det 21. århundrede. Det er en ledertype, der kan vise sårbarhed, som stiller spørgsmål snarere end at give svar. Som kan forene modsætninger. En leder, der faciliterer snarere end kontrollerer og udstikker retning. Som er ydmyg og ser det som sin opgave at forløse den enkeltes unikke potentiale i organisationen frem for at diktere et entydigt mål. Og som trives med og accepterer konstant forandring og manglende entydighed som et grundvilkår. Derfor er skønlitteraturen nyttig, fordi den ikke peger på entydige løsninger, forholder sig åben, spørgende, nysgerrig og nogle gange stiller flere spørgsmål,
end den giver svar.

Inden for psykologien taler man om fænomenet "cognitive closure" – eller kognitiv aflukning – som handler om at lukke af for input udefra. Folk med et behov for kognitiv aflukning har en trang til at nå frem til en hurtig konklusion og beslutning og har samtidig modvilje mod noget, der er tvetydigt og forvirrende. Og er man tilbøjelig til at drage de hurtige konklusioner og lade vigtig viden udeblive, tager man også dårligere beslutninger. Den type mennesker virker måske mere selvsikre i deres umiddelbare overbevisning, selvom den overbevisende fremtoning kan vise sig at være mangelfuld.

Omvendt har folk med en mindre grad af kognitiv lukning en tendens til at være mere kreative og åbne over for alternative opfattelser end deres egen. Professor Christine Seifert ved Westminister College har påvist, at folk, der i en undersøgelse fik besked på at læse en skønlitterær novelle, udviste en lavere grad af kognitiv lukning. Så når vi læser romaner, noveller og digte, bliver vi mennesker tilsyneladende åbne overfor nye idéer og mere inkluderende.

Skønlitteraturen kan siges at være en slags modstand, et stof, der aktivt skal bearbejdes og omsættes. Den rummer uforudsigelighed, er flertydig, opstiller dilemmaer. Ligesom i virkelighedens ledergerning. Der er så mange daglige ledersitua-

tioner, hvor traditionelle ledelsesbøger kommer til kort. Som Margrethe Vestager udtrykker det:

Det virker ikke for mig med en ledelsesbog, hvor et stof allerede er fortæret, fordøjet og gylpet op, så man føler, at man bliver fodret som en fugl, der fodrer unger. Det virker ikke for mig som leder. Der skal nye kalorier på, som man selv kan tage og gøre med, hvad man vil. Og det får man kun i skønlitteraturen.

Ledere skal gerne være dannede i dag. Men flere af de i bogen medvirkende ledere taler hellere om "menneskelighed" eller dannelse som en handling, noget der sker ude blandt mennesker og ikke en kompetence, der opnås gennem et kursus. Og denne interrelationelle forståelse af dannelse kan man netop skabe bedre betingelser for ved at lade sig gribe af skønlitteraturen. Skønlitteraturen skaber gennem sine skildringer opmærksomhed på mennesker, situationer, tilstande, stemninger, opmærksomhed på det oversete, det marginaliserede, det vi sædvanligvis ville ignorere som mennesker eller ledere.

Sine Sunesen, direktør for Akademikerne, fortæller, at skønlitteraturen for hende netop også kan hjælpe til med at skabe opmærksomhed på sine medarbejdere og hjælper til de autentiske, spontane og uforstilte samtaler, der kan styrke relationen til medarbejderen.

Derfor er kunstnerisk dannelse ikke tomt snobberi, men noget, vi kan trække på i både lette og svære situationer, uddyber hun.

Det læser lederne i bogen "Hvem er bange for Moby Dick?"

Knud Bartels, tidligere forsvarschef og formand for NATOs militære komite, fremhæver Charlotte Brontës gennembrudsværk Jane Eyre fra 1847 som sin yndlingsroman. Værket handler om Jane Eyre, der går igennem en hård barndom og møder modstand i datidens kvindefjendske England. Romanen har lært Bartels som militærmand at kombinere en kerne af omsorg med et disciplineret ydre.

Mette Frederiksen, nuværende statsminister, læser Sara Omar for at forstå tilværelsen i parallelsamfund med social kontrol, og hun læser den nigerianske forfatter Chimamanda Adichie for at forstå unge afrikaneres liv og vilkår.

Henrik Mulvad, tidligere CEO i KPMG, kom på sporet af den store litteratur gennem sin sommerhus-nabo Ib Michael, der i sin tid stak ham Herman Melvilles klassiker Moby Dick. Siden har erhvervsmanden kastet sig over store dele af skønlitteraturen. Han læser Haruki Murakami for at blive klogere på japansk kultur eller Kongens Fald af Johannes V. Jensen for at forlige sig med sin ledertvivl.

Morten Hesseldahl, administrerende direktør på Gyldendal, læser Thomas Manns Doktor Faustus for at forstå, hvordan kunstnere og administrativt ansatte skal ledes forskelligt, eller han læser Tove Janssons Det usynlige barn for at forstå, hvor vigtigt det er at anerkende sine ansatte.

Bogens medvirkende er Knud Bartels, Marianne Dahl, Mette Frederiksen, Morten Hesseldahl, Hanne-Vibeke Holst, Christian Jensen, Henrik Mulvad, André Rogaczewski, Sine Sunesen, Margrethe Vestager.

Stress – Hvis skyld er det?

Af Ole Fogh Kirkeby, Doktor i filosofi og professor emeritus i ledelsesfilosofi fra CBS og Ole S. Rasmussen, (Executive) Master of Management Development fra CBS og arbejdsmiljøchef i tele-virksomheden Nuuday

Stress er et vanskeligt fænomen, fordi det både har psykiske og fysiske, individuelle og sociale, ledelsesmæssige og organisationskulturelle dimensioner, og fordi der er mange forskellige opfattelser af ordets og fænomenets væsen og af dets oprindelseshistorie: Hvad er stress egentlig, hvor stammer det fra?

Hvad taler vi egentlig om, når vi taler om stress?

Når vi taler om fænomener, er det som regel genstande eller relationer herimellem, som vi kan konstatere med sanserne. Men ordene spiller også en stor rolle, fordi de er med til at gøre fænomenet tydeligt. Når ordet for et fænomen begynder at fylde meget i offentligheden, træder forskning og analyse ind. Man begynder at forholde sig kritisk til fænomenet ved hjælp af det sproglige begreb. I den bevægelse opstår der ofte flere konkurrerende og modstillede teorier om fænomenets væsen. På den ene side er der holdninger, som nægter fænomenets eksistens, og på den anden side er der holdninger, som gør det til en periodes mest betydningsfulde.

Sådan er det med ordet og fænomenet "stress".

Stress er et vanskeligt fænomen, fordi det både har psykiske og fysiske, individuelle og sociale, ledelsesmæssige og organisationskulturelle dimensioner, og fordi der er mange forskellige opfattelser af ordets og fænomenets væsen og af dets oprindelseshistorie: Hvad er stress egentlig, hvor stammer det fra, og hvad er det egentlig?

Om Ole Fogh Kirkeby (f. 1947)

Har gennem sit virke og sine mange bøger bidraget væsentligt til at ændre ledelsesdiskursen i Danmark ved at sætte fokus på lederens værdier og dyder. Hans budskab er, at organisationer, der profilerer sig i forhold til humanisme, etik, socialt ansvar og beskyttelse af miljøet, vil være dem, der overlever i længden. I de sidste tyve år har Kirkeby udviklet den græske samtalekunst, protreptikken, til et tidssvarende projekt, der giver mulighed for at lære vores egne værdier og tanker at kende ved at vide, hvordan vi taler. Gennem analyse af hvordan vi agerer og reagerer, kan vi forstå vores motiver. Dette livsprojekt bliver muliggjort af filosofien, hvor hans fokus er begivenheden.

Om Ole S. Rasmussen (f. 1964)

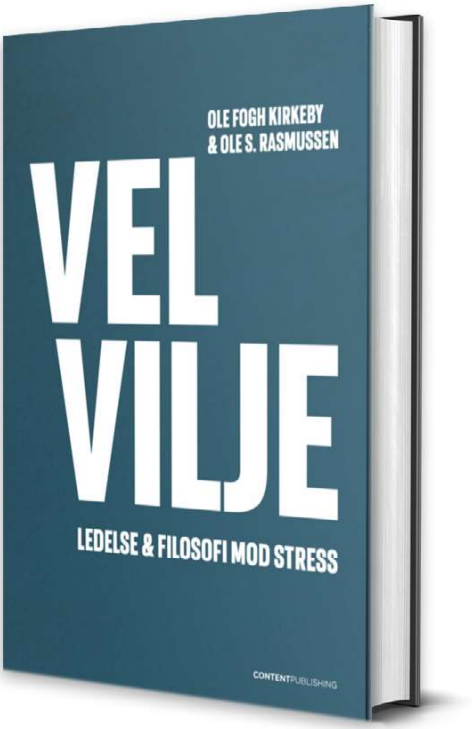
Er certificeret i en række test-, analyse- og udviklingsredskaber og er desuden protreptiker v/Ole Fogh Kirkeby. Har oprindeligt en sundhedsfaglig og terapeutisk uddannelse, men har gennem 25 år opbygget en bred erfaring med ledelse på forskellige niveauer i både private og offentlige virksomheder. Har desuden været underviser, vejleder og censor på diplomlederuddannelsen gennem 11 år. Arbejder nu som arbejdsmiljøchef i tele-virksomheden Nuuday efter knap 13 år som stiftende partner i sin seneste konsulentvirksomhed, Langer & Rasmussen. Hans omdrejningspunkt har hele vejen været og er fortsat de psykosociale elementer i det at lede mennesker.

Sådan et fænomen vil de forskellige fagvidenskaber slås om at gøre til netop deres. At have "patent" på.

Det at forholde sig til fænomenet stress gennem fagvidenskaberne indebærer at forholde sig til den måde, hvorpå fagvidenskaberne kan forholde sig formålstjenstligt, og undertiden ovenikøbet sandt. Hvad er det egentlig, vi undersøger? Og til hvis gavn?

For at få en upartisk og realistisk vurdering af, hvad vi taler om, må vi altså "dekonstruere" de normsættende diskurser ud fra det menneskebillede, de indebærer. Denne praksis går på tværs af fagvidenskaber og paradigmer, fordi den ikke kan forudsætte nogen sandhed. Den går også på tværs af almindelig fornuft og af strategiske analyser af fænomenet, fordi den fokuserer på ledelse som et eksistentielt fænomen i kraft af, at den fokuserer på stress som et socialt forårsaget og fastholdt fænomen.

Vi har derfor forsøgt at omfatte alle de nævnte perspektiver i vores bog Velvilje – Ledelse og filosofi med stress, hvori vi bestemmer stress fysiologisk, psykologisk, evolutionshistorisk, sociologisk, erhvervsøkonomisk, men først og fremmest filosofisk.



Stress er en sindstilstand og en relation. Når vi skal prøve at forstå og indkredse dette fænomen, vil udgangspunktet naturligvis være al den forskning og alle de erfaringer med fænomenet, der allerede foreligger på tidspunktet for indkredsningen. Hvilke skuldre står vi på? Filosofiens hævdvundne ret til at begynde fra ny vil derfor her være umulig at håndhæve som andet end beviset for gyldigheden af den vejledning, den kan give praksis. Derfor er det rimeligt, om ikke at begynde forfra, så at prøve at forstå, hvad det egentlig er, vi siger om stress, hvordan vi siger det, og hvorfor vi gør det.

Der er ingen tvivl om, at stress er et kontekstuelt fænomen i endnu højere grad, end det er et individuelt, ontogenetisk, familiært drevet og dispositionelt bestyrket onde. PTSD og krig hører sammen, selvom dette symptomkompleks også trives i klasseværelset og på arbejdspladsen. Virksomhedskulturer producerer stress, og mange typer af sociale bånd har ikke kraft til at styre stressen. Organisationsstrukturer som Toyota-modellen, hvor hvert ubrugt sekund noteres, og toiletbesøg er forbudt, har åndenød som rationale. Akkordsystemet udspringer herfra, ligesom konkurrencen på fabriksgulvet om at gøre ting hurtigst, i messecentrene om at sælge mest, uanset hvad, samt om, hvem der samler flest points i de store konsulenthuse, gør det. Men meget ofte har sådanne kontekster ikke de karakteristika, der frem for alt producerer stress som en overgribende, destruktiv, ja, nærmest tilintetgørende relation mellem et menneske og dets menneskelighed. Denne karakteristik er den permanente, selvgode, onde vilje til magt. Langt den mest alvorlige stress i vores samfund er lederens, og oftest den nærmeste leders, skyld.

Dårlige ledelse er ikke en fejltilstand, det er kun i heldigste fald et resultat af "uvidenhed". I yderste instans kan man sige, at dårlig ledelse er et udslag af menneskelig ondskab.

Ondskab kan i en vis forstand bestemmes, som filosoffen Immanuel Kant gjorde det på sine gamle dage: Den udgør et fundamentalt, ikke-daterbart valg om at være et væsen, der ødelægger andres liv. Denne hensigt gennemtrænger hele personen, og den gør blind, så vedkommende ikke kan se det andet menneske. Andre er derfor højst "noget", som man kan beherske, befale over, forme, misforme og tilintetgøre.

Er det ikke på tide, at vi endelig, i disse #MeToo-tider, kommer ud af busken og tør tale om den lede leder? Ikke bare om den inkompetente leder, som ofte belønnes med engagement, hvis bare vedkommende er medløber, men om den menneskeligt uegnede, uværdige, respektløse og mistillidsskabende leder? Og er det ikke på tide, at denne "idealtype" – ud over at fæstnes på bestemte personer, som vi alle møder hele tiden – bliver egenskaber, som vi er forpligtede til at finde hos os selv som bjælken i øjet? Det er på tide at se os selv i spejlet.

Vi har skrevet bogen, fordi vi ønsker at fremhæve og fastholde, at ledelse er et etisk foretagende. At netop denne praksis mere end alle andre bør underkastes den dom, som kerneværdierne – det gode, det retfærdige, det sande og det skønne – bader vores sociale virkelighed i, som særlige lyskegler.

Vi tænker og taler derfor filosofisk om stress,

fordi vi mener, at diskursen herom bør være etisk. Ledelse er en etisk affære, og lederen skal ikke blot kunne dømmes ved de finere relationers skarpsynede domstol, men vedkommende skal dømmes her og nu, og igen og igen.

Lederen skal dømmes ud fra om vedkommende besidder, udøver og udlever velvilje.

Vi taler ikke for folkedomstole og tribunaler. Vi taler for et andet nævningeting, nemlig medarbejderne, naboerne, kunderne og borgerne – os alle sammen. For det nytter ikke noget at kappes om mere eller mindre fantastiske, politiske dagsordner til klodens beskyttelse gennem varetagelse af klimaet, når virksomhedernes eget klima, organisationskulturen, overlades til mennesker, der ikke kan besvare dette spørgsmål med vægt: "Hvorfor er du blevet leder?"

Et sådant svar kan kun ske ved, at lederen formår at henvise til de værdier, der har motiveret vedkommendes position. Her fordres svar, der stammer fra religionen og militæret, hvor hensynsløs ledelse selvfølgelig også har floreret, men som grundlæggende bæres af ord som ordentlighed og pligtfølelse overfor fællesskabet og medarbejderne – og ikke overfor sin egen karriere og bankkonto. Ledelse handler om at tjene det fælles bedste, at sætte mennesket over rollen, at tænke på den anden, før man tænker på sig selv, at give muligheder, at befordre talenter, at beskytte, at vise omsorg og at tænke fremad i flersomhed.

Filosofien har diskurser og begreber, der kan stille prioriteringen af det enkelte menneskes tarv over enhver strategisk praksis. Den kan give præcise beskrivelser af de modsætninger, der er indbygget i vores målsætninger og af alle de destruktive måder, hvorpå magt kan anvendes.

Først når vi tør se, høre og erkende vores egen manglende menneskekærlighed, kan vi – og især os, der har magt – skabe et grundlag for liv og arbejde i organisationer, der ikke producerer stress.

Velvilje – Ledelse og filosofi mod stress udkom den 5. november 2021 på Content Publishing

Ole Fogh Kirkeby og Ole S. Rasmussen undersøger i denne bog stress som fænomen for at se på, hvad det er, og ikke hvad vi mener, det bør være. De spørger, hvorfor vi efter næsten fem årtiers forskning og målrettet indsats ikke er bedre til at dæmme op for de negative effekter i det psykosociale arbejdsmiljø

Din intuition er din vigtigste ledelseskompetence

Af Cecilie Gredal, Ledelsesrådgiver, programvært og foredragsholder

Værktøjskassen til dagens ledere er fyldt til randen, og jeg mærker en tydelig afmatning i forhold til at skulle lære endnu flere nye ledelsesteorier og metoder. Alligevel mangler der noget helt essentielt. Noget vi alle har, men som oftest bliver nedvurderet. Vi har ikke lært det i skolen, og alt for sjældent indgår det i lederuddannelserne: Evnen til at lytte til din intuition.

Det skorter ikke med bud på, hvad fremtidens ledelse er: Agil, bæredygtig, rummelig, feminin… Ja, jeg er sikker på, at du selv kan fortsætte listen. Men udfordringen er, at de mange bud og værktøjer ikke kan stå alene. Der mangler en helt essentiel del, som er en slags dåseåbner for at kunne bruge resten af dine kompetencer fuldt ud. Din intuition. Men en ting er at lære at bruge og træne din intuition, en anden er at eje, at du gør det. Begge dele vil jeg komme ind på i artiklen her. Det er nemlig min mission at gøre intuition blå. Intuition skal anses som en essentiel kompetence, der værdsættes på linje med de mere rationelle og venstre hjernehalvdels orienterede kompetencer.

Jeg tror hurtigt, vi kan blive enige om, at analyser, viden og fakta i tidens løb er blevet opfattet som noget af det mest valide, en leder kan bruge i sine argumenter. Det bliver af mange opfattet som indiskutable sandheder, der affejer alle andre argumenter. Flere af de ledere, jeg samarbejder med, fortæller, at det derimod kan være svært at bruge argumenter, der er baseret på deres intuition og indlevelsesevne. Det bliver ikke respekteret i samme grad, fordi det baserer sig på noget umiddelbart ukonkret. Derfor holder de enten op med at bruge deres intuition, eller de holder op med at være åbne omkring, at de gør det. De har oplevelsen af, at de ellers ikke bliver taget seriøst.
Men det har store konsekvenser både menneskeligt og organisatorisk. Menneskeligt, fordi vi sælger ud af vores integritet ved ikke at være tro overfor vores intuition. Over tid betyder det, at vi mister passionen, brænder ud eller bliver syge af stress. Organisatorisk, fordi vi i alt for høj grad reproducerer løsninger, der kun kradser i overfladen på et paradigme, som ikke længere er værdiskabende og bæredygtigt.

Det er vi nødt til at lave om på. Men det kan umiddelbart synes fuldstændig uoverskueligt. Hvor skal vi starte? Jeg foreslår, at du starter der, hvor du har 100% indflydelse – nemlig med dig selv. Derfra vil ringene sprede sig, og tiden er moden til det nu. Vi er mange, der kan se, at det gamle ledelses- og styringsparadigme ikke længere er bæredygtigt. Du kan være en af dem, der går forrest i at skabe noget nyt og bedre. Det er mit formål med denne

Om Cecilie Gredal

Er ledelsesrådgiver, programvært, foredragsholder og idealbryder. Hun stiftede i 2015 virksomheden Cecilie Gredal, hvor hun hjælper ledere med at bruge deres intuitive talenter til at skabe formålsfulde forandringer. Tror på BÅDE faglige og menneskelige kvaliteter, og at det er i samspillet mellem mennesker, at magien opstår.

Faciliterer livs- og kulturtransformationer, der får ledere til at ændre mindset, udvikle et stærkt personligt lederskab og udfolde deres fulde potentiale med sit faglige fundament bygget på +10 år som leder i det offentlige, en række bestyrelsesposter, et hav af lederkurser og en umættelig nysgerrighed.

Tilbyder foredrag, teamforløb og lederuddannelsen 'Game-changing leadership'. Har hostet programmet: 'Game-changing leadership, samtaler om fremtidens lederskab', hvor hun har interviewet nogle af Danmarks dygtigste ledelsesteoretikere og ledere. Fundamentet for det hele er hendes gennemprøvede metode, der bygger på erfaring, forskning og livsforandrende resultater.

Læs mere om Cecilie og hendes virksomhed på CecilieGredal.dk.

artikel at inspirere dig til at trække kraften hjem til dig selv og stå ved det, du står for og tror på, så du reelt kan gøre den forskel, du har potentiale til.

Min motivation er klar: Jeg har et brændende ønske om at hjælpe endnu flere ledere med at bruge deres intuition, så de kan blive karisMAGISKE og game-changende ledere. Ledere, der har visdommen, inspirationen og modet til at gøre op med de dominerende spilleregler, som de færreste af os kan lykkes og vokse i. I stedet skal vi skabe et langt bedre alternativ. Ét af de afgørende kendetegn ved ledere, der kan netop det, er, at de ikke alene bruger deres intuition, men også ejer, at de gør det.

At være karisMAGISK betyder, at du kan vitalisere og ilte andre, så de får mod og inspiration til at sætte deres potentiale fri og samskabe det, man knapt havde troet muligt. Det har intet at gøre med at være hverken in- eller ekstrovert, men om at have så stærk en nerve og et nærvær, at andre inspireres til at tænke større og være mere modige med at være sig selv og deres formål tro. At være en game-changende leder betyder, at du ikke længere blot reproducerer kulturens spilleregler, men kreerer andre, der understøtter visionen og skaber større effekt.

Ikke enten eller men både og

Før jeg bliver konkret i forhold til, hvordan du kan arbejde videre med det, vil jeg gerne pointere, at jeg ikke mener, at nogen kompetencer er bedre end andre. Tværtimod skal de understøtte hinanden. Der er ikke noget galt med viden, analyser og fakta. Det er kun godt, når vi kan underbygge vores valg og beslutninger, men det er ikke alt, der kan måles. I en tid hvor fremtiden er mere usikker og mindre forudsigelig end nogensinde før, så giver det ikke mening at fortsætte, som vi plejer. Vi står midt i et paradigmeskifte, hvor vi ikke alene kan lede på det målbare, men i lige så høj grad skal lære at lede på det mærkbare.

Fremtiden er nemlig ikke kun feminin. Vi har brug for både de maskuline og de feminine kompetencer. Ledelse skal ikke kun være mærkbart, men både mål- og mærkbart. Og nej – vi skal heller ikke meditere hele tiden for at kunne bruge vores intuition. Vi skal netop bruge både vores faglige og intuitive viden i samspil til at kvalificere hinanden. Og vi må og skal lede i overensstemmelse med vores indre, ellers bliver lederjobbet en lang hård kamp, og over tid mister vi medarbejdernes tillid og følgeskab. Resultatet bliver ledere af navn og ikke længere af gavn.

Hvad er intuition?

Intuition er den fornemmelse, du kan få, når du træder ind i et lokale, hvor der kort forinden har været en konflikt. Selvom ingen har sagt det, så ved vi godt, at noget er galt. Det er også den træthed, du får i kroppen, når du bliver bedt om at tilpasse en strategi, som du godt ved, ikke vil fungere. Intuitionen siger "Stop – det bliver aldrig godt, sig nej, gør noget andet."
Det er også den indsigt, der kommer til dig i badet, hvor du pludselig kan se, hvordan du kan gribe noget an, så det samler trådende og skaber merværdi. Eller den fornemmelse du har af, at et menneske ikke fortæller dig sandheden eller omvendt har noget på hjerte, som de brænder inde med. Det er din intuition, der giver dig en pludselig indskydelse om at følge op på noget eller styrker din fornemmelse for timing.
Og netop timing er helt essentielt, når du bevæger dig over i at lede med din intuition som kompas. Det giver ikke længere mening udelukkende at have tid som succeskriterie. Du kender sikkert situationen, hvor vi knokler med at gennemtrumfe noget til tiden, men det giver modstand og ekstra arbejde. Det er fordi, timingen ikke er rigtig. På andre tidspunkter, når timingen er rigtig, så accelerer processen, og der er en åbenhed, som skaber muligheder og løsninger, der er langt bedre, end vi havde kunnet forudse.

Vi har brug for et nyt sprog

En af udfordringerne i forhold til at kunne bruge din intuition er, at vi aldrig har lært et sprog for det, og det vi ikke har sprog for, har vi sjældent en særlig udviklet bevidsthed omkring. I takt med, at en målbar ledelseskultur med et hav af forskellige KPI'er er blevet forstærket, er vores sprog for andet end det målbare lige så stille blevet mindre tydeligt. Vi har stadig ord som mavefornemmelse og den sjette sans, men de er ikke del af ledelseskulturen i den grad, jeg ser, vi har brug for, og derfor kan ønske mig. Alle har en intuition, men de færreste af os har lært at bruge den – endnu. Sproget er med til at bevidstgøre og skabe vores

virkelighed. Men når vi kun taler og tænker i det gamle ledelsesparadigme med målbare indsatser, så forstærker vi det også. Hvis vi derimod begynder at sige det højt, når noget ikke føles rigtigt og samtidig nuancerer sproget, så sætter vi nye standarder. Det giver flere perspektiver og muligheder for at gøre noget andet.

Nye succeskriterier

Før du kan arbejde i en ny retning, kræver det, at du giver slip på en hel del af de måske ubevidste succeskriterier, du har haft om, hvad den 'rigtige' leder gør. Det gælder også, at det er useriøst at tale om din intuition, at du som leder skal have svar på alt, ikke må bede om hjælp, ikke være i tvivl og ikke være sårbar. Og ikke mindst succeskriteriet, der siger, at du skal knokle afsted for at have gjort det godt nok. Jeg tror på, at næste skridt er at game-change succeskriterierne for, hvad en god leder er og skal kunne. Det er muligt, når vi bliver mere bevidste om, hvad der reelt skaber værdi, så du for alvor kan få dit største potentiale i spil.

Eksempler på paradigmeskiftets ændrede succeskriterier:

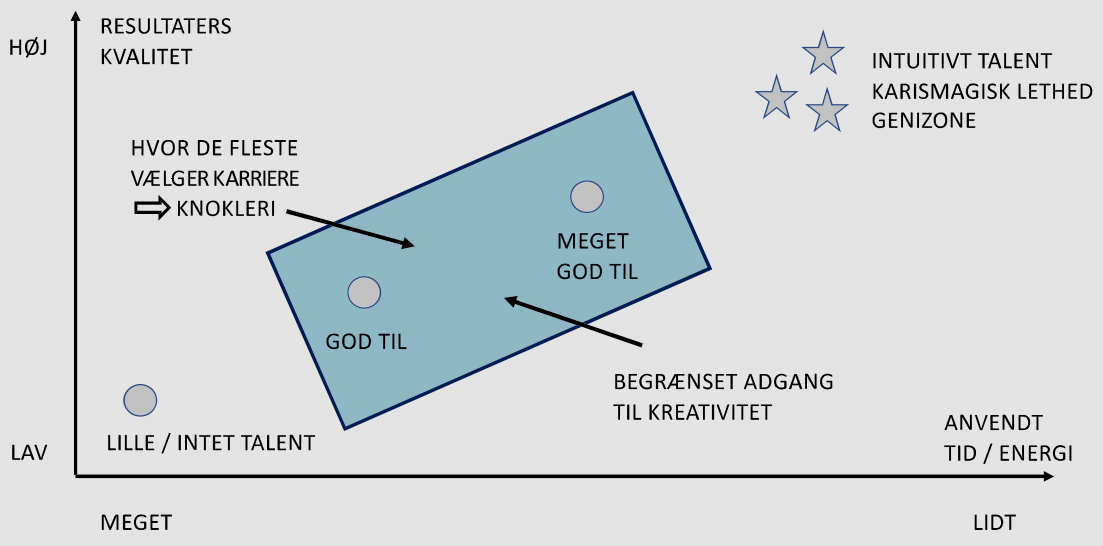
- At måle på tid -> At måle timing
- At måle på effektivitet -> At måle på effekt
- At måle på resultater -> At måle på værdi
- At måle på mere -> At måle på bedre
- At RE-agere på -> At agere på det væsentligste og KRE-ere det meningsfulde og værdiskabende i stedet

Hvordan mærker du din intuition?

Din intuition er en impuls, som kan mærkes som en udefinerbar følelse af uro eller tomhed, som om noget er helt off. – Eller det kan være en styrket tillid og følelse af vished, fordi du kan mærke, at noget er spot on.
Og det er lige præcis der, når du modtager denne impuls, at du står med et valg. Du kan nu vælge at lytte til din intuition, eller du kan overhøre den. Konsekvensen ved ikke at lytte er, at du mister forbindelsen til dig selv, din integritet, bliver træt, mister fornemmelsen af retning og mening og på sigt brænder ud. Hvis du derimod samler mod og ro til at lytte og være i integritet med det, du mærker, så styrker det dit selvværd. Når du er i overensstemmelse med dig selv, får du lettere adgang til dine intuitive talenter og kreativitet. Det vi med et andet ord også kan kalde din geni-zone.
Du skal altid lytte, når din intuition taler til dig. Mærk efter og find så ud af, hvordan du kan handle på det.
Oftest tøver vi eller overhører det, fordi vi ikke umiddelbart kan gennemskue konsekvenserne eller regne alternativet ud på forhånd. Og her skal du være vågen, for der er forskel på din intuition og frygt. Du kan godt have en modstand mod noget, fordi du er bange for, hvad andre tænker, selvom du inderst inde godt ved, hvad det rigtige er at gøre.

Forskellen på intuition, frygt og ego

Du kan afprøve, om det er intuition eller frygt, du mærker, ved at forestille dig, at du er fremme i



tiden og har været tro mod det. Føles det så lettere eller tungere? Mere sandt eller falsk i forhold til din integritet? Hvis det ikke føles godt, så har du svaret. Så er det egoet eller frygten, der har talt.

Dine intuitive talenter

Dine intuitive talenter er det, der falder dig så naturligt og let, at du nærmest ikke er bevidst om det. På ingen tid kan du skabe høj værdi, kombinere elementer, se sammenhænge, nye perspektiver og løsninger, der har stor effekt. Det kan være økonomisk, strukturelt, menneskeligt, organisatorisk, sprogligt, visuelt – anything. Du har på dette område en naturlig følelse af, at det vil fungere bedre, hvis du lige justerer lidt, eller at noget ikke hænger sammen. Jeg håber, du allerede sidder og kommer i tanke om tidspunkter, hvor du har fået en idé eller gjort noget, som var let og genialt på samme tid. Herefter har andre givet dig en kompliment og sagt: "WOW, hvor er det fantastisk, hvor er du sej". Hvorefter du hører dig selv sige: "Det er ikke noget. Det kan alle jo..."

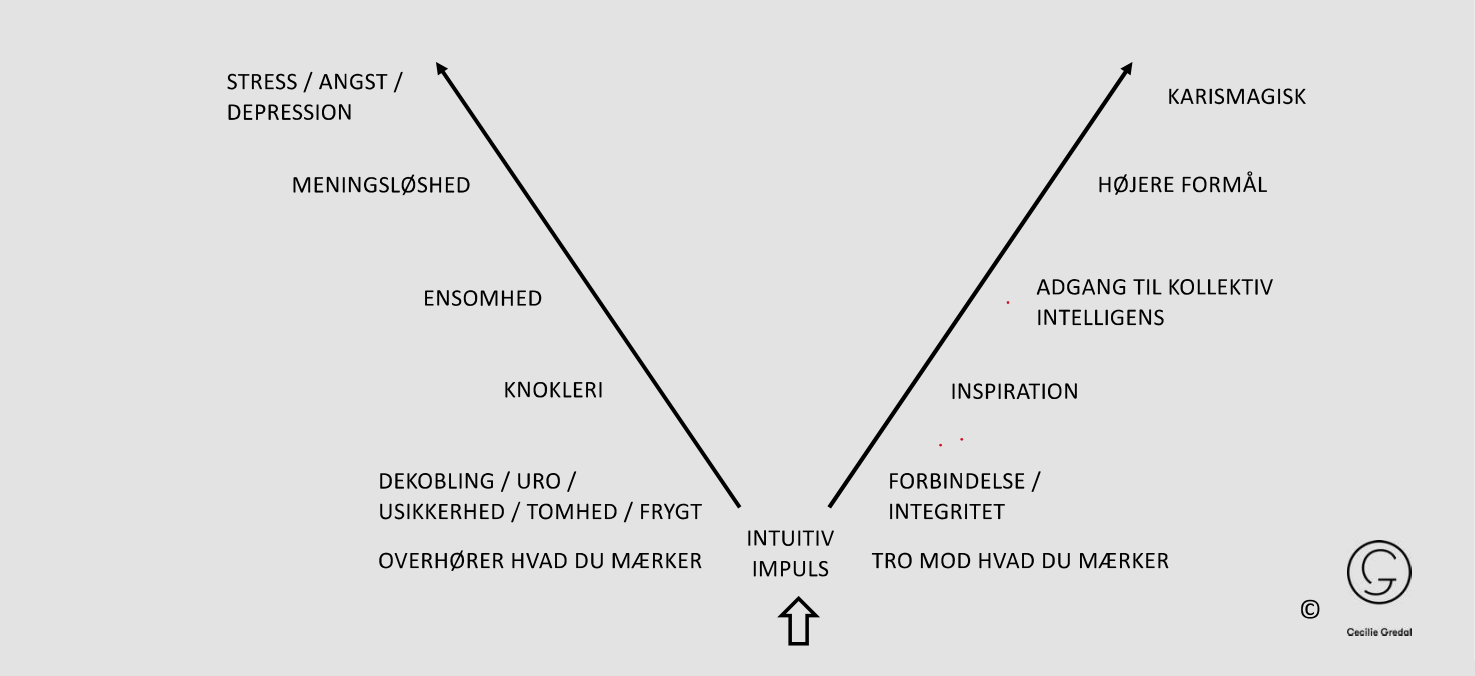
Men NEJ, det er her, du tager grueligt fejl.
Du har netop brugt et af dine intuitive talenter, og målet for mig er, at du skal bruge størstedelen af dit arbejdsliv med at bringe dem i spil fremfor at knokle med alt det, som er langt sværere for dig. Når du bruger dine intuitive talenter, har du nemlig adgang til din kreativitet, som er aligned med dit formål, og det er her dit game-changende talent begynder. Det kan virke indlysende, men hvordan kan det så være, at vi ikke gør det allerede?

Den kulturelle misforståelse

At vi oftest har et arbejdsliv, hvor vi knokler og arbejder hårdt frem for i højere grad at udnytte vores intuitive talenter og forfølge letheden, er indgroet i vores kultur. Vi er nemlig vokset op i en kultur med en protestantisk arbejdsmoral, hvor det skal være hårdt for at være godt. Vi tror derigennem, at vi skal gøre os fortjent til at have værdi, men det er i bund og grund noget sludder og en misforståelse. Nu er tiden kommet til, at vi bliver klogere.
Ikke alene skal vi værdsætte det, der falder os let og intuitivt. Vi skal også tage alvorligt, at det skal være et af succeskriterierne for fremtidens arbejdsliv. Og ja du har også andre talenter, men forskellen på dem og dine intuitive talenter ligger i mængden af energi, du skal bruge på det, og den lethed du har ved at se sammenhænge og kvalificerede løsninger.
Når du knokler med noget, har du nemlig oftest for mange blinde pletter, er ude af synk eller oppe og slås med omstændighederne. Det betyder, at du bruger din energi forkert. Du er sikkert i gang med at regne andres forventninger ud frem for at forfølge det, der giver mening, er sund fornuft og som umiddelbart føles naturligt.

At skabe noget nyt

Betyder det så, at du skal have et nyt arbejde. Måske… men højst sandsynligt ikke. Det betyder derimod, at du skal have en større bevidsthed om dine og andres intuitive talenter, så I kan frisætte dem, supplere hinanden og skabe større værdi – uden at knokle 24-7.



Du skal fremover arbejde på det, der nytter og flytter. Det er essentielt, at du med udgangspunkt i din intuition og dine intuitive talenter ændrer perspektiv og ledelsespraksis. Du skal gå fra at RE-agere på alt det, andre mener, er vigtigt, til at A-gere på det væsentligste. Og til at KRE-ere det meningsfulde og værdiskabende. Nu er der nok en hel del ledelsesopgaver på dit bord, der ikke falder inden for rammen af dine intuitive talenter. Du må se det som en ny sport, hvor du over tid bliver bedre til at lade opgaver blive løst der, hvor talentet og interessen er. Noget af det, du hader, er der rent faktisk andre, der synes er noget af det sjoveste. Men ind til nu har de måske ikke fået lov til at løse de opgaver, fordi du sidder og tænker, at det hører til at være leder. Eller også hader du det, fordi det ikke giver mening, og der starter en anden vigtig diskussion, som vi ikke kommer uden om at tage.

Lad være med at sammenligne dit indre med andres ydre

Når du øver dig i at være tro mod din intuition og i endnu højere grad bruge dine intuitive talenter, så lad være med at falde i idealfælden. Det gør de fleste af os, og så kommer vi til at sammenligne vores egen inderside med andres yderside. Det kan let føles som om, du er den eneste, der synes, noget er forkert, eller er i tvivl om noget, fordi andre ser helt cool ud. Men oftest er det langt fra tilfældet. Psykologisk tryghed opbygges, når vi giver noget af os selv og er tro mod det, der er vigtigt.

Jeg håber, at jeg med denne artikel har inspireret dig til at få øje på den visdom og det fantastiske potentiale, du allerede har. Næste skridt i din udvikling er højst sandsynligt ikke at vide eller gøre mere. Du skal i stedet fjerne de succeskriterier og krav, som ikke tjener dig længere. Og så skal du sætte dit intuitive potentiale frit, bruge din energi endnu klogere og reelt få gjort den forskel, du tror på og drømmer om.

Sådan kan du øve dig på at lytte til din intuition:

1: Du kan kun bruge din intuition, når du er til stede i nuet. Så første skridt er at være nærværende. Det kan du blandt andet blive ved at trække vejret og mærke din fysiske krop. Det hjælper dig med at komme ud af hovedet og i kroppen – så er du klar.

2: Vær nysgerrig, giv dig tid og mærk efter. Hvad er det, der er på spil? Er det intuitionen eller frygten, der taler?

3: Øv dig, læg mærke til, hvornår du glider af eller står fast. Hvilken effekt har det? Lær af dine erfaringer.

4. Tænk tilbage på beslutninger, du har truffet, som har vist sig at være forkerte. Hvordan havde du det, da beslutningen blev taget? Havde du en fornemmelse af, at noget ikke var rigtigt? Hvis det var tilfældet, kan du så genkalde dig de signaler, du fik, men som du overhørte? Det er dé signaler, du fremover skal lytte til. Det er der, du kan etablere konkrete erfaringer, som du kan støtte dig til fremadrettet.

5. Husk at det er ok at være i tvivl og stoppe lidt op. En beslutning bliver hverken mere rigtig eller forkert af, at du skynder dig at trykke på speederen og drøne afsted. Tværtimod bliver beslutningen ofte bedre, når du er åben om din tvivl, sover på det eller inviterer andre ind i et refleksionsrum.

INSTITUT FOR KONFLIKTHÅNDTERING

TRYGHED, TRIVSEL & ARBEJDSGLÆDE MEDVIRKER TIL MINDRE SYGEFRAVÆR, GIVER FÆRRE KONFLIKTER, FOREBYGGER VOLD, OG GIVER OGSÅ STABILITET OG FASTHOLDER GODE MEDARBEJDERE.

- KURSUSFORLØB
- TEMADAGE
- FOREDRAG
- SUPERVISION

FRA TEORI TIL PRAKSIS

KONTAKT OS I DAG SÅ HJÆLPER VI DIG I MORGEN

VORES FORLØB OG TILBUD ER MÅLRETTET ALLE ANSATTE I DEN PRIVATE OG OFFENTLIGE SEKTOR, DER ARBEJDER MED MENNESKER ELLER SOM MØDER MENNESKER I DERES DAGLIGE VIRKE. BÅDE JER DER ER I FRONT, JER DER TAGER TELEFONEN, ELLER JER DER ER DEN GODE KOLLEGA, DER GERNE VIL STØTTE OG HJÆLPE.

VI TILBYDER:

Vi tilbyder et kompetenceløft til alle i organisationen. Med høj faglighed, spændende og inspirerende oplæg, og adgang til online træningsplatform, får I mulighed for et helhedsorienteret uddannelses- og træningsforløb, hvor vi også har fokus på proces og forankring.

- + 10 kompetente undervisere
- Undervisning i hele Danmark, Færøerne og i Grønland
- Mere end 2000 afholdte kurser
- Faglighed fra praksis
- Teoretiske oplæg funderet i evidens og kendte metoder

+45 28566430

kontakt@ifkh.dk

WWW.IFKH.DK

Bæredygtig ledelse i pædagogiske institutioner

Af Lene Eriknauer, Psykologisk chefkonsulent og Lisbeth Bruus, Autoriseret psykolog

Ordet bæredygtig er nok allerede ved bare at være en lyd i ørene som så mange andre modeord. Man hører det og ved egentlig ikke, hvad det er – andet end noget godt.

De fleste af os tænker nok på klimaet, som vi alle er så bekymret for, og hvis vi er "bæredygtige", så gør vi da et eller andet mod vor tids største trussel. Vi skal ikke transportere varer så langt, men dyrke lokalt, vi skal lave kvashegn, spise grønt og cykle, ikke køre i bil og slet ikke flyve. Det hele går ud på, at vi skal aflevere kloden i en bedre tilstand, end den er, til den næste generation og stoppe den vækst, der udsulter.

Når vi så overfører tankegangen til de pædagogiske institutioner, er det lidt af det samme. Vi får børn eller voksne i vores varetægt, og i den tid de er der, skal de trives for bagefter at kunne gå videre i livet – helst med flere kompetencer og i hvert fald ikke som reducerede mennesker og slet ikke som ødelagte af det klima, de har været udsat for hverken med angst, ADHD, autisme eller andre diagnoser.

Det samme gælder det personale, der skal varetage opgaven. De skal også trives og uddannes, mens de arbejder, ikke smides ud som stressede, ødelagte mennesker, der kun kan være i fleksjobs, fordi deres hjerner og evne til omsorg er brændt ned.

Bæredygtig ledelse handler om at støtte medarbejderne, så de kan skabe et bedre liv for borgeren – uden selv at gå ned med flaget. Med andre ord opgaven at skabe en bæredygtig organisation er afgørende vigtig. Tallene taler nemlig for sig selv, og meget går den forkerte vej.

Siden 2017 er fraværet i kommunerne steget fra 11,6 til 12,0 fraværsdagsværk pr. fuldtidsansat. Det svarer til en stigning på 3,7 procent. Det viser en analyse fra 2021 fra Indenrigs- og Boligministeriets Bench-markingenhed. Analysen peger på, at sygefraværet er steget mest blandt social- og sundhedspersonalet og det pædagogiske personale – henholdsvis 5,7 og 6,3 procent – mens der blandt lærerne kun er tale om en stigning på 1,2 procent.

Om Lene Charlotte Eriknauer

Psykologisk chefkonsulent med speciale i ledelse og bæredygtige arbejdsfællesskaber. Master i positiv psykologi, certificeret coach, supervisor og terapeut i neuroaffektiv udviklingspsykologi.

Om Lisbeth Bruus-Jensen

Autoriseret psykolog med privat praksis. Uddannet som terapeut i neuroaffektiv udviklingspsykologi, psykodrama, parterapi, mindfulness. Supervision og udviklingsarbejde indenfor handicapområdet og udsatte børn og unge, samt klinisk arbejde.

Antallet af unge med angst og psykisk sårbarhed er steget markant. Og hvad er det, der gør, at der kommer flere og flere børn og unge med diagnoser? Hvilken rolle har institutionerne i den sammenhæng? Vi kan ikke bare lade det ligge og håbe på, alt går over.

Omkring 57.100 børn og unge havde en psykiatrisk diagnose pr. 1. januar 2019. Antallet af børn og unge med ADHD, autisme, angst og andre diagnoser målt i forhold til alle 0-17-årige i Danmark er steget med over 50 pct. i perioden 2009- 2019.

(Kilde: Indenrigs- og Boligministeriets Benchmarkingsenhed 31-08-2020)

Det samme gælder de arbejdsforhold, der er for mennesker, der arbejder med mennesker. Har de kompetencerne, har de tiden, bliver de hjulpet, når der er behov? Man bliver nemlig omsorgstræt ligegyldigt, hvor godt et hjerte man har, hvis ikke

der er plads til social støtte og restitution i hverdagen. Og er der ikke tid og metoder til refleksion og faglig udvikling, som kan øge kompetencerne, er risikoen ovenikøbet forråelse. Nogle der fotografer gamle mennesker i pinagtige situationer, eller personale, der hellere vil snakke med hinanden end udvikle børnenes leg på legepladsen. Det er akkurat som med klimaet. Det er bare det relationelle miljø, vi taler om her.

> Forråelse er en naturlig menneskelig overlevelsesstrategi i en situation, hvor man er presset og afmægtig.
>
> – Dorte Birkemose

Der har de sidste mange år været satset hårdt på, at man fra forvaltningens side har kunnet kontrollere om de indsatser, man har, også virker, eller om de overhovedet bliver udført. Man har forsøgt at styre og dokumentere det pædagogiske og sundhedsfaglige arbejde i en grad, så mange medarbejdere har mistet pusten, og lederne har brugt uendelige mange resurser på at tilfredsstille ledelseslaget over sig selv mere end de medarbejdere, der i dagligdagen kunne have brug for deres opmærksomhed. Problemet ved målinger er, som alle ved, at målingen i sig selv kan blive målet, ikke indholdet, og hvad værst er, så kan relationerne gå hen og blive enten ligegyldige eller negative.

Fremtidsudsigterne på mange af de arbejdspladser, der omfatter omsorgsarbejde, er færre hænder.

Antallet af offentligt ansatte pr. borger er faldet med 6,5 pct. siden 2010 og er nu på det laveste niveau siden 1986. Regeringen forventer, at det vil falde yderligere frem mod 2025, således at niveauet i 2025 er 12 pct. lavere end i 2010. Ser man på arbejdstimer pr. borger, så er der også sket et fald. Antallet af lagte arbejdstimer pr. borger er faldet og er i dag på det næstlaveste niveau siden 1980. (Kilde: Social- rådgiverne.dk. Dec. 2019)

Udfordringen ligger i at skabe en kultur på arbejdspladsen, hvor man ser hinanden som fæller og

ikke fjender. Samtidig med, at den enkelte og fællesskabet er nødt til at opleve fleksibilitet som en nødvendighed. Det nytter ikke at være afhængig af, at alt kører på rutiner, det dur ikke at skælde ud på vikarerne eller dømme kollegaer overfor andre kollegaer uden at fortælle, hvad man har på hjerte. Der er simpelthen behov for at indføre et gammelt ord – solidaritet.

Men de færreste kan anerkende eller hjælpe andre, hvis ikke de værdsætter sig selv, derfor kan faglige uoverensstemmelser nemt blive til personlige konflikter. Det er almindeligt, at medarbejderen ser sig selv som en, der skal kunne klare alt og i hvert fald ikke tør dumme sig, når andre ser det. Muligheden for at skabe et lærende og fagligt udviklende fællesskab undermineres, når den psykologiske tryghed er lav.

Psykologisk tryghed

Når den psykologiske tryghed er høj, tør medarbejdere udtrykke sig frit, sige deres mening og begå fejl uden frygt for ydmygelse og negative konsekvenser. I psykologisk trygge teams giver medarbejdere hinanden feedback og er nysgerrige på hinandens faglighed.

(Amy Edmonson 1999)

Det er vores påstand, at alle ønsker at gøre deres arbejde godt. Særlig vigtigt er det, når ens arbejde handler om at være et medmenneske. Det er rigtig svært at ville det bedste og også at vide, hvad det bedste er, men ikke kunne gøre det. At mærke nogen række ud efter hjælp og ikke kunne give den i tilstrækkelig grad. Det kan give følelsen af at være ikke bare en dårlig medarbejder, men et dårligt menneske. Derfor bliver det et indre personligt pres, hvis ikke der er tid og rum til i fællesskab med kollegaerne at kunne reflektere over dagens hændelser, og hvordan man kan forbedre forholdene.

Moralsk stress

Omsorgsmedarbejderen bliver moralsk stresset, når han eller hun ikke kan leve op til egne krav om faglighed, omsorg, effektivitet og pligtopfyldelse. Når dette sker, risikerer man at svigte sig selv. Man kommer med andre ord i klemme mellem professionsetikken og styringsparadigmet i sundhedsvæsenet.

(Professor Kari Martinsen)

Bæredygtig ledelse set i lyset af selvpsykologien

Al menneskelig udvikling og trivsel kræver en relation til et andet menneske. Sådan er det fra fødsel til død. Derfor har det stor betydning hvilken teoretisk baggrund, man vælger for både ledelsesopgaven og det pædagogiske arbejde. Muligvis er der ikke så mange, der tænker over hvilken teori, der er bag de handlinger og refleksioner, man har, men det kan betale sig. Hvis man et øjeblik forestiller sig at være et ungt menneske med angst, der udelukkende blev udsat for kognitive metoder til at tænke anderledes, så ved vi, at det, der får metoderne til at virke, er mennesket, der lærer én dem, altså relationen. Det samme gælder jo i ledelse, hvis man føler sig set som medarbejder, så blomstrer man, føler man sig overset, visner man eller bliver sur og utilfreds. Med andre ord, der skal fokus på selve det at arbejde med relationen.

Vi har gennem mange år udviklet metoder til dette arbejde med baggrund i selvpsykologien, der er en almen psykologisk teori. Det betyder, at den i princippet omfatter både personligheds-, udviklings- og socialpsykologi, og at den gælder i alle samfund, i alle aldre og til alle tider. Her tages udgangspunkt i en dansk psykolog Jan Tønnesvang, der bygger videre på H. Kohuts teoridannelse om selvet.

Selvpsykologien lægger vægt på relationen til andre mennesker som nødvendig for l æring, udvikling og trivsel.

Fordelen ved en almen psykologisk teori er, at det aldrig bliver en metode. Det er en tankegang – en filosofisk forholden sig til sig selv og den pædagogiske opgave. Styrken ved det er, at der ikke kan sættes regler op for, hvordan og hvorledes "man" gør. Den enkelte skal forholde sig til sig selv og reflektere med andre.

Selvets fire rettetheder

Ifølge teorien vil man som menneske rette sig mod nogle bestemte måder at opleve sig selv på. Nogle måder at føle sig sammen med andre på. Når disse oplevelser mangler, vil man føle sig i ubalance og forsøge at genskabe balancen ved at rette sig mod det, man mangler. For at vi kan udvikle os og trives, er det vigtigt at få oplevelser af sig selv indenfor fire forskellige områder. Det handler om:

Anerkendelse: At føle sig elsket, som den man er.
Engagement: At føle sig engageret og opleve, at der er mening og retning i livet.
Samhørighed: At føle, at man er en del af et ligeværdigt fællesskab.
Mestring: At føle sig tilpas, udfordret og opleve, at man mestrer noget, der er værdifuldt for én.

Det er vigtigt at betragte alle fire dimensioner som lige væsentlige. De kan forekomme hver for sig, men vil selvfølgelig ofte være flettet ind i hinanden.

I selvpsykologien opfattes selvets fire rettetheder som noget, der supplerer hinanden og understøtter hinanden. Vejen ind til menneskets trivsel starter der, hvor man har en resurse, man kan bygge på. Det betyder, at tryghed også kan opbygges ved at blive dygtig til noget, og sociale evner kan udvikles ved at kæmpe for sine idealer sammen med andre osv.

Man kan sige, at de tre dimensioner: Anerkendelse, engagement og samhørighed handler om vores inderside, der er med til give mere eller mindre selvværdsfølelse. Troen på at være nogen. Mestringsdimensionen handler om ydersiden, det man kan se og dermed selvtilliden. Troen på at kunne noget.

Vi har arbejdet med at bruge denne tankegang både i forhold til ledere, medarbejdere og borgere – voksne som børn og unge.

I denne artikel vil vi koncentrere os om ledelsens opgaver i forhold til medarbejderne, når der skal skabes en bæredygtig organisation.

Bæredygtighed i praksis

Hvis vi tager udgangspunkt i selvpsykologien og starter med anerkendelsesdimensionen, betyder det, at der i dagligdagen skal være mulighed for at møde den enkelte medarbejder med omsorg, forståelse og evne til at lytte til vedkommende. Der skal selvfølgelig være organiserede rammer for at tale sammen jævnligt, men hverdagens klap

på skulderen er det vigtigste. Til denne dimension hører også, at man som medarbejder kan føle sig tryg i jobbet, og at man kan regne med sine arbejdstider, så der også er mulighed for at skabe et godt privatliv.

Et tegn på mistrivsel i denne dimension kan være et højt sygefravær, personale, der enten brokker sig eller bliver indesluttede, men også forråelse, hvor man kan mærke en ligegyldighed i forhold til de mennesker, det hele handler om eller lige frem direkte vredesudbrud rettet mod dem.

Engagementsdimensionen handler om, at man som leder går foran og tydeligt kan redegøre for, hvad meningen med en arbejdsopgave er, men også at kunne vise vej. Der skal være tydelige rammer, og arbejdet skal være organiseret, så alle føler sig sikre på, hvad deres opgave er. Men samtidig skal den enkelte medarbejder have mulighed for at følge sit eget engagement. Der skal være plads til at komme med ideer som både bakkes og følges op ledelsesmæssigt. Engagerede medarbejdere, der selv får gode ideer på baggrund af hverdagens opgaver, er guld værd, det er her bæredygtig udvikling starter.

Et tegn på mistrivsel i denne dimension kan være manglende latter. Ingen humor, ingen nye gode ideer, det hele er ligesom ligegyldigt og meningsløst. Ofte vil det være sådan, at ledelsen får skylden for alt, og ingen har trang til selv at tage ansvar.

> Termen moralsk stress bruges om den specifikke form for magtesløshed, der opstår, når fagprofessionelle er henvist til at handle i strid med deres moralske overbevisning og ikke føler, at de løser opgaven godt nok.
>
> (Thomassen, 2013)

Samhørighedsdimensionen omhandler medarbejdernes indbyrdes samhørighed og kollegaskab. Ledelsens opgave i den sammenhæng er at skabe rammerne for det. Det være sig personalemøde, fester og den slags, som giver mulighed for, at man som medarbejder føler sig tryg og som en del af fællesskabet. Dertil kommer, at man som leder skal have opmærksomhed på, om personalet har de kompetencer, der skal til for at løse indbyrdes konflikter, og hvis de ikke er til stede, er det vigtigt at tilføre dem. Det kan være i form af kurser eller supervision. Personalets indbyrdes relationer smitter utroligt meget af på selve kerneydelsen. Har man det godt med hinanden, kan man meget bedre klare hverdagens udfordringer.

Et tegn på mistrivsel i denne dimension er indbyrdes konflikter, bagtalelse eller ligefrem mobning i personalegruppen. Følelser som uretfærdighed kan herske, og man hjælper kun nødigt hinanden. På møderne kan der være tavshed, men bagefter snak i krogene.

Mestringsdimensionen handler om at blive tilpas udfordret. Ikke for meget og ikke for lidt. Der skal være små skub til den enkelte medarbejder, der gør, at han eller hun skal stå lidt på tæer for at udføre sin opgave, men samtidig skal der være et menneske i nærheden, der kan hjælpe, hvis der er behov. Det handler simpelthen om, at udvikling foregår i nærmeste udviklingszone også for medarbejderne. En organisation skal udvikle sig organisk og bæredygtigt, derfor mener vi, det er vigtigt at dosere udviklingsopgaverne, så de ikke overstiger hverken den enkeltes evner, men heller ikke den samlede organisations kapacitet. Det giver i høj grad lederen en opgave med at sørge for, at der ikke kommer for mange projekter på en gang. Ligesom det er vigtigt, at der er perioder, hvor man ganske enkelt er i ro og får indarbejdet nye vaner og viden.

På medarbejderniveau er det væsentligt at se den enkelte i et samfundsmæssigt perspektiv, at ville udvikle hans eller hendes evner og kompetencer uanset om vedkommende bliver i organisationen eller ej. Det er også det, bæredygtighed handler om.

Tegn på mistrivsel i denne dimension kan være, at personalet ikke har faglige refleksioner, måske ligefrem mangler ord for deres arbejdsfelt, og selv føler sig magtesløse i forhold til deres opgaver. Det kan også give sig udslag i, at alt bare gentager sig, der er ingen, der kommer med nye ideer eller udvikler tilbuddet. Det kan også udvikle sig til, at det er private holdninger og meninger, der dominerer fremfor faglige.

Denne artikel har haft sit primære fokus på, hvordan selvpsykologien kan bruges som fælles faglig ramme for en ledelse, som sikrer medarbejdere og borgeres trivsel. Skal det bæredygtige perspektiv dog virkelig foldes ud, kræver det, at alle ledelseslag ikke mindst den øverste ledelse påtager sig ansvaret for at gentænke de politiske, økonomiske og strukturelle rammer for institutionernes liv. Det kræver bl.a. at man er villig til at skippe kortsigtede effektmål og økonomiske provenuer og i stedet have mod til at kaste det hele op i luften og skabe et nyt verdensbillede i samarbejde med det faglige personale, borgerne, de pårørende og andre interessenter.

Ledelsesværktøj med udgangspunkt i selvpsykologien

	Anerkendelse	**Engagement**
Indsats i forhold til ledergruppe	Viden om anerkendende tankegang Det personlige lederskab	Analyse af medarbejdernes stærke og svage sider Analyse af organisationens udfordringer
Hvad iværksætter lederen	Mus-samtaler Reflektionsmetoder Anerkendende tankegang Fælles trivselsdialog	Temadag om faglige udfordringer, visioner og medarbejderens kompetencer Klar kerneopgave Planlægning af årshjul
Hvad betyder det for medarbejderen	Jeg føler mig hørt og får sat nogle mål Jeg har værktøjer til at reflektere sammen med mine kollegaer	Jeg bruger mine stærke sider Jeg ved, hvad der er mine opgaver Jeg ved udfra hvilke kriterier, jeg skal prioritere, når der er få ressourcer
Hvilken afsmitning har det for borgeren	Jeg bliver set, som jeg er og respekteret som den, jeg er	Jeg bliver mødt af en engageret medarbejder Jeg kan stole på, at jeg får den mest nødvendige hjælp

Ledelsesværktøj med udgangspunkt i selvpsykologien

	Samhørighed	Mestring
Indsats i forhold til ledergruppe	Teamudvikling Mødeledelse Konfliktopløsning	Fælles fagligt grundlag fx. undervisning Selvpsykologien som fagligt grundlag Projektkompetence
Hvad iværksætter lederen	Sammensætte tværfaglige teams Struktur på p-møder Afsætte tid og rum til at forholde sig til samarbejde Kollegasparring	Observation/samtaler med borgerne som udgangspunkt for en handlingsplan Små faglige projekter der hænger sammen med observation/ samtale Løbende supervision
Hvad betyder det for medarbejderen	Jeg ved, jeg har mulighed for at tale om de problemer, der er på arbejdet Jeg kan trygt udtrykke mig	Jeg samarbejder med mine kollegaer om at styrke fagligheden Vi udvikler nye metoder og lærer nyt
Hvilken afsmitning har det for borgeren	Jeg oplever, at medarbejderne har det godt med hinanden Der er humor og glæde	Der bliver handlet på de ønsker og behov, jeg har fortalt om/ der er observeret

Hvad er der brug for, hvis medarbejderen ikke trives?

Leder du efter tilfredse medarbejdere eller konkret kerneopgave?

Af Anders Seneca, Forfatter, foredragsholder og proceskonsulent

Kerneopgaven er et løbende ledelsesmæssigt fokus, som det er nødvendigt at gøre konkret. Grundlæggende må ledere stille sig selv og deres medarbejdere de tre spørgsmål, hvis de ønsker at gøre kerneopgaven konkret: Er kerneopgaven forløst? Er kerneopgaven fælles? Er kerneopgaven fokuseret?

De sidste 2 år har på alle arbejdspladser været en speciel tid. Navnlig dér, hvor man ikke har kunnet sende medarbejderne hjem for at passe arbejdet iført pyjamasbukser bag en zoom-skærm, har det for både medarbejdere og ledere været en sær og svær periode. Frustrationen har udfordret motivationen, og krisen har udfordret kerneopgaven. Midt i det hele har lederen skullet både lede og aflede i en kompleksitet af udfordrende vilkår og vilkårlige udfordringer. Nøglen til at lykkes som leder og organisation hedder konkret kerneopgave.

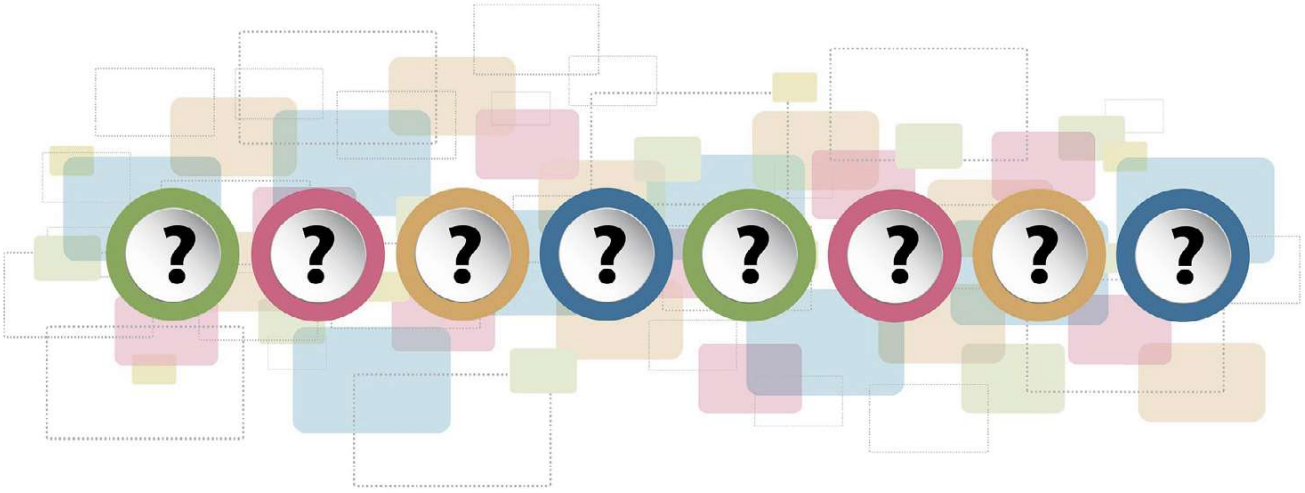
Hvordan står det til med kerneopgaven?
Det spørgsmål bør du regelmæssigt stille dig selv som leder, dine medarbejdere og dem, der reelt har de bedste svar, nemlig borgerne, beboerne, patienterne, eller hvad de nu hedder i jeres praksis. Konkret kerneopgave er en forudsætning for at kunne lykkes som professionelt arbejdsfællesskab frem for som privatpraktiserende enmandshære.

Lige netop dét spørgsmål stillede jeg mig selv for 2 år siden. På det tidspunkt havde jeg i mere end 10 år været involveret i flere hundrede, mangeartede processer på offentlige arbejdspladser i Danmark. Med afsæt i samarbejder i 94 af landets 98 kommuner og samtlige regioner havde jeg et stort og unikt datasæt, som kunne bruges til at svare på det ovenstående spørgsmål.

Der tegnede sig hurtigt et skarpt, men også skræmmende svar: Kerneopgaven er i krise. Det er ikke en corona-krise. Faktisk har mange med-

Om Anders Seneca

Forfatter, foredragsholder og proceskonsulent. Er grundlæggende optaget af, hvordan vi forankrer og forandrer kerneopgaven. Bidrager som proceskonsulent til workshops, temadage og udviklingsprocesser på mangeartede arbejdspladser.
Har uddannelser i statskundskab og antropologi og har blandt andet skrevet bøgerne: Kerneopgave i krise (Grønningen 1, 2021), Kend din kerneopgave (Gyldendal 2012) og Løs din kerneopgave (Gyldendal 2017)
Læs mere: www.anderssseneca.dk



arbejdere og ledere oplevet corona-perioden som en befriende mulighed for, trods sære og svære vilkår, at fokusere på det vigtige, på kerneopgaven. Som en medarbejder bemærkede:

> *Så kunne vi godt mærke, da konsulenterne oppe på rådhuset vendte tilbage – så skyllede der igen en bølge af projekter ud over os herude i virkeligheden.*

I bogen 'Kerneopgaven i krise' (Grønningen 1, 2021) tegner jeg på baggrund af datamaterialet et unikt billede af kerneopgavens tilstand og stilstand. Bogen kan læses som en gyser, men også som en guide til, hvordan du som leder med konkret kerneopgave kan gøre en god arbejdsplads endnu bedre. Velvidende at der altid vil være unikke undtagelser, når der drages generelle pointer, så tegner der sig et klart billede:

> *Vi har på de fleste arbejdspladser styr på kerneopgaven, men vi styrer sjældent efter kerneopgaven. Vi styrter rundt, men det er sjældent kerneopgaven, vi oplever, der stresser. Vi har mange steder travlt, med at spilde tiden.*

Overvej hvordan det passer på din arbejdsplads – og spørg gerne dine medarbejdere!

Kerneopgaven er i krise! Det er ikke en corona-krise, men handler derimod om, at der på mange offentlige arbejdspladser viser sig et behov for at gøre arbejdet med kerneopgaven langt mere konkret. Det sker ikke af sig selv, men fordrer derimod et særligt ledelsesmæssigt fokus. Grundlæggende viser der sig at være tre spørgsmål, du som leder må stille dig selv og dine medarbejdere, hvis du ønsker at gøre kerneopgaven konkret:

Er kerneopgaven forløst?
Er kerneopgaven fælles?
Er kerneopgaven fokuseret?

Disse tre spørgsmål kan skabe og skærpe den organisatoriske refleksion, der er nødvendig for at gøre kerneopgaven konkret – og vil nedenfor blive brugt som struktur for denne artikel. Jeg kan ikke give dig en ledelsesmæssig facitliste, men derimod rejse en række af de spørgsmål, som viser sig at fremme den fælles motivation og aktion.

Er kerneopgaven forløst?

Hvad er kerneopgaven? Det er sjældent, jeg møder medarbejdere, der ikke har et svar på dét spørgsmål. De fleste har et bud på, hvorfor de er mødt ind, men det er sjældent, at de rent faktisk svarer (og svarer det samme) på spørgsmålet. Det handler nemlig ikke om, hvad vi laver, men derimod om, hvad vi sammen skal lykkes med. Vi skal ikke lave det samme, men lykkes med det samme, nemlig kerneopgaven. Men det er vanskeligt at lykkes sammen, hvis vi reelt ikke er enige om, hvad vi skal lykkes med. Og det er sjældent tilfældet. Medarbejderne ved, hvad de laver. De har styr på deres fagspecifikke arbejdsopgaver, men det er sjældent, at de er enige om, hvad de sammen skal lykkes med.

Ved dine medarbejdere, hvorfor de er ansat? Dét bør du som leder interessere dig nøje for. Spørg dem, og tillad dig at dvæle ved, hvad de reelt svarer. Det afspejler grundlæggende, om du leder dine medarbejdere med fokus på deres arbejdsopgaver (hvad de laver) eller den fælles kerneopgave (hvorfor de laver det). Såfremt vi skal forløse en kerneopgave sammen, så forudsætter det, at der etableres en reel, fælles forståelse af 4 dimensioner:

Tilgang:
Løser vi opgaven for eller med dem? Hvordan skal vi møde dem, for at de lykkes bedst?

Effekt:
Hvad skulle de gerne mangle, hvis vi forsvandt?

Ambition:
Hvad vil vi gerne være endnu mere stolte af, at de oplever?

Målgruppe:
Hvem skal vi lykkes med (målgruppen), og hvem skal vi lykkes sammen med (samarbejdspartnere)?

Det er en forudsætning for at fungere som et **TEAM** og ikke blot en gruppe, men også for at kunne formulere en kerneopgave og forløse den. Jeg er løbende involveret i udvikling af professionelt team-samarbejde blandt såvel medarbejdere som ledere. Sjældent er der dog tale om teams, men snarere grupper, vi betegner teams. Forudsætningen for at lykkes som team er netop en fælles forståelse af de 4 ovenstående dimensioner, som sjældent er til stede. Når der er etableret og reflekteret en fælles forståelse af de 4 dimensioner, så kan der formuleres en kerneopgave, der afspejler tilgang, effekt, ambition og målgruppe. En formuleret kerneopgave er ikke en målstreg, men derimod et startskud.

Kan du pege på kerneopgaven? Kerneopgaven skal være så konkret, at du og dine medarbejdere kan pege på den i hverdagens praksis!

Kerneopgaven skal omsættes til klare kerneindikatorer, så det bliver tydeligt og handlingsorienteret, hvordan det ser ud, når vi lykkes med kerneopgaven, og hvordan det ser ud, når vi lykkes endnu bedre med kerneopgaven. Arbejdet med kerneindikatorer viser sig effekt- og meningsfuldt for medarbejderne og oversætter de flotte hensigter til reel handling i praksis. Hvis du som leder skal have dine medarbejdere (og lederkolleger) til at handle i en intenderet og fælles retning, forudsætter det mening. Klare kerneindikatorer viser sig derfor effektfulde, så kerneopgaven ikke alene er flotte ord på en plakat, men også effektfuld handling i praksis. Det er ikke et spørgsmål om mening eller ej. Snarere er det et spørgsmål om, hvorvidt du som leder tager ledelse på den meningsskabelse, som i dag mange steder overlades til den enkelte medarbejder.

Er kerneopgaven fælles?

Spørgsmålet er, om vi reelt lykkes sammen eller hver for sig?

Oplever du, at der er en fælles forståelse af kerneopgaven? Ofte bliver tværfagligheden til tvær faglighed, netop fordi der ikke er en fælles forståelse af kerneopgaven.

Leder du med fokus på, at medarbejderen skal gøre det rigtigt eller gøre det rigtige? Det ene udelukker ikke det andet, men handler grundlæggende om, hvorvidt du leder ud fra standarder eller fælles succes. Hvis medarbejderen oplever et entydigt ledelsesmæssigt fokus på standarder, så bliver hverdagen hurtigt et spørgsmål om at gøre det rigtigt. Standarderne er vigtige, men alene fordi vi skal bruge dem til at skabe og skærpe den fælles succes, det rigtige. Det forudsætter imidlertid, at der etableres en fælles forståelse af, hvad det rigtige er. Og det skal der tages ledelse på, hvis ikke det skal overlades til den enkelte medarbejder, som tilfældet i dag er mange steder. **Kerneopgaven er en fælles succesbeskrivelse.** Det er svært at lykkes sammen i et professionelt arbejdsfællesskab, hvis ikke vi er enige om, hvad vi forstår ved fælles succes.

Hvornår har vi sidst fejret en fælles succes med kerneopgaven? Svaret vil give dig en indikation af, hvor fælles kerneopgaven reelt er i praksis. Netop fordi ledelse jo handler om at gøre godt endnu bedre, så kan du efterfølgende overveje: **Hvordan bliver vi endnu bedre til at fejre fælles succes med kerneopgaven?** Budskabet er ikke, at vi skal blive bedre til at skabe succes, men derimod blive endnu bedre til at se den store succes, der allerede i dag gemmer sig i hverdagens små historier. Uset succes er første skridt på vejen mod fiasko.

Og hvorfor så fokus på den fælles succes? Jo, ledelsesmæssig fokus på succes skaber og skærper såvel læring og næring i organisationen. Vi er gode til at lære af fejl, men vores hjerner er fortsat sådan indrettet, at vi lærer allerbedst af succeserne. Samtidig styrker succes-fokus den fælles motivation i organisationen, hvilket der mange steder kan være glæde af.

Er kerneopgaven fokuseret?

Det ligger i ordet, det er ikke alt, der er kerneopgave. Ofte kan det være interessant at overveje, hvad der ikke er kerneopgaven? Så viser det sig hurtigt, at der i praksis foregår mange ting, med afsæt i vaner, traditioner eller egen mavefornemmelse. Jeg kan både imponeres og alarmeres over den evne, man mange steder har haft til at tage nye opgaver ind, uden at sige farvel til andre.

VI skal ikke altid lave mere for at lykkes bedre – og det er derfor en stor gevinst, hvis vi formår at styrke prioriteringen med afsæt i kerneopgaven. Overvej hvad vi skal holde op med, for at lykkes bedre med kerneopgaven? Fokus fordrer et fravalg. Ofte laver lederen en handleplan, når noget nyt skal ske. Sørg altid for at lave en tilsvarende ikke-handleplan, der beskriver, hvad vi skal holde op med for at fremme den ønskede effekt. Ellers overlader du vigtig prioritering til vilkårlighed hos den enkelte medarbejder, hvilket på mange arbejdspladser viser sig at være virkeligheden i dag.

Fokuseret kerneopgave kan skabe god tid. Har dine medarbejdere god tid? Har du som leder god tid? På mange arbejdspladser bruger vi megen tid på at tale om den tid, vi ikke har – det har vi altid tid til. Frem for at tale om, hvordan vi med fokus på kerneopgaven prioriterer tiden. Måden, vi taler tid, er vigtig. Travlhed skyldes ikke alene opgavemængden, men i lige så høj grad den tidskultur vi sammen skaber i hverdagen. **Måden vi taler tid, er afgørende for, hvor travlt vi oplever at have.** Og derfor kan vi med fokus på kerneopgaven reelt skabe oplevelsen af at have bedre tid.

Fokus på kerneopgaven kan skabe god tid, men også trivsel på arbejdspladsen.

Jeg har været på mange arbejdspladser, hvor man gør det godt. Og jeg har aldrig været på en arbejdsplads, hvor man på den lange bane gør det

godt uden også at have det godt. Det hænger sammen, men spørgsmålet er hvordan? Alt for mange steder arbejder man fortsat ud fra devisen om, at hvis bare vi har det godt, så gør vi det også godt. Dette er desværre fortsat en tilgang, der gennemsyrer måden, der arbejdes med trivsel og arbejdsmiljø i mange organisationer – og også årsagen til, at det mange steder står så dårligt til med trivslen.

Mit arbejde gennem de sidste 10-12 år viser en tydelig sammenhæng mellem kerneopgaven og trivsel. Fokus på kerneopgaven styrker den fælles motivation og meningsfuldhed – og dermed trivslen. Hvorimod vi kan arbejde nok så meget med trivsel, uden det har nogen effekt, hvis ikke der til grund for samarbejdet ligger en fokuseret og fælles forståelse af kerneopgaven.

Dine medarbejdere er ikke ansat til at trives! Til gengæld så trives de, når de kender formålet med deres ansættelse, nemlig kerneopgaven. Måske vil du indvende, at det er to sider af samme sag, hønen eller ægget? Nej! **Det er fokus på kerneopgaven, der skaber trivsel. Det modsatte ér ikke tilfældet.** OG det er faktum.

Alene af den grund skal vi ikke være færdige med at have fokus på kerneopgaven.

Er kerneopgaven reelt kerneopgaven?

Kerneopgaven er et løbende ledelsesmæssigt fokus. Det er ikke en definition, men derimod refleksion i praksis. Så hvordan står det til med kerneopgaven?

Kerneopgaven er i krise på de offentlige arbejdspladser. Der er behov for, at vi som ledere arbejder langt mere konkret med kerneopgaven, så den forløses, fællesgøres og fokuseres.

Konkret kerneopgave er en forudsætning for at lykkes i et professionelt arbejdsfællesskab. Vi skal ikke lave det samme, men lykkes med det samme, nemlig kerneopgaven.

I denne artikel har jeg præsenteret pointer og perspektiver. Jeg har ikke givet svar, men derimod stillet nogle af de spørgsmål, som skærper den refleksion, der gør kerneopgaven konkret. Konkret kerneopgave skaber tilfredse medarbejdere, det modsatte er ikke tilfældet. Derfor skal du lede efter kerneopgaven.

Tjenesteplan
Aktiviteter
Galleri
Videokald
Madplan
Grupper
Booking
Nyheder
Møder
Om os
Mit arkiv
Planner
Connect

SIKKERT OG LUKKET
DIGITALT MILJØ

”IBG styrker borgerne i at have socialt samvær med hinanden, uden at det er styret af pædagoger

Det er der mange borgere, der godt kan, de skal blot hjælpes til at tage skridtet”

Interaktiv Borgerguide IBG indeholder digitale moduler, der understøtter trygge fællesskaber. Book en gratis og uforpligtende demo på borgerguide.dk

IBG

Borgerguide.dk

Læring fra coronatiden i et recoveryperspektiv – Betragtninger fra en djøf'er

Af Lone Bang-Møller, Cand.oecon. og organisationskonsulent Evidentia/Blå Kors Danmark

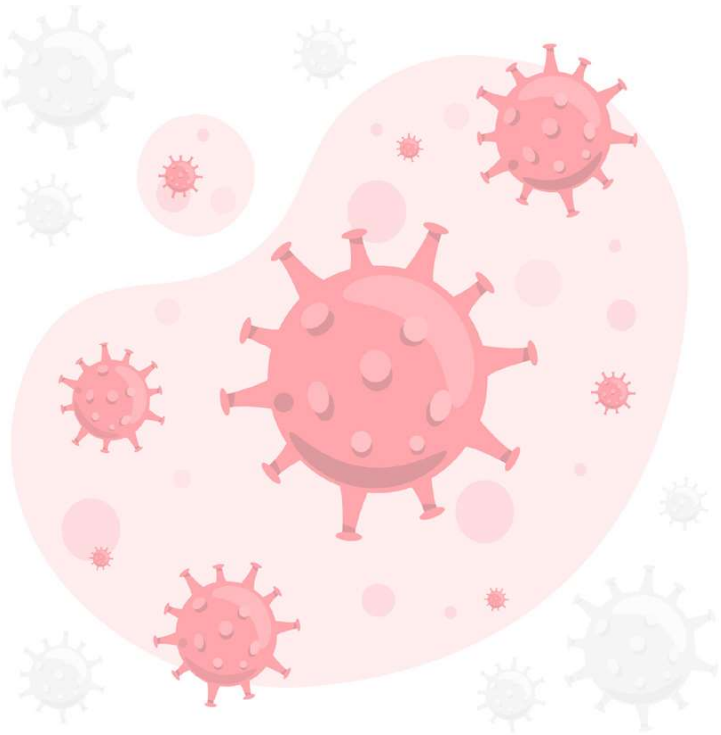
Corona har påvirket vilkårene for det socialfaglige rehabiliteringsarbejde og har dermed fået betydning for borgernes recovery. Også til den gode side.

Der er ikke noget, der er så skidt, at det ikke er godt for noget.

Sådan lyder et gammelt ordsprog.

I dette skriv vil jeg med eksempler argumentere for, at corona-situationen har givet og fortsat giver os en velkommen anledning til at betragte indsatser, organisering og samspil i det faglige arbejde på socialområdet med nye øjne. Jeg håber at kunne anskueliggøre, at corona ikke kun har påvirket arbejdet og borgerne i negativ retning.

Jeg gør mig ingen illusioner om at have indgående kendskab til alle detaljer i hverdagen i det socialfaglige arbejde. Jeg er djøf'er, og mit perspektiv er et udefra-perspektiv. Som organisationskonsulent i Evidentia og Blå Kors Danmark har jeg hos eksterne og interne kunder set og fået fortalt om en række eksempler på, at corona-situationen har kaldt på kreative måder at gøre ting på. Det er min tanke, at det vil være ærgerligt ikke at tage de gode erfaringer med videre, og jeg drømmer om, at vi ikke kun husker vores positive erfaringer med virtuelle møder. Der er andre ting, vi har lært at gøre anderledes, som også har givet sig udslag i positive effekter for brugere og borgere. Selvfølgelig er intet entydigt positivt eller negativt. Jeg diskuterer i dette indslag ikke alle forbeholdene og de negative erfaringer eller effekter af restriktionerne – det vil jeg lade andre bidrage med.



Om Evidentia

Evidentia er et konsulentfirma, som arbejder med udvikling af organisationer og mennesker. Vi er fire konsulenter og nogle studentermedarbejdere, som alle brænder for at gøre en forskel. Derfor er vores mission at gøre organisationer og medarbejdere bedre til at gøre godt. Vi har særlige kompetencer i forhold til socialområdet, udsatteområdet, ældreområdet, skoleområdet og i arbejdet med frivillige og værdibårne organisationer. Vores styrke ligger i at skabe gode processer, som sikrer læring, udvikling og forankring.

Vi vidste noget dengang, og nu ved vi noget mere og andet

Jeg tror, at de fleste af os nu flere gange har hørt Sundhedsstyrelsens direktør Søren Brostrøm på pressemøder opsummere med sætninger a la:

Det er nu snart to år siden, jeg første gang hørte om corona-virus, og vi begyndte at sende retningslinjer ud fra Sundhedsstyrelsen. Vi vidste meget lidt den gang, vi ved mere nu.

Når Søren Brostrøm med jævne mellemrum opsummerer indsatser og erfaringer, minder han mig om, at kontekst og vilkår for arbejdet med mennesker ændrer sig konstant. Han minder mig med meget håndgribelige eksempler om, at dét, som virkede på et tidspunkt, måske ikke virker længere. Han minder mig om, at vi som aktører i organisationer må være parate til at kigge på vores vante praksisser, teoretiske fundamenter og daglige handlemåder og justere, når virkeligheden omkring os ændrer sig.

Det vil være naivt at bilde sig ind at have bare tilnærmelsesvis samlet overblik over erfaringer med coronas betydning for hverdag og arbejde på det specialiserede socialområde. Så det lader jeg være med at bilde mig ind. Det er heller ikke ambitionen. Jeg håber at kunne bidrage med bare en smule, og det må gerne ses som en invitation til at dele flere og andre eksempler.

Tilbage til hverdagen eller i bevægelse mod "ny normal"?

I efteråret 2021 var vi i en situation, hvor smittetallene godt nok hen på året var stigende, men væsentligst grundet den høje vaccinationsgrad blev corona ikke på dét tidspunkt betragtet som en samfundskritisk sygdom, og mange af de aktivitets- og samlings- og nærhedsbegrænsende restriktioner var derfor bortfaldet indtil kort før jul.

Mange af os nåede nok at opleve, at vi i efteråret smed mundbind – og hæmninger? – og begyndte at opføre os mere og mere som vi plejede. Både i det offentlige rum og i private hjem og i mødet med borgere og kolleger på arbejdspladser. Vi trængte nok til det.

Men det kan godt gå for hurtigt, dét der med at komme tilbage til "som det var før". Jeg vil mene, at det er bedre at bevæge sig fremad og tage de gode erfaringer med sig.

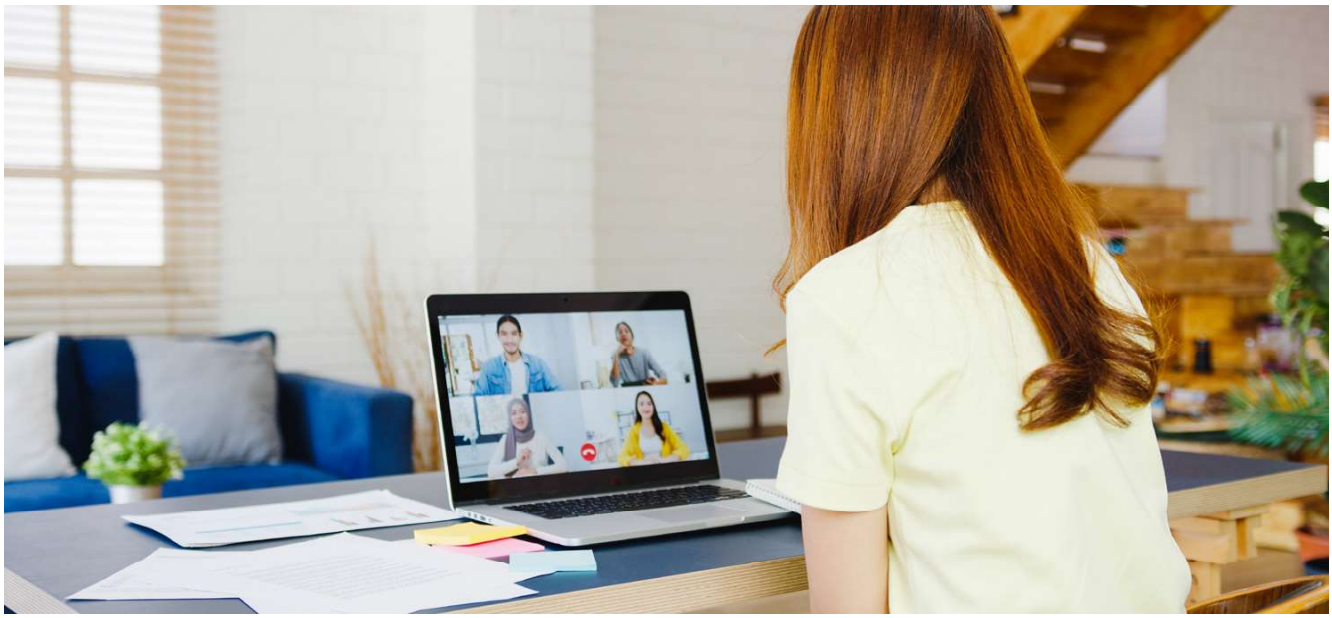
Når jeg som konsulent bevæger mig rundt på værestеder, botilbud, behandlingstilbud og hjemløseherberger, så hører og ser jeg i hvert fald noget, der tyder på det. Nogle af de eksempler på erfaringer fra restriktionstiden, som de beretter om, kunne måske med fordel fastholdes, hvis vi betragter det fra et borgerperspektiv. Og selvom jeg selv i et medarbejderperspektiv finder det rart at møde kolleger face-to-face, så har jeg også gjort den erfaring, at det ikke altid er hverken nødvendigt eller sågar særligt befordrende for en effektiv beslutningsproces, hvis det er det, som er formålet.

Det virtuelle møderum kan også noget

De er ikke til at komme udenom. Vores erfaringer med virtuelle møder af forskellig art.

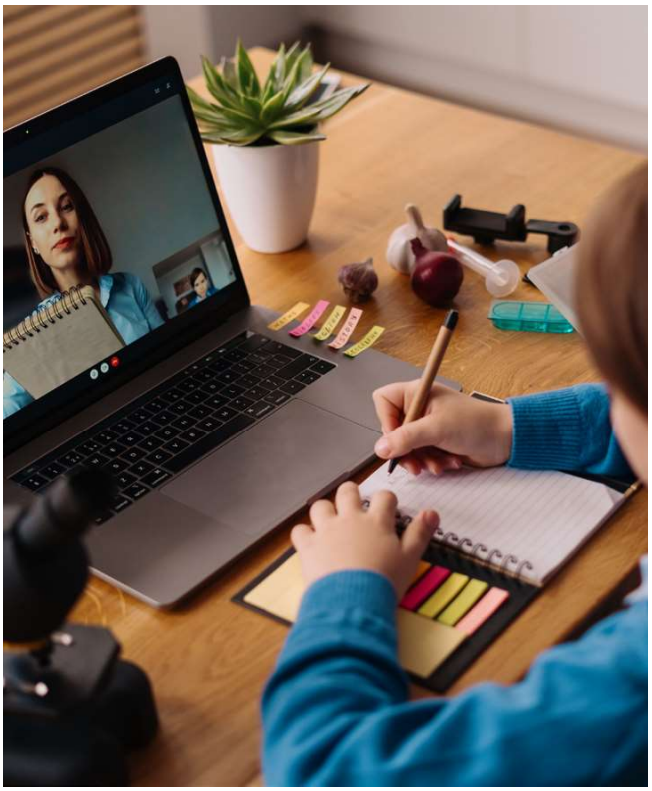
Rigtig mange af os har oplevet, at virtuelle møderum udmærket kan anvendes til forskellige typer af møder, konferencer og erfaringsudvekslinger. Vi har måske måttet erkende, at mødelængden og brugen af "grupperum" og den slags skal finjusteres. Det kan også godt være, at nogle emner er mindre velegnede til virtuelle møder. Men det fungerer, og jeg vil endda påstå, at det giver noget godt, som vi ikke havde forudset:

- På arbejdspladser og i organisationer oplever man ofte, at det er vanskeligt at indpasse fysiske møder i kalenderen, og at de derfor bliver udskudt i ugevis. Virtuelt kan den slags møder afholdes med langt kortere varsel. De fylder mindre i kalenderen, fordi vi sparer transporttid og reducerer besvær med at få dem til at passe sammen med andre møder samme dag.
- Man kan skifte telefonsamtalen og det lidt klodsede telefonmøde ud med et virtuelt møde og få lidt mere liv og fællesskab i en samtale. Under forudsætning af, at man lige vænner sig til, at også lidt fjernere kolleger får adgang til ens privatsfære via skærmen, er det i nogle tilfælde en berigelse i forhold til den klassiske telefonsamtale
- I det borgerrettede arbejde har jeg hørt flere eksempler på, at det er lettere for botilbud at etablere mødekontakt med en beboers sagsbehandler i en fjerntliggende kommune, når man kan tilbyde et virtuelt møde fremfor et møde med krav om fysisk fremmøde. Det betyder, at der bliver drøftet borgere og holdt møder, som ellers ikke ville være afholdt.
- Virtuelle møder egner sig nok bedst til kortere møder. Det er der til gengæld flere, også udsatte borgere, som kan overskue at tage aktivt del i. Måske blandt andet fordi man ikke skal forholde sig til hinandens lyde og lugte og personlige fysiske grænser.
- Fordi virtuelle møder ikke egner sig særlig godt til små-snak, så bliver de møder måske bedre forberedte og mere målrettede?
- På værestеder og andre sociale fællesskabsunderstøttende tilbud er der gjort gode erfaringer med at tilbyde mulighed for et virtuelt fællesskab. Jeg har selv spillet on line bingo med kollegerne, og selvom det ikke er det samme som at sidde sammen i samme rum, så er det ganske udmærket, ikke mindst hvis alternativet er ingenting eller et afbud, fordi det er for langt at køre 100 km for et slag bingo.



- Jeg har set eksempler på, at virksomhedsledere på ugentlig basis udsender "lederens ord til medarbejderne" via SoMe. Jeg oplever selv på min arbejdsplads, at jeg via skærmen får adgang til morgenmøder, jeg ellers ikke har mulighed for at deltage i, fordi der er 145 km fra min hjemmearbejdsplads til kontoret. Restriktionerne på fysisk fremmøde har altså nødet os til at være opmærksomme på tydelighed fra ledelse til medarbejdere og mellem medarbejdere. Og det har medført, at nogle af os får mere tilknytning til arbejdspladsen i dagligdagen, end vi havde før corona.

- Som organisationskonsulenter tilbyder vi eksempelvis temadage om meningsfuld borgerrettet dokumentation på sociale tilbud. Erfaringen er, at det er godt at give case-baseret sparring på eksempelvis formulering af delmål. Dét arbejde har vi lært også kan gøres via skærmen, og det er tidsbesparende for både os og kunden. Og kan gøres fleksibelt i hverdagen.



Restriktioner på samværet påvirker rummet for den faglige indsats.

I en rationel ideal-verden tilrettelægger og udfører vi faglige indsatser og aktiviteter i overensstemmelse med den bagvedliggende programteori og den i tilbuddet fremherskende faglige tilgang. Vi ved godt, at der også er en lang række mere eller mindre kontrollerbare og tilfældige forhold, som påvirker arbejdet i hverdagen, men som udgangspunkt bestemmer vi selv, hvordan dagene tilrettelægges. Under corona-pandemien har vi oplevet, at dette vilkår har været ændret væsentligt. Forsamlingsloftet, kvadratmeterkrav og krav om værnemidler har påvirket arbejdet. På godt og ondt. Jeg har hørt nogle eksempler på, at det slet ikke har været så skidt endda:

- Lejre og aktivitetsdage for udsatte børn og unge har været tilrettelagt og gennemført i restriktions-tiden ved, at man gjorde dagsstrukturen endnu mere fast end tidligere, der blev indført faste spisegrupper, faste siddepladser og faste sociale grupper. Det kan lyde stramt og rigidt, men faktisk trives en del af målgruppen rigtig godt med de faste rammer, fordi de skaber overskuelighed og genkendelighed og dermed giver mere overskud til at være en del af selve aktiviteterne. Nogle konflikter og usikkerhedsfremkaldende situationer kan simpelthen undgås.

- I de første måneder med corona, i foråret 2020, lukkede også civilsamfundsorganisationernes sociale tilbud ned. I Blå Kors Danmark var det blandt andet børnebehandlingstilbud, værestеder og familienetværkenes tilbud, som blev berørt. I de måneder gjorde man flere erfaringer med nye kontaktformer. Jeg har hørt om blandt andet…

- Frivillige kørte rundt og havde 1:1 kontakt med borgere, når de på dørtrinnet afleverede aftensmad eller påske-ferie-aktivitetsmidler til familien (lego, spil etc.). Jeg hører, at det bliver meget vel modtaget og styrker det enkelte menneskes selvværd at opleve sig så værdifuld, at man bliver prioriteret på den måde.

- Værestedsbrugere blev motiveret af deres ønske om at mødes og tog selv initiativ til at mødes i mindre grupper udendørs. Nogle ressourcer blev sat fri, fordi det var nødvendigt.

- Ugentlig virtuel eller telefonisk kontakt med børn i sårbare familier gav en mulighed for, at børnene kunne få kontakt ud af huset.

- Ringe- og sms-runder blev iværksat, og kontakten med sårbare børn og familier blev fastholdt.

- På botilbud betød forsamlingslofter og arealkrav i en periode, at store fællesmåltider måtte omlægges. Jeg har hørt flere eksempler på, at det betød, at flere borgere deltog i måltider, fordi det samlede antal af mennesker ved måltidet nu blev overskueligt, og fællesskabet dermed tilgængeligt.

- Vagtplanlægningen på botilbud blev udfordret af anbefalinger om bobler og begrænset kontakt. Borgere på botilbud har fortalt om, at de derfor kunne møde medarbejdere på vagt på "skæve" tidspunkter, hvor de normalt ikke var tilgængelige, og at dette gav en anden mulighed for relationsdannelse til gavn for alle.

- Som partner i socialministerielle partnerskaber for udsatte børn og udsatte voksne har tilbud i Blå Kors Danmark efter den første nedlukning bidraget til at opretholde tilbud til særligt socialt udsatte børn og voksne og familier. I den forbindelse har organisationens tilbud modtaget ekstra midler til at gennemføre forskellige aktiviteter. Der er også givet midler til understøttelse af oplevelsesindustrien. Det har blandt andet givet nogle mennesker oplevelser, både som familier og i fællesskab med andre, som de aldrig ville have fået ellers. Medarbejdere fortæller os om, hvordan det for eksempel har givet indsigt og motivation til at prøve nye ting som familie. Et tilbud fortæller, at de har en gruppe tidligere brugere, som har taget initiativ til selv at gennemføre et arrangement. Det er muligt, at vi ikke har ekstra penge i den kommende "nye normal", men der er i hvert fald gjort erfaringer, som fortæller, at det måske bør prioriteres ind imellem at gøre noget "ud over det sædvanlige", fordi det sætter noget fri.

Corona-identitet og recoverymekanismer

I de foregående afsnit har jeg bestræbt mig på at give eksempler på, hvordan corona har udfordret rammerne for tilrettelæggelse og varetagelse af det sociale arbejde, og at det derigennem har påvirket tilbud og indsatser for borgere i den sociale indsats. Jeg har ønsket at pege på, at det ikke kun har været af det dårlige.

Afslutningsvis har jeg lyst til at fremsætte en tanke om, hvordan vi måske kan komme tættere på at sætte nogle ord på, hvordan corona direkte og indirekte har påvirket og med sin fortsatte tilstedeværelse fortsat påvirker vores mere grundlæggende personlige trivsel og livskvalitet.

I arbejdet med recoveryorienteret rehabilitering taler vi om nogle faktorer, som påvirker borgeres recovery.

Man kan blandt andet læse mere om det hos Socialstyrelsen: www.bit.ly/recoveryrehab.

De fem mekanismer er
- Forbundethed med andre (c)
- Håb og fremtidsoptimisme (h)
- Identitetsfølelse (i)
- Oplevelse af mening (m)
- Empowerment (e)

CHIME-mekanismerne opsummerer fem forhold, som er betydende i menneskers liv og udvikling. Samtidig opfatter jeg det som indsatsområder, man i socialt arbejde kan målrette sin indsats på at understøtte.

Der er for mig ingen tvivl om, at corona har påvirket de fem mekanismer hos os mennesker. Nogle oplagte eksempler er:

- Både brugere af tilbud og medarbejdere har i væsentlig grad fået ændrede vilkår for at være i fællesskab med andre.

- Vores opfattelse af, hvad vi kan tro og håbe om fremtiden, er udfordret, når sundhedsmyndighedernes forudsigelser om virus' udvikling ikke har holdt stik, og selv flere vaccinestik alligevel ikke holder virus fra kroppen.

- Arbejdsidentiteten ændres, når fremmøde på arbejdspladsen reduceres. Og sårbare mennesker, som måske tidligere har været "lidt sære", fordi de søgte eget selskab mere end fællesskabet, har pludselig kunnet opfatte sig som "normale", fordi deres adfærd var i overensstemmelse med samfundets anbefalinger om isolation.

- I Blå Kors hører vi ofte, at brugere og frivillige og medarbejdere knytter megen livsmening til at møde op én eller flere gange om ugen på et værested eller i et frivilligt netværk eller en genbrugsbutik. Den meningsfuldhed har måttet se sig udfordret.

- I tilrettelæggelse og udførelse af socialt arbejde har corona kaldt på kreative løsninger, nye samarbejdsrelationer og generelt nye måder at løse sine daglige opgave på. Det kan frisætte ressourcer og give oplevelser af at blive empowered, såvel som det kan gøre det modsatte.

Hold fast i læring

Jeg ønsker ikke, at corona bliver ved med at påvirke vores hverdag i samme grad, som vi har kendt de seneste to år. Men jeg drømmer om, at vi som individer i samfundet som mennesker og måske som tilbudsbrugere eller ledere og medarbejdere fortsat vil holde os for øje, at der er noget at lære og tage med videre, når verden i perioder ser anderledes ud.

Udvikling af ressourcepersoners vejledningspraksis

Af Tanja Andersen, Lærer og inklusionsvejleder Hedelyskolen i Greve, Mette Bjarning, Lærer og matematikvejleder Hedelyskolen i Greve og Micki Sonne Kaa Sunesen, Ph.d. Nordic Learning – Research and Education

Et udviklingsarbejde om praksisnære vejledningsforløb viser, at eksterne observatørers forberedende interview, en nysgerrig ikke teoretisk tilgang og få udvalgte observationsområder efterfulgt af deres italesatte refleksive tænkning udvikler de observeredes praksis.

Denne artikel viser, hvordan et udviklingsarbejde med fokus på udvikling af ressourcepersoners vejledningspraksis er blevet udført i praksis på Hedelyskolen i Greve Kommune i november 2021. Der er tale om et kort pilotforløb med få deltagere, som har til formål at kvalificere et efterfølgende længerevarende forløb med flere deltagere. Forløbet er således afviklet med det formål i første ombæring at gøre fælles lokale læringserfaringer med nye tilgange til vejledning på skolen og i anden ombæring lade disse erfaringer informere det videre udviklingsarbejde med fokus på ressourcepersonernes arbejde med kollegial vejledning. Forløbet er endvidere afviklet i et tæt og ligeværdigt samarbejde mellem to praktikere og en forsker, som i fællesskab også er forfattere til denne artikel.

Artiklen eksemplificerer således, hvordan et sådant forsker/praktiker-samarbejde konkret kan udmøntes i praksis. Der er til grund for dette anlagt en aktionsforskningstilgang, hvor Micki har været forskeren og Tanja og Mette ressourcepersoner på skolen (Sunesen, 2019).

Artiklen er disponeret på den måde, at vi først beskriver, hvad vi gjorde i udviklingsarbejdet. Dernæst beskriver vi de involverede ressourcepersoners oplevede læringsudbytte, hvilket glider over i et afsnit, hvor vi udpeger fokus- og indsatsområder for det kommende udviklingsarbejde. Artiklen afsluttes med en generaliserende refleksion, hvor vi formulerer overvejelser om, hvad professionelle i andre kontekster kan bruge vores erfaringer til.

Beskrivelse af forløbet

I det følgende vil vi beskrive den fremgangsmåde, som vi i udviklingsarbejdet gjorde brug af. Processen beskriver vi sekventielt, dvs. i præcis den rækkefølge, som de forskellige tiltag blev udført i.

Processens fem trin er illustreret her i figur 1:

Trin 1: Kontraktering mellem forsker og ressourcepersoner

Vi starter med at lave en kontraktering. Her taler vi om, hvad vi gerne vil sammen, og hvordan vi kan forestille os, at dette kan gøres i praksis. Vi drøfter vores respektive roller og opgaver i udviklingsarbejdet, og vi afklarer, hvilke forventninger vi kan have til hinanden. Dernæst lægger vi en plan, så det er tydeligt, hvad der skal ske hvornår. Det helt særlige ved dette trin i processen er, at vi også taler frem, hvilke værdier udviklingsar-

bejdet skal baseres på og bære præg af. Vi aftaler to ting. For det første (1) betragter vi os alle som lærende. Det er fx ikke sådan, at forskeren skal være ekspert i alle skolelivets forhold eller fortælle ressourcepersonerne, hvad de skal gøre. Vi er nysgerrige og undersøgende sammen og bruger de forskellige ressourcer og kompetencer, som vi har i fællesskab. For det andet (2) vil vi gerne vægte læring fra erfaringer. Det betyder, at vi havde planlagt ikke at gøre brug af kurser eller bestemte teorier. Derimod igangsætter vi blot en proces, som vi agerer improviserende i, og så viser det sig hen ad vejen, hvad der i de bestemte situationer forekommer som det rigtige og meningsfulde at gøre. Denne strategi ligner nemlig den måde, som ressourcepersonerne arbejder på i deres hverdag. På den måde har udviklingsarbejdet et autentisk og virkelighedsnært præg, og det er vores antagelse, at den professionelle læring derved forstærkes i og med, at læringen sker i situationer, som ligner dem, hvor det lærte skal anvendes i fremtiden.

Trin 2: Interview, analyse og udvikling af redskaber

Nu er vi klar til at invitere professionelle ind i et samarbejde. Det lykkes os at lave aftale med et makkerpar, som består af en lærer og pædagog. Vi skriver et formelt brev til dem, hvor vi har formuleret, hvad udviklingsarbejdet går ud på, hvordan vi griber det an, og også hvad vi i et interview kunne tænke os at tale med dem om. Interviewet tager afsæt i disse tre spørgsmål:

1. Fortæl om jeres klasse – og om hvad I arbejder med netop nu.
   a. Hvad oplever I går godt, og hvad oplever I af udfordringer?
   b. Hvordan samarbejder I om at lykkes og om udfordringerne i klassen?
2. Hvad kunne være relevant og meningsfuldt for jer at få hjælp til?
3. Er der noget bestemt, som er vigtigt for jer, når vi laver observationen og efterfølgende giver feedback til jer?

Interviewet afvikler vi på denne måde: Forskeren interviewer læreren og pædagogen, de to ressourcepersoner lytter med som en form for reflekterende team. Ved overgangen mellem hvert spørgsmål inviteres ressourcepersonerne til at tale sammen om det, som de har hørt i interviewet. På den måde kan den interviewede lærer og pædagog komme til at lytte til andre reflektere højt over det, som de har talt med intervieweren om. Her gør vi altså brug af en kombination af kvalitativ undersøgelsesmetodik og systemisk inspireret interventionsmetodik i et og samme tiltag (Sunesen 2020).

Efter interviewet reflekterede ressourcepersonerne og forskeren over, hvilke temaer de vurderer, der er på færde i interviewet, og hvilke temaer der måske kunne være meningsfulde at forfølge i den efterfølgende planlagte klasserumsobservation. Med afsæt i interviewet og i vores analyse af dette – udviklede vi ideer til observationsredskaber, som vi kunne bruge til at lave observationen på en tilstrækkelig struktureret måde. På den måde gør vi altså brug af både interviews og observation i vores måde at gå undersøgende til værks. Tanken er at få indblik i, hvordan noget opleves af de professionelle (interview), og hvordan noget udspiller sig i de professionelles fælles praksis i klasserummet (observation).

Trin 3: Kontraktering mellem ressourcepersoner og lærere

Før vi afvikler observationen, reflekterer ressourcepersonerne sammen med de professionelle over, hvad der kunne være meningsfuldt at arbejde videre med i forbindelse med observationen. Dette gøres med afsæt i det, som kom frem i forbindelse med interviewet. Fx fortæller de professionelle, at de somme tider oplever, at eleverne bliver urolige i forbindelse med skift i undervisningen, og at de meget gerne vil forstå, hvad der sker i netop disse situationer og også gerne få praksisnære forslag til, hvad de kan gøre for, at skiftene bliver lidt mere glidende og elegante. Det er med dette fokus, vi forbereder og afvikler klasserumsobservationen.

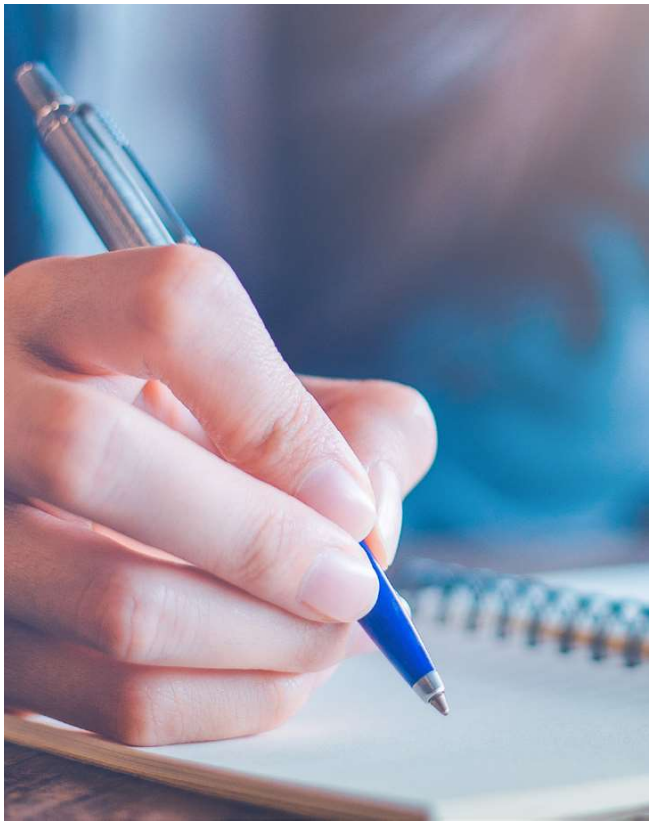
Trin 4: Observation, analyse og forberedelse af feedback

Vi afvikler nu observationen med fokus på skift i undervisningen. Vi gør brug af det redskab, som vi har udviklet. Dette redskab ser således ud:

Hvad sker der i de situationer, hvor der er skift?		
Tid	Hvad gør de professionelle?	Hvad gør eleverne?

Figur 2: Eksempel på observationsredskab, som vi udviklede specifikt til formålet

Alle tre, forsker og de to ressourcepersoner, noterer i redskabet, hvad de lægger mærke til. Hver gang de laver en note, husker de at skrive, hvad klokken er. På den måde kan man se, hvornår noten er lavet og derved få et overblik over, hvor mange skift der laves over hvor lang en tidsperiode? De kvalitative noter beskriver, hvad henholdsvis de professionelle og eleverne gør.
På den måde kan vi med samme observationsredskab skabe både kvantitative og kvalitative data. Med de kvantitative data måler vi, hvor ofte noget forekommer. Med de kvalitative data beskriver vi, hvad der sker.



Trin 5: Feedback

Med afsæt i observationen trækker forskeren og ressourcepersonen sig tilbage. Vi går nu i gang med at lave en fælles analyse. Dette gør vi ved at reflektere over de temaer, som træder ud af data. Vi udvælger tre temaer, som vi vurderer som fremtrædende og væsentlige at reflektere med de professionelle over. Når vi har gjort dette, så finder vi frem til en egnet måde at afvikle feedbacken på. I denne sammenhæng valgte vi at gøre brug af nogle af de greb, som vi også brugte i forbindelse med interviewet. Vi gjorde det som beskrevet her:

> De to ressourcepersoner taler sammen over et af de i alt tre temaer ad gangen. Imens lytter de involverede professionelle blot til ressourcepersonerne. Efter fem minutters "høj tænkning" og aktiv lytning inviteres de professionelle ind i samtalen. Hvad bliver de opmærksomme på ved at lytte til ressourcepersonerne tale sammen om det, som de så i observationen? Dette gentager vi tre gange og kommer på den måde dialogisk omkring alle de tre temaer, som vi fik fremanalyseret i forbindelse med observationen.

Ved at gribe feedbacken an på denne måde, fik feedbacken et refleksivt afsæt – og det blev muligt ad dialogens vej at berøre forhold i den pædagogiske praksis nænsomt og eftertænksomt. I en afsluttende samtale om de involverede professionelles oplevelse af dels processen, men særligt feedbacken, gav de enstemmigt udtryk for, at denne måde at arbejde på havde været en stor inspiration og en enorm hjælp for dem til at videreudvikle deres fælles pædagogiske praksis.

Ressourcepersonernes udbytte af at arbejde på denne måde

Ved det første møde (trin 1 i forrige afsnit) aftalte vi, at samarbejdet ikke skulle tage udgangspunkt i teori, men i praksis. Vi aftalte, at vi skulle være nysgerrige og undersøgende sammen i et ligeværdigt samarbejde. Vi oplevede, at især nysgerrigheden kan en ekstern samarbejdspartner bidrage med, da denne som udefrakommende ikke er en del af den allerede etablerede relation mellem ressourcepersoner og vejledte, dvs. dem, som vi samarbejder om og med at hjælpe.

Interviewet (trin 2 i forrige afsnit) – og det, at det var den eksternt tilknyttede, der udførte dette, var med til at understrege væsentligheden af at fast-

holde vores professionelle nysgerrighed og gav os et bud på, hvordan man konkret kunne gøre dette i praksis. Det, at være flere ressourcepersoner i samme rum, åbnede derudover for muligheden for at agere som reflekterende team, hvilket, de interviewede senere har givet udtryk for, var en udbytterig form. Således kom interviewet til at fungere som et for os eksemplarisk eksempel på en åben og nysgerrig samtaleform som alternativ til den sædvanlige indledende samtale i et vejledningsforløb.

Hvis ikke man har klare aftaler om, hvad man gerne vil observere (trin 3 i forrige afsnit), er det vores erfaring, at man nemt kan komme til at observere så bredt, at observationen bliver diffus. Afledt fra vores erfaringer fra forløbet (trin 4 i forrige afsnit) vil det fremadrettet være en del af vores vejledningspraksis, at vi udvælger 2 eller 3 konkrete observationsområder, som bliver meget nøje aftalt med de observerede. Derfor er det meget vigtigt at fastholde hinanden i, hvad vores interviewpersoner helt konkret ønskede at blive observeret på – og ikke blive grebet af en faglig nysgerrighed på punkter, der går i anden retning end den, som er aftalt. Også her er det en fordel at være flere, så man sammen kan være skarpe på, hvad der rent faktisk er blevet ønsket som fokuspunkter. Dette er faktisk sværere, end det lyder til, men det er det, som i forbindelse med feedbacken (trin 5 i forrige afsnit) virkelig giver pote, fordi de involverede lærere og pædagoger føler sig mødt og respekteret.

Det er i dette samarbejde mellem praktiker og forsker blevet tydeligt, hvor værdifuldt det er med en professionel nysgerrig tilgang med fokus på at holde allerede etablerede relationer udenfor i så høj grad, det er muligt. Dette samarbejde har været eksemplarisk i og med, at den udefrakommende forsker har haft en fagligt stærk baggrund, og vi derigennem har haft fælles refleksion over betydningen af relationerne og ambitionen om at forholde sig åben og nysgerrig i samarbejdet. Fremadrettet kunne vi omsætte denne praksis til en form for "intern ekstern", hvor den eksterne samarbejdspartner kunne udskiftes med fx en ressourceperson på skolen – eller en anden udefrakommende kollega.

Fremtidsperspektiver

Indledningsvist beskriver vi, at der er tale om et pilotforløb, som har til formål at informere en videre udvikling af ressourcepersonernes vejledningspraksis. Med afsæt i de erfaringer, som vi har gjort på nuværende tidspunkt, har vi fået den ide, at grebet med at gå meget åbent og ikke-teoretisk til værks faktisk fungerer utroligt godt. Grunden er den, at alle involverede i forvejen er meget erfarne og allerede har en høj grad af teoretisk viden om pædagogisk/psykologisk intervention. På den måde er der ikke brug for at vi på nuværende tidspunkt tilegner os mere ny teori. I stedet er behovet, at vi oparbejder fælles vejledningspraksis på skolen, hvor vi udvikler, træner og over tid vedligeholder kompetencer til at kombinere undersøgelsesmetodikker med interventionsmetodikker i vores måde at hjælpe vores kolleger på. Dette vil vi i fremtiden gøre ved at invitere alle skolens ressourcepersoner ind i et fælles udviklingsarbejde med dette specifikke fokus. Vi har talt om, at det kunne være interessant og nyt at afvikle dette fælles forløb ved at underlægge os to dogmer, i hvert fald det første halve år. Det ene dogme er, at "man må ikke lave oplæg eller andre former for kursuslignende aktivitet". Det andet dogme er "vi må kun bruge den viden, som ressourcepersonerne allerede har".

Hvad andre kan bruge vores erfaringer til

Det vil nok være sådan, at man ikke i et 1:1 forhold kan overføre vores erfaringer til andre kontekster. Men vi er fuldstændig overbeviste om, at vores åbne og eksplorative tilgang, hvor vi gør brug af kombinationen mellem undersøgelsesmetodikker og interventionsmetodikker, med nogen lokal tilpasning kan bruges i enhver kontekst. Samtidig er det også vores ståsted, at samarbejdet mellem ressourceperson og forsker, som det er afviklet i denne sammenhæng, forekommer ideel. Vi har denne oplevelse, fordi det for os har været en meget effektfuld måde hurtigt at komme i gang med praksisnære vejledningsforløb, hvor vi hjælper vores kolleger (altså løser kerneopgaven) samtidig med, at vi har været involveret i en professionel læreproces, som på både den korte og lange bane skaber værdi for skolen, herunder eleverne.

Referencer

Sunesen, M. (2019): Interviews i aktionsforskning. Kapitel 5 i Aktionsforskning indefra og udefra. Dafolo.

Sunesen, M. (2020): Sådan laver du undersøgelser. Videnskabsteori, metode og analyse. Hans Reitzels Forlag. København.

Skriv en artikel til SOCIAL UDVIKLING

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

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

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

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

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

Med venlig hilsen

SOCIAL UDVIKLINGs redaktion

SOCIAL UDVIKLING
Social- og ledelsesfagligt tidsskrift · I-2022