SOCIAL UDVIKLING

Social- og ledelsesfagligt tidsskrift · 3-2024

Implementering er vejen til at skabe resultater på det sociale område 5

Til forsvar for ledelsespoesi 9

Sårbar ledelse: En invitation til at bryde "teflonbelægningen" 13

At fare vild i egen organisation og finde sin vej
– Om programmer og modprogrammer og om forglemmelser af forsæt 18

Uden anerkendelse – ingen rationalitet:
Når rationel styring forvandler sig til sit eget vrangbillede 25

Skræddersyet forskning til personalemøder, teammøder og temadage –
Omvendtslev fås nu i en skummetmælks-, letmælks-, og sødmælksversion 30

SOCIAL UDVIKLING
ISSN 2245-8123
Tidsskriftet SOCIAL UDVIKLING sætter fokus på viden og tendenser inden for det social- og ledelsesfaglige område. Redaktionen bag tidsskriftet er optaget af at sætte forhold vedrørende handicap, psykiatri og velfærdsledelse på dagsordenen. Artiklerne omhandler faglighed, praksiserfaringer, forskning, ny viden og nye muligheder.

Redaktion
Bo Mollerup (ansvarshavende)
Irene Coakley (redaktør)

Layout og tryk
Deslers Grafisk Hus

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

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

Annoncer
Side 3: S.T.O.P
Bagside: VIS LEDELSE

Forside: Freepik.com

INDHOLD 3-2024

Implementering er vejen til at skabe resultater på det sociale område 5
Af Bo Jensen
Implementering handler først som sidst om, at nogen skal ændre adfærd. Vores helt store problem i dag er, at det at identificere løsningen på et problem og at implementere løsningen efterfølgende bliver behandlet separat. Frem for at se både løsning og implementeringen af den som nødvendige aspekter af samme sag. Hvis vi vil skabe bedre resultater, skal vi blive bedre til at arbejde med systemisk implementering.

Til forsvar for ledelsespoesi 9
Af Charlotte Larsen
I digtsamlingen *Det værste og det bedste i mit liv som leder* sætter 12 offentlige velfærdsledere ord på lyset og mørket i deres arbejde. Altså, de skriver poesi om ledelse. Ledelsesdigte kan blandt andet afhjælpe den lederensomhed, der kan være en realitet, når ledere har oplevelsen af at stå alene med en række svære forhold.

Sårbar ledelse: En invitation til at bryde "teflonbelægningen" 13
Af Henrik Kronborg Olsen
Sårbarhed er blevet anerkendt som en vigtig og positiv egenskab i ledelse. Gennem filosofiske samtaler kan ledere blive bedre til at navigere komplekse situationer med empati og indføling. Det handler om at vise, at man ikke altid har alle svarene og er villig til at lytte og lære af sine medarbejdere. Dette skaber et mere inkluderende og motiverende arbejdsmiljø.

At fare vild i egen organisation og finde sin vej – Om programmer og modprogrammer og om forglemmelser af forsæt 18
Af Birgitte Bonnerup
Kan vi få øje for nogle af de tilsyneladende skjulte og besværlige processer i organisationer, hvis vi erstatter metaforen om isbjerget med storbyen som metafor for en organisation? Og hvordan kan vi forstå, hvorfor der somme tider er langt (meget langt) fra indsigt til handling, og forandringer derfor går deres egne veje?

Uden anerkendelse – ingen rationalitet: Når rationel styring forvandler sig til sit eget vrangbillede 25
Af Klaus Majgaard
Når budgetterne er pressede og opgaverne mange, er der brug for rationel styring. Men har du nogensinde undret dig over, at rationel styring ofte ender med at skabe sit eget vrangbillede? Egentlig ville vi gerne styre ved at sætte vedkommende mål – fokusere på det vigtige – indgå forpligtende aftaler – koordinere undervejs – og samle op på resultaterne. Men i stedet bliver styring undertiden til et spil, hvor vi skubber kompleksitet og dilemmaer mellem hinanden.

Skræddersyet forskning til personalemøder, teammøder og temadage – Omvendtslev fås nu i en skummetmælks-, letmælks-, og sødmælksversion 30
Af Lisbeth Nielsen, Thomas Heegaard Christensen og Thomas Waring Stubben
I en travl praksisvirkelighed kan det være svært at finde tid til at orientere sig i forskning indenfor feltet, og det kan samtidig være vanskeligt for forskerne at finde det rette format til formidling. I forskningsprojektet Omvendtslev er der eksperimenteret med forskellige formidlingsformer herunder en digital formidling af projektet, der eksempelvis kan anvendes på personalemøder, teammøder og temadage.

PÆDAGOGISK SIKKERHED®

TRYGHED FOR BORGER OG PERSONALE

PÆDAGOGISKE- OG SUNDHEDSFAGLIGE VIKARER TIL SOCIAL- OG SUNDHEDSOMRÅDET

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

TLF. 71 99 37 75 AKUTTELEFONEN ER ÅBEN ALLE DAGE, HELE DØGNET, ÅRET RUNDT

PÆDAGOGISK SIKKERHED®
TRYGHED FOR BORGER OG PERSONALE

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

Tlf: 71 99 37 75

mail@s-t-o-p.nu

www.s-t-o-p.nu

Kære læser

"Den virkelige kunst, når man har flertal og momentum, er at huske at få alle bedst muligt med. I Danmark har vi igennem en årrække oplevet, at kløften mellem 'system' og 'borgere' er blevet dybere og dybere. Vi har ikke brug for vores egen "Gazastribe" på socialområdet – vi har brug for samarbejde og dialog. Husk det!"

Sådan skrev jeg i starten af maj måned i et debatindlæg i Socialmonitor.

Anledningen var, at den længe ventede aftale på handicapområdet var blevet offentliggjort.

En aftale, der af mange blev betegnet som historisk. Ministeren sagde det mange gange. Ordførerne for aftalepartierne sagde det mange gange. Adskillige medlemmer af samarbejdsforummet 'Sammen om handicap' anvendte også termen.

Vel at mærke i en periode hvor vejrværterne på TV2 kunne berette om 'historiske kolde forårstemperaturer' og 'historisk regnvejr over Danmark', og på samme kanal kunne forsvarsministeren berette om historiske pengeindsprøjtninger til forsvaret, og sportsjournalisterne kunne forkæle os med Mikkel Hansens historiske frikastscoring efter spilletidens ophør. Endda mod Rusland.

Når det er aktørerne selv, der betegner noget som historisk, er det altid en god ide at finde den sunde skepsis frem. I det hele taget bliver termen flittigt (mis)brugt på rigtig mange måder. En nyere variant i den retning er, når alvorligt udseende politikere ledsager enorme udskrivninger til forsvaret med bemærkningen om, at "man skal vise hvilken side af historien, man befinder sig på". Som om 'historien' er en IKEA-kommode, man kan gå rundt om. Taget i betragtning hvor mange milliarder, der er tale om, og hvor vigtige beslutninger der er tale om, kunne jeg godt tænke mig, at der blev kælet lidt mere for sproget.

Et begivenhedsrigt og til tider nervepirrende socialpolitisk halvår lakker mod enden.

Et halvår der har budt på den endelige afrapportering fra det såkaldte Tranæs-udvalg, en bred aftale på handicapområdet og senest det, som flere af de medvirkende aktører kaldte for en historisk (der var den igen) økonomiaftale mellem regeringen og KL.

Den årlige økonomiforhandling mellem regeringen og KL er en helt særlig konstruktion. En helt særlig øvelse mellem to parter, der traditionelt set bruger årets første 4-5 måneder på at positionere sig i forhold til økonomiaftalen. Det foregår ofte via medierne eller fra talerstolen i forbindelse med Kommunaløkonomisk Forum eller Kommunalpolitisk Topmøde.

I modsætning til eksempelvis overenskomstforhandlingerne, hvor fagforeningsformænd med taskerne fulde af kanelgifler, romkugler og andet i den alt for lette genre nærmest praler af, at nu skal de holde sig vågne i et døgns tid – uagtet at de resten af året igen og igen understreger, at det er umuligt og uforsvarligt, når hviletiden ikke overholdes – så ser det i hvert tilfælde ud til, at forhandlingsparterne, når det gælder økonomiaftalen, både har tid til at spise og sove normalt og til at få rettet på slipset, inden de sammen træder frem foran døren til Finansministeriet.

Hos Socialt Lederforum plejer vi at heppe på KL, når der skal forhandles økonomi for det kommende år. De seneste mange år har været skuffende. KL har i månederne op til forhandlingerne været meget tydelige om hvor mange ekstra milliarder, der skal til for at kunne finansiere de velfærdsydelser, som kommunerne står for. Hvert år er forhandlingerne mere eller mindre endt med et rundt nul. Og alligevel har alle smilet.

I år bliver kommunerne reelt tilført flere milliarder. Nu bliver det interessante – og nervepirrende – at se, om der bliver noget til det specialiserede socialområde, der primært er blevet nævnt i forbindelse med aftalen, som 'dem der har taget pengene fra de andre områder' samtidig med, at den samlede aftale bliver benævnt 'et sporskifte i velfærden'. Det kan godt give bange anelser på områdets vegne.

Thorkild Olesen, formand for Danske Handicaporganisationer, kommenterede efterfølgende pressemødet vedrørende økonomiaftalen på denne måde: " Det er da højst besynderligt, at man ved sådan en lejlighed simpelthen undgår at nævne handicapområdet fra både finansministerens, de øvrige ministres og KL's side. Det tyder jo på, at det er noget, man har sat sig ned og aftalt, at det vil man i hvert fald ikke nævne – og det er da bekymrende" (fra Socialmonitor).

Lederne i Socialt Lederforum kommer fortsat til at befinde sig i en nøgleposition, når der fremover skal findes lokale løsninger på gennemgribende strukturelle, etiske og økonomiske udfordringer.

Vi er klar!

Jeg ønsker alle rigtig god læselyst
og en (historisk) god sommer

Bo Mollerup
Ansvarshavende redaktør
bomo@socialtlederforum.dk

Implementering er vejen til at skabe resultater på det sociale område

Af Bo Jensen, Forfatter og formand for bestyrelsen i Dansk Implementeringsnetværk

Implementering handler først som sidst om, at nogen skal ændre adfærd. Vores helt store problem i dag er, at det at identificere løsningen på et problem og at implementere løsningen efterfølgende bliver behandlet separat. Frem for at se både løsning og implementeringen af den som nødvendige aspekter af samme sag. Hvis vi vil skabe bedre resultater, skal vi blive bedre til at arbejde med systemisk implementering.

Selvom det ikke altid er spændende og nyt at snakke om implementering, så bør implementerbarhed være det væsentligste parameter, vi vurderer løsningsforlag ud fra. Hvis politikker, lovgivning, strategier, planer mv. ikke kan implementeres, så er de nærmest ligegyldige. Uanset hvor perfekte de ellers måtte se ud på papiret. Implementerbarhed er den væsentligste forudsætning for, om noget er en god ide. Det er, når reformer, strategier og visioner skal omsættes til praksis på landets sociale tilbud, at vi finder ud af, om de er en god ide.

Essensen af vores problemer bliver samlet fint op i dette citat fra den tidligere skatteminister, Karsten Lauritzen:

> *Vi politikere har vedtaget utroligt meget lovgivning, som ikke er administrerbar, og man forholder sig ikke til det som politiker – for du får forsider og breaking news på noget, når det bliver vedtaget i Folketinget, (...), og der er oftest ikke meget fokus på, hvordan det fungerer ude i virkeligheden, efter at reformen er vedtaget (Winther Nielsen, 2021).*

Eller sagt med andre ord: Forandrings- og reformtiltag og deres implementering bliver behandlet som to separate ting frem for nødvendige aspekter af samme sag. Vi er ikke bevidste om, at et forandringstiltag netop skal vurderes ud fra, om de er implementerbare.

Alt kan gøres implementerbart – hvis vi virkelig vil.

Blot for at slå det fast. Nærmest alt kan gøres implementerbart. Hvis vi vel at mærke er villige til at gøre det, der skal til. Vi har sat mænd på månen, og vi kan behandle sygdomme, der ville have været en dødsdom for ikke så mange år siden.

Om Bo Jensen

Er formand for bestyrelsen i Dansk Implementeringsnetværk, og overskriften for hans arbejdsliv har i mange år været implementering på det sociale område. Er forfatter til bogen 'Systemisk implementering', som denne artikel bygger på. Artiklen er udelukkende udtryk for hans egne holdninger.

Fordi vi har gjort det, der skal til, for at gøre de ting implementerbare. Rigtig, rigtig mange steder gør vi det dog ikke. To embedsmænd har sat ord på deres oplevelser af den måde at bedrive politik – og i stor udstrækning også forandringsprocesser generelt – på, som Karsten Lauritsen skitserer. Den første bruger de her ord om sine oplevelser:

> *Det der lange seje træk – at få tingene til at ske i den virkelige verden, det overser man meget hurtigt, når man sidder på toppen i Slotsholmen. Og derfor vedtager man mange ting på for kort tid. Så propper man det ned i systemerne og håber, det går (Ibid).*

Den anden embedsmand beskriver problemstillingen sådan her:

> *Vi arbejdede hårdt. Men hver gang det begyndte at fungere, blev nye planer om omorganisering iværksat. Jeg lærte mig senere i livet, at vi er tilbøjelige til at møde hver ny situation med omorganisering. Og jeg lærte, hvilken vidunderlig metode dette er til at skabe en illusion om fremgang – mens det i virkeligheden forårsager kaos, ineffektivitet og demoralisering (Citeret i: Obed Madsen, 2022: 135).*

Det første citat er fra Martin Præstegaard, der var departementschef i Finansministeriet i den periode, hvor Karsten Lauritzen – og andre politikere – fik breaking news og forsider på at vedtage ting, der ikke nødvendigvis var eller blev gjort implementerbare. Det andet citat er fra Cajus Petronius, der arbejdede som romersk embedsmand for kejser Nero i årene lige efter Kristi fødsel. Der er omkring 2000 år mellem de to citater, men det er nøjagtigt samme problemstilling, de adresserer. Hvis vi har tænkt os at skabe forandringer, så skal de først og fremmest være eller gøres implementerbare. Ellers så skaber de bare en illusion om fremgang – mens de i virkeligheden forårsager kaos, ineffektivitet og demoralisering blandt alle dem, som godt kan se, at det ikke kan lade sig gøre at implementere forandringerne.

Systemisk implementering er vejen til resultater

Min bog, Systemisk implementering, sætter fingeren på, hvad der særligt skal til for at skabe resultater. Vi skal tænke systemisk, og vi skal tænke systematisk i implementering:

- **Systemisk.** Når reformtiltag og omorganiseringer tit forårsager kaos, ineffektivitet og demoralisering, så er det fordi, vi ikke tænker systemisk. Det er lige meget, hvordan delene ser ud, hvis ikke de spiller sammen til en helhed, der skaber værdi for borgerne. Det er relationerne mellem delene og en bevidsthed om, hvordan de spiller sammen til en helhed, der betyder noget. Ikke hvordan delene ser ud hver for sig. Vi kæmper stadig med at få bygget bro mellem lovgivninger på statsligt niveau. Vi kæmper stadig med at skabe gode relationer mellem kommuner og regioner, så borgerne ikke bliver sendt frem og tilbage, og vi kæmper stadig med, at borgerne er kastebolde mellem de forskellige kommunale forvaltninger. Fordi vi ikke tænker systemisk. Vi tænker ikke i helheder og relationer, der skal skabe værdi. Vi tænker alt for meget i at optimere og udvikle på de enkelte dele, hver for sig.

- **Implementering.** Når reformtiltag og omorganiseringer tit forårsager kaos, ineffektivitet og demoralisering, så er det også fordi, vi overser behovet for implementering. Vi glemmer, at de reformer og omorganiseringer, vi gerne vil lave, rent faktisk skal implementeres, før de skaber resultater. Når noget er 'begyndt at fungere' som Cajus Petronius skrev, så er vi kun lige kommet i gang. Implementering af forandringer er en (ofte meget) lang proces, som kræver betydelige ressourcer for at lykkes. Det er det helt banale faktum, der gør, at mange reformer, strategier, lovændringer mv. ikke skaber de ønskede resultater. De er ikke blevet implementeret! De er bare blevet proppet ned i systemet, og så håbede vi på, at det gik. Det gør det ikke, medmindre vi bliver bedre til at arbejde med systemisk implementering.

Systemisk implementering handler først som sidst om, at nogen skal ændre adfærd

Det første opmærksomhedspunkt er, at implementering først som sidst handler om, at 'nogen' skal ændre adfærd. 'Nogen' skal gøre noget andet. Det gælder uanset, om vi har fået en ny strategi, om lovgivningen er blevet ændret, om vi skal arbejde mere videns- og datadrevet, eller hvad det ellers kan være, vi er blevet sat til at implementere. Når nogen skal gøre noget andet, så skal vi påvirke konteksten. Og når vi først har fået øje på det, så er det ofte nogle helt åbenlyse ting, vi skal ændre på. Men det er oftest ikke nemt.

For vi overser tit, at de ting, vi tager for givet, netop er nogen, vi selv er med til at skabe. At vores IT-system er sat op til at understøtte og opretholde organisatoriske siloer og ikke arbejde på tværs af dem, eksempelvis mellem myndighed og udfører. At vores organisatoriske opdeling gør, at vi på tværs af organisatoriske enheder godt kan forfølge forskellige mål, som giver mening fra vores eget ståsted, men ikke samlet set for borgerne. At vi har etableret nogle standarder for, hvad vi skal gøre i forskellige situationer, og vi derfor nogle gange kommer til at gøre standarden til målet, fremfor at gøre det, der giver værdi for borgerne, til målet. Alt sammen ting i konteksten for adfærden, som er åbenlyse, men ikke nemme at ændre på.

Adfærdsændringer sker ved at ændre på betingelserne for adfærden: Konteksten

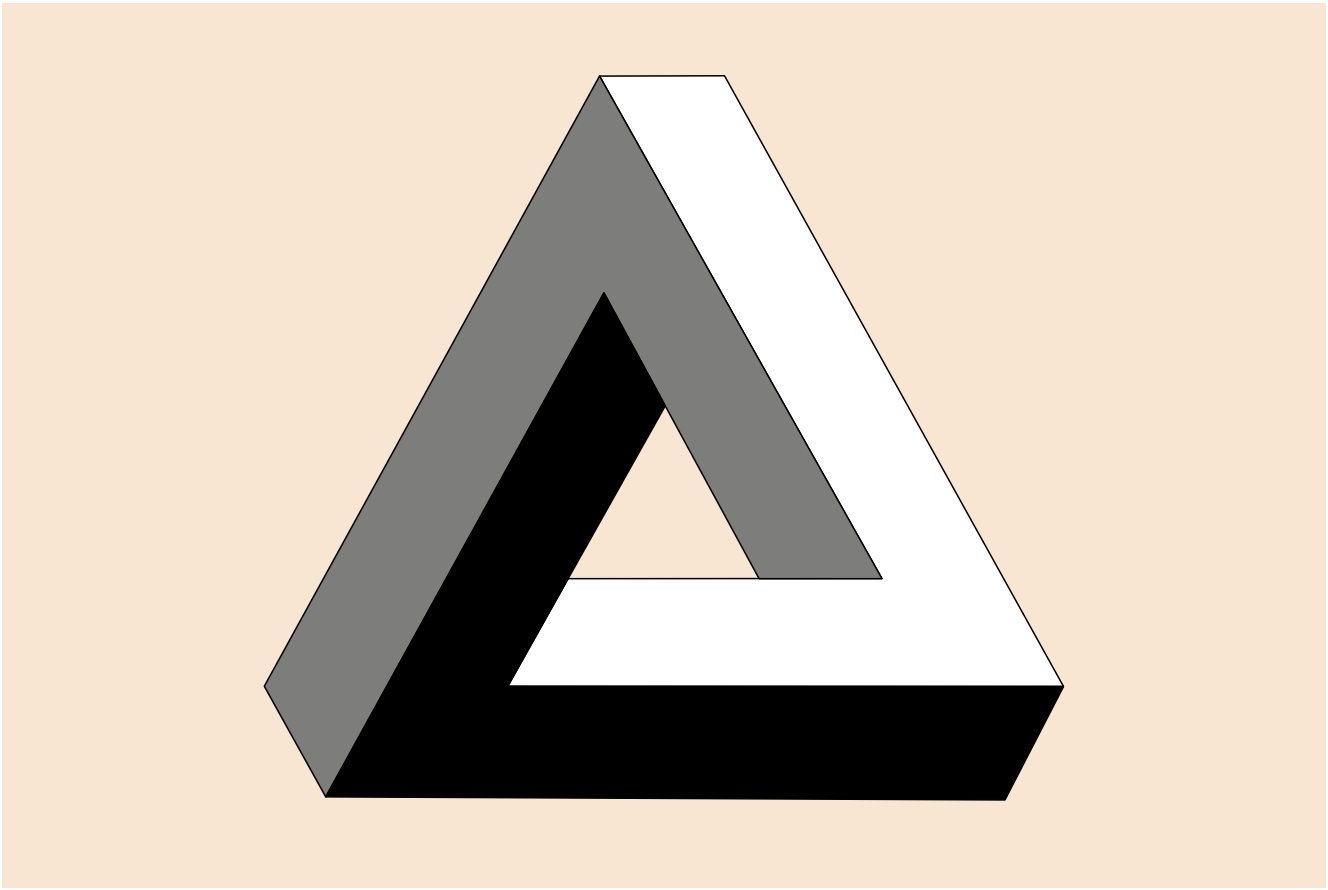
Så hvis vi skal implementere med effekt, hvis vi vil have nogen til at ændre adfærd, så skal vi ændre på betingelserne for adfærden. Vi skal ændre på den kontekst, der sætter rammer for adfærden. At skabe adfærdsændringer er hårdt arbejde, fordi konteksten og alle de af vores vaner og rutiner, vi har opbygget, har en tendens til at holde os fast i status quo. Det er derfor, vi skal arbejde systematisk med implementering.

Den første og vigtigste forudsætning for systematisk arbejde med implementering er ledelse. Hvis ikke ledelsen sætter retningen og viser, at den virkelig mener, at der skal ske adfærdsændringer, så sker de ikke. Men der kan ikke være ledelse uden følgeskab. Hvis ledere vil have følgere, så skal de arbejde med at skabe ejerskab til forandringerne. Vi mennesker har det med forandringsinitiativer, som vi har det med tandbørster. Vi kan bedst lide at bruge vores egen og bryder os ikke så meget om at bruge andres. Så hvis ledere vil have følgeskab, så skal medarbejderne også have indflydelse på, hvorfor og hvordan det, vi ønsker at implementere, skal se ud. Det gør det også meget nemmere for medarbejderne at vide, hvad de rent faktisk skal gøre anderledes. Hvis vi skal ændre adfærd, skal vi vide, hvad vi skal gøre, hvorfor vi skal gøre det, og hvordan vi skal gøre det. Visioner skal omsættes til adfærd, før de bliver implementerbare.

Succesfulde implementeringsprocesser kræver, at vi holder energi i dem og er bevidste om, at vi kun kan få to ud af tre sider i trekanten, der består af: Godt, billigt og hurtigt

Samtidig skal vi holde energi i implementeringsprocessen ved løbende at følge op på, hvordan det går med at skabe adfærdsændringerne. Gør vi rent faktisk det, vi siger, vi gør, og hvad kommer der ud af alle vores anstrengelser? Hvis ikke vi følger med i implementeringsprocessen, så kan vi ikke opnå den nødvendige læring, vi er nødt til at have. I implementeringsprocesser findes der ikke 'one size fits all'-løsninger, og vi kan heller ikke vide med sikkerhed, om det, vi gør, er det rigtige. Derfor er vi nødt til at følge systematisk op på fremdriften og de resultater, vi opnår.

Det sidste væsentlige opmærksomhedspunkt handler om det mest åbenlyse, vi ofte glemmer: Implementering tager tid og kræver mange ressourcer. Ofte lang tid og tit flere ressourcer, end vi



regner med. Vi ender ofte i situationer, der er kendt som Wexelblatts umulige trekant. Den blev udviklet i forbindelse med NASAs rumprogram i 50'erne og 60'erne og opkaldt efter ham, der lagde navn til den. Den umulige trekant består af de tre sider:

Godt, billigt og hurtigt.

Desværre er det kun muligt at få to ud af de tre sider i trekanten. Det betyder, at hvis målet er at udvikle, levere og implementere løsninger meget hurtigt samtidig med, at der er krav om, at de skal være billige, så bliver de med meget stor sandsynlighed ikke gode. I hvert fald ikke på den lange bane. Hvis målet er at levere løsninger hurtigt, som samtidig skal være gode, så bliver de ikke billige, fordi der skal kastes mange ressourcer efter dem. Og hvis der skal leveres løsninger, der er billige og gode, så går det ikke hurtigt.

For vi rammer nærmest aldrig rigtigt i første forsøg, og når vi kun kaster begrænsede ressourcer ind i arbejdet, så får vi sjældent hurtige resultater. Alt, alt for mange implementeringsprocesser lider en krank skæbne, fordi der ikke er bevidsthed om Wexelblatts umulige trekant. Eller, fordi vi vælger at ignorere den, proppe ting ned i systemet og tage implementering for givet frem for at erkende, at det er en omfattende tids- og ressourcekrævende proces.

De tre huskepunkter til alle implementeringsprocesser

Hvis vi vil blive bedre til at arbejde med systemisk implementering, så ser vores huskeliste sådan her ud:

1. Hvis vi vil ændre på adfærd, så skal vi ændre på betingelserne for adfærden: Den kontekst, adfærden foregår inden for

2. Hvis vi vil ændre adfærd, så skal vi lede og holde energi i processen. Det er krævende for mennesker at tillære sig nye vaner og rutiner, og vi skal have ejerskab til processen, før vi finder den meningsfuld

3. Implementeringsprocesser tager ofte (meget) længere tid, og de kræver tit mange flere ressourcer, end vi sætter af til dem. Hvis ikke vi tager højde for det, så får vi ikke resultater

Det er nemt at nedfælde på papir. Det er svært at gennemføre i praksis. Men hvis vi bare fortsætter med at proppe ting ned i systemerne og håber, det går, så bliver vi slemt skuffede. Hvis vi vil skabe resultater på det sociale område, så skal vi arbejde med systemisk implementering.

Til forsvar for ledelsespoesi

Af Charlotte Larsen, Ledelsesrådgiver MONDAYS, Idemager og redaktør på Det værste og det bedste i mit liv som leder

I digtsamlingen *Det værste og det bedste i mit liv som leder* sætter 12 offentlige velfærdsledere ord på lyset og mørket i deres arbejde. Altså, de skriver poesi om ledelse. Ledelsesdigte kan blandt andet afhjælpe den lederensomhed, der kan være en realitet, når ledere har oplevelsen af at stå alene med en række svære forhold.

Udgivelsen *Det værste og det bedste i mit liv som leder* fra efteråret har fået en del opmærksomhed – mange har venligt tilkendegivet, at de synes, at det er en "sjov og anderledes ide". Og at digtene er "berørende".

Men hvad skal man ellers mene om ledelsesdigte? Er det faglitteratur? Seriøs ledelseslitteratur? Givet digtsamlingen vistnok er den første af sin slags indenfor ledelse – og mange som udgangspunkt har et udfordret forhold til digt-genren – er en simpel introduktion måske på sin plads. Det følgende er således en forklarende motivation for poesi generelt, og herunder; fire grunde til hvorfor du – en udviklingsorienteret leder – specifikt skal overveje at give ledelseslyrikken en chance.

Det værste og det bedste i mit liv som leder

12 offentlige ledere sætter ord på lyset og mørket i deres arbejde. Digtsamlingen er en parafrase over Søren Ulrik Thomsens værk *Det værste og det bedste* (Vindrose 2002)

Udgivet på forlaget Spintype, sep. 2023 (53 sider)
www.spintype.com/book/detbedste

Redaktør Charlotte Larsen
Selvstændig ledelsesrådgiver www.mondays.dk
www.bit.ly/linkedin_charlotte_larsen

Digte og minder fra dansktimerne

Lad os være ærlige, digte har et dårligt rygte. De har ry for at være svære at forstå, og man ved måske ikke helt, hvad man skal bruge dem til. Og da det er de færreste, som kan lide at føle sig famlende eller ligefrem dumme, så foretrækker mange en almindelig tekst, som man uden de store vanskeligheder kan afkode.

Jeg har selv indtil for nyligt haft vanskeligt ved digte. Jeg troede ikke, de var for mig. Jeg havde – karikeret – vanskeligt ved at forstå, "hvem der var *græsset*, hvem der var *himlen*, og hvem der var *det spæde sprøde bøgeblad*".

Digte er imidlertid ikke én ting. Det giver ikke mening at tale om digte, som om de er én ting. Ligesom vi ikke kunne finde på at have en *for- eller imod* musik-drøftelse. Her ville vi altid nuancere billedet og fremføre, at nogle former for musik taler mere til os end andre. På samme måde bør vi retfærdigvis gøre det med digte.

Nogle digte er fabulerende. Nogle digte er komprimerede og fortættede med en massefylde som bly. Nogle digte har metaforer i særdeles lang snor. Nogle er flertydige, andre er konkrete. De færreste nyere digte anvender rim. Og så er vi ikke engang begyndt at opregne de uendeligt mange forskellige tematikker, som digte beskæftiger sig med.

Så før vi går videre med de mulige positive afledte effekter af poesi-indtag, vil jeg fremføre to påstande, som jeg har samlet op hos flere "litterære eksperter":

1. Hvis du indtil nu ikke har følt nogen digte *tale til dig*, så er det fordi, de digte, du er blevet præsenteret for, ikke var de rigtige for dig.

2. Måske er du ydermere belastet af at have fået digte ind med den *forkerte ske*. Formodentlig håndført af en velmenende, men vildfaren dansklærer: Knastør teknisk analyse – uden nogen forudgående nødvendig vakt interesse. Det er oplagt og naturligt, at det giver grobund for en vis reserverethed overfor stoffet.

Litteraturkyndige hævder at:

> Digte er for alle.
> (forstået på den måde at)
> Alle digte er ikke for alle.
> Men der er digte til enhver.

Digte målrettet et særligt publikum

Digte om ledelse hører til i kategorien brugslyrik. I brugslyrik henvender digtene sig til en bestemt målgruppe med det formål at mobilisere opmærksomhed omkring et særligt forhold eller situation. I tilfældet med *Det værste og det bedste i mit liv* som leder har min intention været at skabe synlighed omkring nuancer af velfærdslederes virkelighed og egen verdensopfattelse. Aspekter som ikke tidligere har været en del af den offentlige agenda.

Jeg end ikke overvejede at forsøge at fremføre disse pointer om offentligt lederliv ind i en klassisk faglig artikel. Det ville ikke være muligt. Poesiens verden, derimod, tilbyder et alternativ med en række attraktive karakteristika og muligheder, hvoraf jeg her vil gennemgå fire:

1. Det sansede sprog
2. Dimensioner
3. Poesiens brobygning
4. Det transformative potentiale

Brugslyrik

Brugslyrik er digte, som er skrevet til en bestemt lejlighed med et bestemt formål. De vil som regel være henvendt til en modtager, f.eks. en konge, et brudepar, en politisk gruppe, en religiøs menighed eller en samling gæster. Formålet med brugslyrik er at opfordre modtageren til at gøre noget, eller som opmuntring til kamp for en fælles sag. Brugsdigte kan også fungere som underholdning til en fest eller som hyldest.

Tidligere var brugslyrik en meget almindelig form for digtning, fx salmer, hyldestdigte og selskabssange. I Danmark veg brugslyrikken først i anden halvdel af 1700-tallet til fordel for en "lyrik for lyrikkens egen skyld" og med "den almindelige læser" som publikum.

Kilde: Lex.dk og Studienet.dk

1. Det sansede sprog kan sætte ord på mellemrummene

Poesi er ikke et referat eller en analyse og benytter sig derfor ikke af det analytiske sprog. Digte skrives spontant i det, man kalder det sansede sprog. Et sprog som, ja, egner sig til at beskrive alle de umådelig mange nuancer af den menneskelige oplevelse, som kommer ind via sanserne.

Digte undersøger, hvad det vil sige at være menneske. Altså hele den uordentlige pakke med alt fra ængstelige eller smålige tanker til lykkelige, tyste *microøjeblikke*.

Det er sansninger og forhold – vi kunne også kalde dem mellemrum – som nærmest er fraværende i fag- og ledelseslitteraturen. Den amerikanske digter og journalist Walt Witman skriver:

> *Vi læser og skriver ikke poesi, fordi det er nuttet. Vi læser og skriver poesi, fordi vi er medlemmer af den menneskelige race. Og den menneskelige race er fyldt med passion.*

Ledere er oplagt passionerede mennesker med sansninger og følelser. Så den fulde, ærlige beskrivelse af et lederliv må være den, som inkluderer alle de forhold, som en lederhverdag indeholder. Her har digtet med sit sansede sprog sin berettigelse.

2. Digte kan udpege nye dimensioner

Digte er oplagte til at formidle nye billeder af virkeligheden. Vi kan gennem digte få foræret et perspektivskifte – vi kan opdage nye dimensioner. Det kan både handle om, at digtet udstiller noget almindeligt, så det pludselig opfattes ualmindeligt. Eller det kan handle om, at digtet indfanger det ualmindelige, det som hidtil har været ubeskrevet. Og alt muligt derind imellem.

Den amerikanske organisationsteoretiker Karl E. Weick har formuleret en model med fire operationelle tilgange til forandringsledelse, hvoraf poesi

er den ene. I Weicks udlægning handler det om, poesien har en unik evne til at gøre det abstrakte konkret og det konkrete abstrakt.

Poesi kan altså være en mulighed for at gøre en gammel virkelighed ny med en mulighed for at se det forunderlige i noget, som vi ellers var blevet hverdagsblinde for.

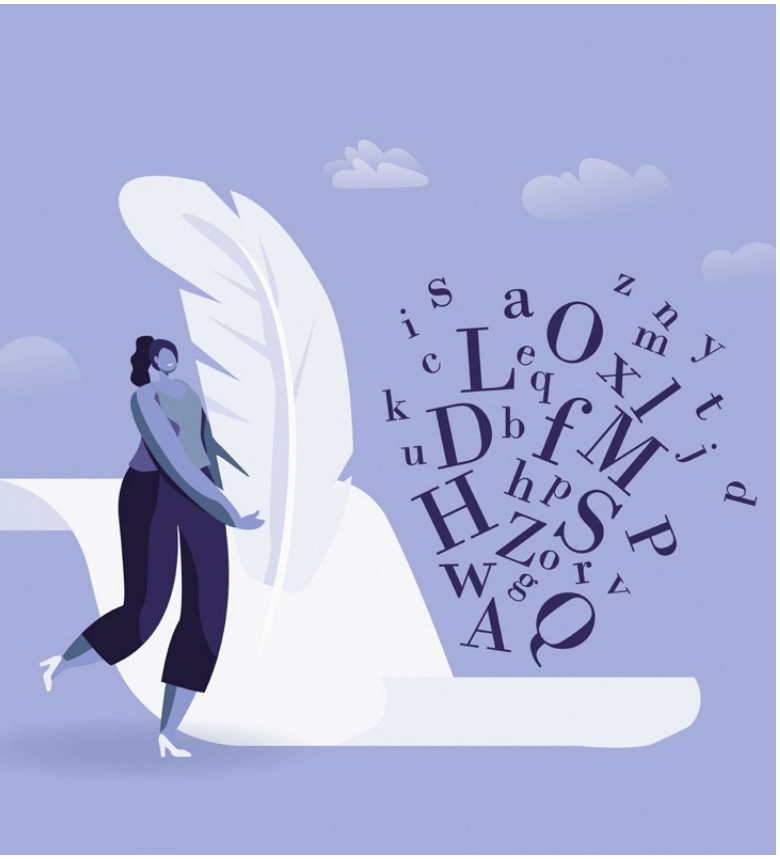
3. Poesi som mellemmenneskeligt brobygningsmateriale

Det, der er på bunden af dig, er også på bunden af de andre.

Sådan siger den svenske digter Gunnar Ekelöf og peger på, at når det kommer til de vigtige ting – de menneskelige kardinalpunkter – så er der langt mere som forener os, end adskiller os.

At læse om andres nuancerede menneskelighed kan virke som en stærk *antidote* mod ensomhed: Vi opdager pludselig, at andre også bokser med en rodebunke af ikke særligt helteagtige tanker. Eller vi bliver mindet om skønheden i de mellemmenneskelige daglige udvekslinger, når vi læser om en andens lykke-sus i en tilsyneladende triviel situation.

Ensomhed er nok et menneskeligt grundvilkår, men for ledere er oplevelsen af at stå alene med en række svære forhold forstørret: Lederensomhed er en realitet – og ledelsesdigte kan være en vej til at afhjælpe den.



For det ovenstående gælder det, at de kan "virke" uafhængigt af, om der findes konkrete løsninger på udfordrende forhold. Med andre ord, selvom digtene ikke giver antydninger af praktiske veje til løsning af diverse "gåder", konflikter eller dilemmaer, kan digtlæsning virke befordrende for den almene menneskelige trivselstilstand:

Alene det, at noget sprogliggøres, bevidstgøres og gøres til en kollektiv viden, kan have en lindrende/ forløsende virkning på læseren.

4. Transformativt potentiale

Den sidse grund til at digte – og ledelsesdigte – er interessante, er deres transformative potentiale. Fordi digte er skrevet i det sansede sprog, har de en særlig mulighed for at gå igennem de "informationsfiltre", som vi mennesker naturligt har oparbejdet. Det er de "firewalls", som forhindrer os i at drukne i den informationsflod, vi dagligt svømmer i, og som har nedsat vores sensitivitet for det fagfaglige sprog betragteligt. Vi har set og hørt, om ikke det meste, så i hvert fald en hel del. Og derfor har vi indrettet vores modtagesystem derefter.

Fagtekster og deres analytiske sprog slår vores filteringslogikker til med det samme. Det sansede sprog har derimod eksklusiv adgang til vores indre, hvis indholdet vel at mærke vækker vores interesse.

Den hædrede danske digter Marianne Larsen har skrevet meget poesi, som blander sig i samfundsforhold. Hun forklarer om de dele af hendes digtning, *at det er en opgave at beskrive fx krig så oprørende, at folk indser, at det er vanvittigt at blive ved.* Hun taler om at udstille situationen.

Det kan opleves sådan, at det ikke er muligt at glemme et digt. At en specifik formulering har brændt sig fast i ens indre. Og fra det øjeblik af vil man altid konfronteres med netop det perspektiv, når man i sin hverdag møder en aktiverende situation.

Poesi kan ultimativt virke transformerende på en sådan måde, at det ganske enkelt ikke er muligt at se tingene, som man så dem tidligere. Og at man som en konsekvens heraf ikke kan blive ved med at handle eller ikke-handle som før. Den type *no-turning-back wake-up-calls* kunne vi måske nok have brug for på en række områder i ledelsesverdenen.

Uden garanti

Der er ingen garantier. Selvfølgelig. Desværre. Vi bliver ramt af forskellige ting, noget virker for nogle – andet for andre. Det bør dog ikke afholde os fra at læse digte. Forholder vi os ædrueligt til de klassiske ledelsesudviklingsredskaber – fagbøger, værktøjer og kurser – er der oplagt et tilsvarende fravær af effektgarantier. Vi har bare vænnet os til, at det er de formater, som vi anvender, når vi ønsker udvikling.

Kan vi tro på digterne, når de siger, at det faktisk ikke er meningen, at man skal have noget bestemt ud af et digt? At et digt ikke er normativt. At man i stedet bare skal være åben overfor det, man selv ser. Give sig selv lov til at opleve det, man gør, ligesom når man betragter et billede. Og måske opleve nye dimensioner af det, vi lige før troede, var hele den virkelige virkelighed.

Hvorfor skal du interessere dig for ledelsespoesi? Det skal du, hvis du er optaget af, hvad der egentlig kan få os til at udvikle os – forandre vores tænkning. Hvad har potentialet til at få os – DIG – ud af de vante riller? Måske er det et digt – måske er det et ledelsesdigt?

Det med småt:

Til dem, der er vant til at pleje omgang med Poesi – dem som altid har en digtsamling liggende på deres natbord: Gennemgangen her er på en gang udpenslende og forsimplet. Skrevet til "begyndere" – af en "begynder". Jeg håber på jeres overbærenhed og forståelse. Poesi er oplagt meget mere, og Poesi ville – hvis man kunne spørge den selv – formodentlig frabede sig påstående dåseåbnere og effektanalyser. Men… og… hvis lidt teknisk vejledning kan få nogle til at give digte en chance – så ville Poesi måske se igennem fingre med en u-romantisk udpinding.

Anden nyere brugslyrik

- *At drømme så stort at det dårligt kan være i min lomme*, (hjemløse skriver), forlaget SAND & Antipyrine 2019
- *Hjertet er en fold med heste*, red Anna Rieder og Sidsel Ana Welden (brugere og professionelle med tilknytning til psykiatrien skriver), Forlaget Amulet 2022
- *Nye balancer,* Caspar Eric (handicapdigte), Forlaget Gyldendal 2023

Sårbar ledelse: En invitation til at bryde "teflonbelægningen"

Af Henrik Kronborg Olsen, Certificeret protreptiker, Diplom i ledelse, Konsulent ved ZTRONG og Indehaver af IndsiQt

Sårbarhed er blevet anerkendt som en vigtig og positiv egenskab i ledelse. Gennem filosofiske samtaler kan ledere blive bedre til at navigere komplekse situationer med empati og indføling. Det handler om at vise, at man ikke altid har alle svarene og er villig til at lytte og lære af sine medarbejdere. Dette skaber et mere inkluderende og motiverende arbejdsmiljø.

Introduktion

Filosofi og sårbarhed i forbindelse med ledelse er to centrale begreber, der i stigende grad er i fokus i danske organisationer. Specielt begrebet sårbarhed i ledelse har historisk set fået en ny betydning. Sårbarhed i ledelse handler om at være åben og ærlig om egne svagheder, følelser og usikkerheder, mens protreptik er en filosofisk samtalemetode, der bevæger mennesker mod at reflektere over deres værdier og handlinger, en fælles bevægelse mod den "tomme plads". Denne artikel udfolder begrebet sårbarhed og dens invitation til et fælles glimt af "selvet", dets værdi i ledelse, og hvordan det kan forbedre trivsel samt adressere udfordringer som rekrutteringsvanskeligheder.

Hvad vil det sige at være en sårbar leder?

Ifølge sproget.dk defineres "sårbar" som en person, der "er let at gøre ked af det, skade psykisk eller fysisk" eller "let kan angribes, rammes, ødelægges el.lign." Betydningen af sårbarhed har ændret sig markant og er blevet anerkendt som en vigtig og positiv egenskab i ledelse. Selvom det kan føles ubehageligt at være sårbar, især som leder, hvor mange ønsker at fremstå stærke og kompetente, kan sårbarhed faktisk styrke dit lederskab, når det anvendes som en invitation til det at tænke med hjertet.

Har du modet til at indrømme, at du nogle gange tvivler, begår fejl, eller har brug for dine medarbejderes hjælp? Kan du erkende, at du ikke altid har alle svarene, og at du kan være i tvivl om den bedste måde at løse en opgave på? Hvis ikke du kan svare entusiastisk 'ja', er du som mange andre ledere. Ledere forventes ofte at være dem, der viser vejen, træffer beslutninger og har kontrol – et billede, som kan være svært at bryde fri fra. I et interview med Maibritt Isberg Andersen, indehaver af ZTRONG, fortæller hun, at det som leder kan skabe en uheldig lukket kultur ikke at turde vise sårbarhed. En sådan kultur kan gøre det uacceptabelt at være eksplicit omkring følelser, hvilket kan sløre empati og menneskeligt medansvar. Men det er en hårfin balance, for det er vigtigt, at lederen også kan agere og træffe beslutninger.

At vise sårbarhed er at demonstrere, at det er okay at være menneskelig med alle de styrker og svagheder, det indebærer, også i sit professionelle virke.

Jeg vil nu udforske den sproghistoriske betydning af at være "sårbar".

Om Henrik Kronborg Olsen

Diplom i ledelse og certificeret protreptiker. Har 25 års erfaring i byggebranchen, heraf 8 som leder. Som konsulent hos ZTRONG og ejer af IndsiQt faciliterer han eksistentielle samtaler, skriver artikler, underviser og leder workshops og filosofiske læsergrupper. Hans arbejde er centreret om personlig og professionel udvikling med fokus på eksistentielle refleksioner og vejledning. Læs mere: www.indsiqt.dk

Sårbarhedens etymologi

Etymologisk stammer begrebet "sårbar" fra ca. 1600-tallet og kommer fra det sene latinske ord vulnerabilis, fra verbet vulnerare, der betyder "at såre" eller "at skade." Begrebet har rødder i den

protoindoeuropæiske rod *wele, som kan relateres til "slagmark." En krigsmetafor, hvor sårbarhed forbindes med at blive påført en flænge eller et stik – at blive åbnet og dermed gjort sårbar.

Der er en dobbelthed i sårbarhed: Man bliver som et åbent sår, hvor noget kan trænge ind, som et sværdhug eller et stik... eller det modsatte, hvor noget kan løbe ud – blodet, livet selv. Men måske er det også en åbning og en invitation til at lukke mennesker ind i sit inderste. Sårbarheden skaber tillid på det relationelle plan. Den kan skabe et særligt bånd mellem mennesker, idet den i et øjeblik kan fjerne den teflonbelægning eller overdrevne robusthed, som ledere og medarbejdere kan udvikle i hverdagens kompleksitet og acceleration. Sårbarheden kan bruges som en dør ind til "den tomme plads" i begivenheden.

En mulig kobling mellem sårbarhed og protreptik

Ifølge Ole Fogh Kirkebys begivenhedsfilosofi er "den tomme plads" et særligt rum, man kan bevæge sig ind i sammen ved hjælp af den protreptiske samtale. "Den tomme plads" fungerer som et metaforisk rum, hvor samtalens deltagere kan mødes og udforske nye erkendelser. For at kunne nærme sig dette rum kræves træning, som sker gennem det, Kirkeby kalder de seks eventualer. Disse eventualer udgør en træningsbane, der hjælper mennesker med at nærme sig italesættelsen af det tredje jeg og gøre deres entre på "den tomme plads" – at forberede sig på den store begivenhed. Især den tredje eventuale, lepsis (åben, varsom formningsvilje) kan måske forbindes med sårbarhed som en bevægelse mod "den tomme plads". Kirkeby skriver:

> *Ordet betyder 'modtagelse' på græsk og betegner samhørighedszonen […]. Det er viljen til at modtage den andens liv og turde tage det i sin varetægt uden at ekspropriere det eller bære det som trofæ" (Kirkeby, 2016).*

Den protreptiske samtale er en filosofisk samtalekunst, der fokuserer på at vende den anden person mod sig selv og sine egne værdier, holdninger og tanker. I denne form for dialog skabes der et fælles særligt rum, hvor begge parter kan reflektere og udvikle deres forståelse af sig selv og verden omkring dem.

Erfaringer fra ledere og praktikere

For at illustrere, hvordan protreptik praktiseres i ledelse for at skabe en arbejdsplads med mere trivsel, har jeg interviewet tre erfarne ledere/medarbejdere samt Maibritt Isberg Andersen, der uddanner ledere i protreptik. Interviewene er beskrevet i artiklens følgende fire afsnit:

Vi har set en betydelig stigning i vores trivselsmålinger og et fald i sygefraværet

Interview med Madelene Eriksen, en erfaren leder i Greve kommune for Hjemmeplejen Landsbyen.

Madelene, bringer filosofisk dybde til sin ledelse ved at integrere sårbarhed og protreptik i sin daglige praksis. Hun praktiserer protreptik både i individuelle samtaler og teammøder for at fremme dybere refleksioner. I morgenmøderne stiller hun blandt andet spørgsmål som *"Hvordan påvirker denne situation dine grundlæggende værdier?"* og *"Hvilke nye perspektiver kan vi finde, hvis vi ser denne udfordring gennem en etisk linse?"* Disse cirkulære spørgsmål åbner op for dybere dialoger.

Madelene integrerer også protreptik i medarbejder-udviklingssamtaler (MUS) ved at forberede samtalerne med nøje udvalgte begreber, som medarbejderne opfordres til at reflektere over. Hun inviterer medarbejderne til at dykke ned i disse filosofiske begreber, hvilket åbner for dybere og mere meningsfulde samtaler.

Sårbarhed spiller ligeledes en central rolle i Madelenes ledelsesfilosofi. Ved at vise sin egen sårbarhed har hun skabt et miljø, hvor medarbejderne føler sig trygge ved at dele deres udfordringer. Dette har øget trivslen og styrket fællesskabet i teamet.

Madelene bruger også protreptik i rekrutteringsprocessen for at sikre, at nye medarbejdere passer ind i teamets værdier. Hun forklarer, at hun bruger protreptik til at stille spørgsmål, der får kandidaterne til at reflektere over, hvad de virkelig værdsætter i deres arbejde. Dette hjælper med at finde personer, der passer godt ind i teamkulturen.

Hun reflekterer over effekten:

> *Vi har set en betydelig stigning i vores trivselsmålinger og et fald i sygefraværet. Medarbejderne føler sig mere engagerede og motiverede, fordi de ved, at deres stemmer bliver hørt, og at deres trivsel er en prioritet.*

Madelene citerer den danske filosof K.E. Løgstrup:

"Tillid er det lys, der skinner i mørket af menneskelige relationer." Hun mener, at denne filosofi understøtter hendes brug af protreptik og sårbarhed i ledelse.

Når vi rekrutterer nye medarbejdere, er det vigtigt for mig at få deres værdier frem

Interview med Briddi Tomasson Escherich, en erfaren leder ansat ved Finansforbundet.

I et interview med Briddi talte hun om, hvordan hun anvender protreptik og sårbarhed i sin ledelsesstil, og hvordan det har påvirket trivslen i hendes team. Briddi forklarede, at hun både bevidst og ubevidst bruger protreptik i sin ledelse. Hun har anvendt protreptik i gruppesamtaler for at tage fat på konflikter, der har ligget under overfladen i lang tid. Et eksempel på dette var en konflikt, der havde kørt siden oktober 2019. Gennem protreptiske samtaler om begrebet retfærdighed kunne teamet endelig få løst konflikten og opnå en ny forståelse af hinanden og deres fælles ansvar.

Briddi understregede også, hvordan sårbarhed spiller en central rolle i hendes ledelsesstil. Ved at vise sårbarhed har hun kunnet være mere autentisk og ærlig over for sine medarbejdere. Dette har skabt en kultur, hvor det er okay at være menneskelig og uperfekt. Medarbejderne føler sig set og hørt, hvilket har øget trivslen i teamet. Det har også gjort det lettere at tage ansvar sammen og skabe fælles løsninger.

Desuden anvender Briddi protreptik i rekrutteringsprocessen for at sikre, at nye medarbejdere er alignet med teamets fælles værdier. Dette bidrager til at identificere personer, der ikke kun har de nødvendige faglige kvalifikationer, men som også passer godt ind i teamets kultur og deler deres syn på samarbejde og trivsel.

Briddi delte et konkret eksempel:

> *Når vi rekrutterer nye medarbejdere, er det vigtigt for mig at få deres værdier frem. Jeg bruger protreptik til at stille spørgsmål, der får kandidaterne til at reflektere over, hvad de virkelig værdsætter i deres arbejde. Dette sikrer, at nye medarbejdere er i overensstemmelse med teamets værdier, hvilket er afgørende for et harmonisk og produktivt arbejdsmiljø.*

Sammenfattende viser Briddis erfaringer, hvordan sårbarhed og protreptik kan være kraftfulde redskaber i ledelse, der ikke kun løser konflikter, men også styrker teamets sammenhold og trivsel, samt forbedrer rekrutteringsprocessen ved at sikre, at nye medarbejdere passer godt ind i teamets kultur.

Briddi refererer til den amerikanske filosof Charles S. Peirce:

> *Peirce talte om betydningen af fællesskab og det at være i dialog for at opnå sand indsigt. Ved at skabe rum for ærlig og sårbar kommunikation styrker vi fællesskabet og finder dybere mening sammen.*

Jeg stiller spørgsmål, der får mine kolleger til at tænke over deres handlinger og værdier

IInterview med Eva Larsen, en administrativ planlægger ved Greve Kommune, lokalcentret Møllehøj og Hjemmeplejen Landsbyen.

Eva bruger ligeledes sårbarhed og protreptik aktivt i sin hverdag for at forbedre trivslen blandt kollegaerne. I et interview med Eva delte hun, hvordan

hun anvender protreptik i sin dagligdag, og hvordan det har påvirket arbejdsmiljøet.

Eva forklarede, at hun lægger stor vægt på at skabe et miljø, hvor tillid og åbenhed er i fokus.

Jeg har tillid til mine kolleger og sørger for, at den enkelte føler sig set og hørt, sagde Eva.

Hun understregede, hvor vigtigt det er at være opmærksom på det nonverbale sprog og vise oprigtig interesse for sine medarbejdere.

At se hinanden, være til stede og nærværende er afgørende for at skabe et godt arbejdsmiljø, tilføjede hun.

I forhold til protreptik anvender Eva ofte reflekterende spørgsmål i samtaler med sine medarbejdere. Hun beskrev, hvordan hun bruger disse spørgsmål til at fremme refleksion og selvindsigt hos sine kolleger.

Jeg stiller spørgsmål, der får mine kolleger til at tænke over deres handlinger og værdier, uden at de nødvendigvis skal svare med det samme, forklarede Eva.

Hun bemærkede, at denne tilgang ofte fører til, at medarbejderne vender tilbage med nye perspektiver og løsninger, hvilket styrker teamets sammenhold.

Eva fremhævede også, hvordan hun, ligesom Briddi, bruger protreptik i rekrutteringsprocessen for at sikre, at nye medarbejdere passer godt ind i teamets kultur. Hun forklarede:

Jeg bruger protreptik til at få kandidaterne til at reflektere over deres værdier og motivationer. Dette hjælper os med at finde personer, der ikke kun har de rette kvalifikationer, men også passer ind i vores teamkultur.

Sårbarheden i Evas ledelsesstil har banet vejen for et mere åbent og ærligt arbejdsmiljø, hvor kollegaerne føler sig trygge ved at dele deres tanker og udfordringer. Dette har ført til en øget trivsel og et styrket fællesskab i organisationen. Ved at kombinere sårbarhed og protreptik har Eva formået at være medskaber af en arbejdsplads, hvor både kollegaernes trivsel og arbejdsglæde er i fokus.

Hun citerer Løgstrup for at understøtte sin tilgang:

"Som K.E. Løgstrup sagde, 'Den enkelte har aldrig med et andet menneske at gøre uden at holde noget af dets liv i sin hånd.' Dette er kernen i min ledelsesfilosofi."

Det er vigtigt, at lederuddannelser er rettet mod praksis

Interview af Maibritt Isberg Andersen, Indehaver af ZTRONG, og udbyder af blandt andet uddannelsen som certificeret protreptiker.

I samtalen med Maibritt understregede hun vigtigheden af sårbarhed i ledelse og dens praksisnære anvendelse. Maibritt betonede, at sårbarhed kan styrke lederens relation til medarbejderne ved at skabe tillid og åbenhed. Hun sagde:

Når en leder tør vise sårbarhed, åbner det op for ægte dialog og forståelse. Det handler om at vise, at man ikke altid har alle svarene og er villig til at lytte og lære af sine medarbejdere. Dette skaber et mere inkluderende og motiverende arbejdsmiljø.

Maibritt forklarede også, hvordan protreptik kan hjælpe ledere med at praktisere sårbarhed på en måde, der er gavnlig for både dem selv og deres team:

Protreptik handler om at reflektere over sine værdier og handlinger i praksis. Det giver ledere konkrete redskaber til at håndtere deres sårbarhed og bruge den som en styrke. Gennem filosofiske samtaler kan ledere blive bedre til at navigere komplekse situationer med empati og indføling.

Hun understregede også vigtigheden af praksisnær læring i protreptik:

Det er vigtigt, at lederuddannelser er rettet mod praksis, så lederne får håndgribelige redskaber, de kan anvende direkte i deres daglige arbejde. Dette gør teorierne levende og relevante, og det er her, at den største forskel kan mærkes – både for lederne selv og for deres medarbejdere.

Maibritt beskrev, hvordan protreptik som en del af lederskabet kan bidrage til at skabe et stærkere og mere sammenhængende team:

> *Ved at bruge protreptik kan ledere udvikle en dybere forståelse af sig selv og deres medarbejdere. Dette skaber et fundament af gensidig respekt og tillid. Når ledere integrerer protreptik i deres daglige praksis, oplever de ofte, at medarbejderne bliver mere engagerede og dedikerede, fordi de føler sig hørt og værdsat.*

Hun delte desuden, at mange ledere oplever stor personlig og professionel udvikling gennem protreptik, hvilket igen påvirker deres teams positivt. Hun mener, at en praksisnær tilgang er essentiel:

> *Det er vigtigt, at lederuddannelser er rettet mod praksis, så lederne får håndgribelige redskaber, de kan anvende direkte i deres daglige arbejde. Dette gør teorierne levende og relevante, og det er her, at den største forskel kan mærkes – både for lederne selv og for deres medarbejdere.*

Dette fokus på praksisnær læring og sårbarhed i ledelse fremhæver betydningen af at integrere menneskelige værdier og empati i lederskabet for at skabe bedre arbejdspladser og mere motiverede medarbejdere.

Refleksion og afslutning

I artiklen har jeg undersøgt, hvordan ledere kan bruge sårbarhed og protreptik som effektive redskaber i deres ledelsesstil for at forbedre trivsel og tryghed blandt medarbejderne. Ved at vise sårbarhed og bruge filosofiske samtaler skabes der et miljø præget af åbenhed, tillid og anerkendelse. De interviewede ledere, Briddi, Eva samt Madelene har alle delt deres erfaringer med, hvordan disse tilgange har styrket deres teams og forbedret arbejdsmiljøet. Maibritt (indehaver af ZTRONG) har delt, hvordan sårbarhed og praksisnære uddannelser styrker ledere til at lede igennem virkelighedens kompleksitet.

Refleksionsspørgsmål:

- Hvordan kan du som leder skabe et mere åbent og tillidsfuldt arbejdsmiljø ved at vise sårbarhed?
- Hvilke konkrete spørgsmål kan du bruge i dine daglige samtaler med medarbejderne for at fremme refleksion og selvindsigt?
- Hvordan kan du integrere protreptik i rekrutteringsprocessen for at sikre, at nye medarbejdere passer ind i teamets kultur?
- Hvilke fordele har du oplevet, eller kunne du forestille dig, ved at anvende en praksisnær tilgang til ledelse, der inkluderer sårbarhed og protreptik?
- Hvad er sårbarhed for dig, og hvor går din grænse for at vise sårbarhed?
- Hvordan benytter du sårbarhed i dit lederskab?

Tak for din interesse og tid. Hvis du er nysgerrig efter at dykke dybere ned i anvendelsen af protreptik i praksis, vil jeg anbefale at tage et kig på ZTRONG's hjemmeside eller kontakte Maibritt Isberg Andersen på e-mail: maibritt@ztrong.dk
www.ZTRONG.dk

Faktaboks

Protreptikeruddannelsen har siden 2012 været udbudt hos ZTRONG i Slagelse og København. Desuden udbydes der i samme byer protreptisk ledernetværk med kendte foredragsholdere. Maibritt Isberg Andersen er ejer af virksomheden, der har specialiseret sig i at gøre protreptik praksisnær. Der er 10 konsulenter tilknyttet, og Maibritt er i gang med sin syvende udgivelse af protreptiske værker.

Litteratur

Kirkeby, O. F. (2016). Protreptik – Selvindsigt og samtalepraksis. Samfundslitteratur.

At fare vild i egen organisation og finde sin vej – om programmer og modprogrammer og om forglemmelser af forsæt

Af Birgitte Bonnerup, Cand.psych. aut. Supervisor og specialist i organisationspsykologi. Ekstern lektor MPO Roskilde Universitet

Kan vi få øje for nogle af de tilsyneladende skjulte og besværlige processer i organisationer, hvis vi erstatter metaforen om isbjerget med storbyen som metafor for en organisation? Og hvordan kan vi forstå, hvorfor der somme tider er langt (meget langt) fra indsigt til handling, og forandringer derfor går deres egne veje?

Forsideillustration til bogen: Et psykodynamisk blik på levende organisationer. B. Bonnerup (2024) Akademisk Forlag.

Lost in familiar places [1]

Det kan ske, at man farer vild i en storby, selvom man synes, man kender byen, står man pludselig på en plads eller i en gyde og ved ikke rigtigt, hvad vej man skal gå for at komme videre. Alt det kendte er med ét ukendt. Man kan orientere sig, og alligevel ikke. Er ikke nær panik, men nærmere retningsløs og forvirret.

På samme måde kan man fare vild i en kendt organisation. Bygningerne, de kendte samarbejdsrelationer, systemer og arbejdsdelinger er på samme tid kendt og ukendt. Man ved, at noget skal ændres, noget skal fastholdes, men ved ikke hvilken vej, man skal gå, eller hvor man er.

Man er faret vild, i det, man troede, var kendt.

En organisation er lige som en storby fyldt af historie, levende mennesker, som elsker og hader hinanden, er ligeglade eller nysgerrige, af ændringer af stort og småt, og noget, der er, som det har været længe, og som er nærmest uforanderligt.

En storby har en "livshistorie". En storby som f.eks. Rom har en historie, som er mange, mange år lang. I de fysiske lag ligger resterne fra de forskellige perioder, ikke nydeligt og pænt lagt, men lag på lag, ind over hinanden, sine steder tydelige rester fra den tidlige historie, andre steder er det næsten ikke til at se, at der har været noget liv før nu. Somme steder er der et solidt fundament, andre steder et mere fragmenteret grundlag. Noget af det, der dukker op af udgravninger, giver nyt lys til nutiden og fremtiden.

Om Birgitte Bonnerup

Er forfatter til fagbøger og partner i Psykologerne Bonnerup & Hasselager, som tilbyder individuel og gruppesupervision og terapi. Er ekstern lektor på masteruddannelse i organisationspsykologi (MPO) på RUC. Er særligt optaget af de tilsyneladende ustyrlige, uforståelige, men også livfulde processer i og mellem ledere, medarbejdere, grupper og større dele af organisationer. Læs mere på www.bonnerup-hasselager.dk

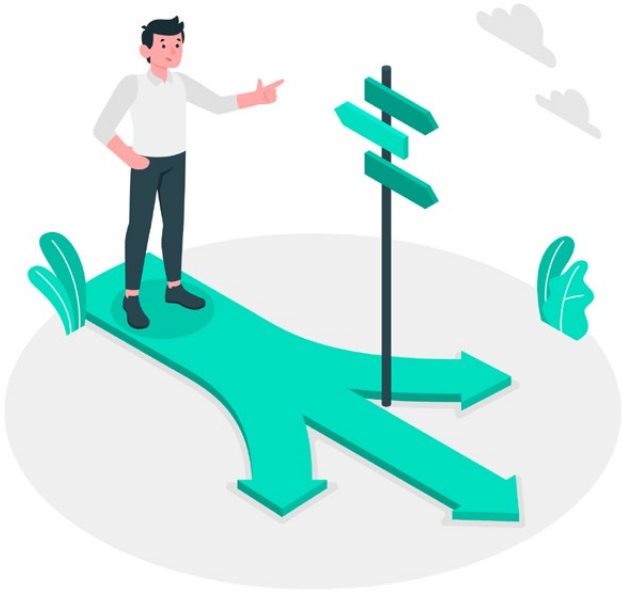
1. Titlen på en bog af E.Shapiro og W. Carr fra 1991 (faret vild på kendte steder)

En storby rummer store boulevarder, oplyste, smukke og imponerende, den rummer sidegader, hvor de såkaldt almindelige mennesker lever deres liv med store oplevelser, sorger, glæder, hverdagens trummerum og særlige begivenheder. Storbyen rummer skumle gyder, hvor man helst ikke vil ind alene og ikke ved, hvad der venter én, trusler, affald, overfald og små pittoreske torve og steder at møde nye og gamle venner.

Storbyer er en blanding af anonymitet og kendthed. Kvarterer med landsbykarakter, hvor de, der bor i området, har styr på, hvem der er fastboende, og hvem der er fremmede, og om de fastboende har fået ny bil eller flere børn. Det er muligt at bevæge sig rundt imellem kvartererne i storbyen og på godt og ondt ikke blive bemærket af nogen, ikke møde nogen man kender og skabe sig sin egen historie og forsøge sig med nye og uprøvede looks og adfærd.

Storbyen er den samme – og hele tiden noget andet. Selv store byggeprojekter, som f.eks. metrobyggeriet, forandrede København, som også forblev den samme. Brokvarterer ændrede sig fra 60'ernes slum til 10'ernes prestigeboligområder bortset fra de områder, som alligevel ikke blev en del af det smarte. Det upåagtede, det stille, det larmende, det forandrende, det forandrede og det nye. I en helhed.

I en storby er forandringsprocesser ikke en modsætning til stilstand eller kontinuitet. Det finder sted på samme tid. Nogle forandringsprocesser kan vi glæde os over ikke blev til noget, som bygningen af motorvej gennem København og hen over søerne, andre kan vi glæde os over, badezoner i havnen, som før var sundhedsfarlig at bade i, er nu en del af det sociale liv i byen.



Det tog mange år at komme dertil, indimellem var de lokale forandringsprocesser nok ubelejlige, besværlige, ødelagde noget for nogen, og gjorde noget andet muligt for andre, måske først i den næste generation.

På samme måde er organisationer det samme og bestandigt forandret. Forandringer er ikke noget nyt. Forandringer har været en del af det organisatoriske liv, så længe vi har talt om organisationer og forsøgt at forstå dem og det psykologiske liv i organisationerne. Det nye er, at forandringer kommer i en lind strøm og overlapper hinanden (Se f.eks. Hartmut Rosa: Fremmedgørelse og acceleration. 2014) og en erfaringsbaseret vished om, at forandringer ikke nødvendigvis er forandringer til det bedre og sjældent det bedre for alle.

Modprogrammer hindrer programmer

I organisationer kan man have ambitioner om at ville noget bestemt. Eller fastholde noget bestemt, trods mange andre forandringer. At ville noget bestemt benævner filosoffen Bruno Latour et program (Se f.eks Bruno Latour: En ny sociologi for et nyt samfund. 2008). Programmer kan være omfattende og politisk vedtagne som f.eks. "barnets lov", der i sig selv også består af mange delprogrammer og del-modprogrammer. Eller mindre omfattende programmer, som når man f.eks. på en institution beslutter sig for at nedsætte antallet af magtanvendelser på stedet. Programmet er "færre magtanvendelser", og programmet kan understøttes af f.eks. et uddannelsesprogram om pædagogiske tilgange til nedtrapning og forebyggelse af konflikter. Det, som bevidst eller ubevidst modarbejder et program, benævnes et modprogram. Modprogrammer har ikke en vilje, men forhindrer/modarbejder i praksis programmet, f.eks. vaner og strukturer, som modarbejder programmet, fysiske rammer, faglige antagelser, for få uddannede medarbejdere, men også uudtrykt modstand mod kravet om ændret praksis, fordi man ikke er enige i programmet: "hvad skulle vi ellers gøre?", eller ikke kan finde andre løsninger: "hvad skulle jeg så i stedet have gjort?", eller fordi baggrunden for magtanvendelsen er for vanskelig at vedkende sig, f.eks. at blive bange for en rasende beboer. Et af de modprogrammer, jeg oftest møder, er tilbageholdenheden med – eller angsten for – at blande sig i kollegernes arbejde, fordi konsekvensen for samarbejdet føles uholdbar. Et modprogram kan være det, Janis (Læs mere om Janis f.eks. i Jørgensen og Lading: Grupper. 2010 s.145 ff) kalder: "groupthink", at grupper har tendens til at danne fælles bestemte meninger og forståelser og har

svært ved at slippe dem igen, trods nye data, som kunne pege på andre mere relevante forståelser eller handlemuligheder. Modprogrammer er altså ikke blot aktiv og bevidst modstand, men i høj grad også vaner, kultur og det, der på forhånd tages for givet. Skal et program gennemføres, skal man have syn for både fysiske, synlige, udtalte, uudtalte og utænkte modprogrammer.

Forandringer berører organisationens aktanter

Latour skriver også om aktanter, en aktant er en "enhed, der gør noget", og aktanter kan være både mennesker og fysiske forhold (vagtplaner, normeringer, bygninger…), som berøres af forandringen. Aktanter forbindes i netværk. Et netværk kan udgøres af forskellige delsystemer i organisationer, f.eks. afdelinger i en døgninstitution, af forskellige faggrupper, af grupper med forskellig anciennitet: dem, der var her, "før vi flyttede", dem der kan huske "dengang da", og dem, der lige er kommet. Netværk er forbundet på kryds og tværs, en aktant er dele af flere netværk på én gang. En ændring i et netværk indebærer dermed også ændringer i andre netværk. Skal et program gennemføres, skal aktanter indrulleres i programmet. Jo flere aktanter, der arbejder for programmet, desto bedre. Jo flere magtfulde aktanter, der arbejder for at gennemføre et program, desto større sandsynlighed for, at programmet gennemføres. Aktanterne kan være personer, fysiske rammer, men altså også "det, vi tager for givet" og derfor ikke sætter spørgsmålstegn ved. Aktanterne kan være direkte involverede, men kan også være det, jeg kalder tilskuere, dvs. de, der egentlig ikke direkte berøres, men følger med og har meninger om og direkte og indirekte magt til at ændre i programmets præmisser og forløb. Diverse tilsyn er tilskuere, som vurderer, om programmer gennemføres relevant, og blot viden om, at et program følges (nøje), har indflydelse på programmets gennemførelse. Om det er til det bedre eller ej er ikke altid til at afgøre.

Endnu et af Latours begreber er inskriptioner. Inskriptioner er ofte skrevne dokumenter, sådan og sådan gør vi her: politikker, værdigrundlag og samarbejdsaftaler er klassiske inskriptioner. Inskriptioner forstærker programmer, somme tider som det er tilsigtet, men somme tider også utilsigtede forstærkninger af andre programmer.

Gennemførelse af et program i en storby/en organisation kræver visioner, vedholdenhed, mod og vilje. Men kræver også et blik for programmerne og modprogrammerne for hvilke aktanter og netværk, der er eller skal indrulleres, og blik for hvilke inskriptioner der kan forstærke programmet og øge sandsynligheden for, at programmet lykkes.

Det lyder på nogen måder enkelt. Men er det ikke. Psykologiske processer er en del af både programmer og modprogrammer. Enhver forandring indebærer tab (store eller små, men hvad, der er hvad, er ikke altid lige til at vide på forhånd) og forhåbentlig også nogle forbedringer eller nye muligheder. At give slip på kendte programmer og netværk for at realisere et nyt program og måske blive del af et nyt netværk har en pris. Uanset, hvor fint eller nødvendigt det nye kan være.

Hvad hindrer omsættelse af gode ideer

I min bog "Et psykodynamisk blik på levende organisationer," hvor artiklens indledende billede viser forsiden, har jeg forsøgt mig at gå i dybden med forståelse af, hvad der kan forhindre omsættelse af (gode) ideer til bedre praksis. Jeg er inspireret af Freud, der i 1901 skrev om forglemmelse af forsæt (Freud. (1983/1901). Hverdagslivets psykopatologi. Beskrevet I Bonnerup 2024. s.213 ff.), altså at man af én eller anden grund ikke får gjort, hvad man havde sat sig for at gøre – det er glemt eller rettere: Glemt i praksis.

Heraf vil jeg fremhæve:

1. Burde versus ulyst. Dvs. at man egentlig ikke har lyst/ikke vil deltage i et program, men tilslutter sig, fordi man ved, at det burde man gøre og løser dilemmaet ved at lade være med at handle i overensstemmelse med det aftalte.

2. Associativ forglemmelse. Dvs. at det, der skal gøres, forbindes med et oplevet ubehag i andre situationer. At tage ordet i en forsamling, kan f.eks. minde om vanskelige skoleerfaringer.

3. Darwinsk forglemmelse. Dvs. at det er vanskeligt at huske ny viden, som betyder, at det, man før var sikker på, ikke længere er rigtigt. Freud citerer Darwin for følgende:

   Gennem mange år fulgte jeg en gylden regel. Hvis jeg fandt en offentliggjort kendsgerning, en ny iagttagelse eller en tanke, der stred mod mine almindelige resultater, noterede jeg det straks så vidt muligt; thi erfaringen havde lært mig, at sådanne kendsgerninger og de erfaringer lettere undslipper fra hukommelsen end de, der er os behagelige. (I Bonnerup 2024. Et psykodynamisk blik på levende organisationer. s. 219.)

Her vil jeg tilføje:

4. Tabet er uoverskueligt. At ændre noget indebærer at give slip på noget andet. Det tab kan føles katastrofalt, fordi det ændrer egne relationer, tilknytning til steder, løsninger på praksisproblemer mm.

5. Nye problemer. Forandringer indebærer, at noget ændres. Forhåbentlig løser programmerne nogle problemer eller imødekommer relevante krav. Men det nye bliver jo ikke problemfrit. Somme tider kan nye problemer synes værre, eller man kan forestille sig dem værre end de problemer, man har pt.

6. Erfaringsramt. "Det har vi prøvet før, og det virkede heller ikke dengang". Verden er fyldt med problemer, som man troede ville være væk, når noget nyt blev implementeret. Ikke alene skabte det nye også nye problemer, men de gamle forsvandt ikke.

7. Selvtilstrækkelighed. Freud skrev til sin daværende ven A. Jung i 1909:

   Jeg har analyseret mig selv grundigt og er kommet til den konklusion, at jeg ikke behøver ændre mig synderligt.

Altså en selvovervurderende opfattelse af, at jeg/vi er de bedste til det, vi gør, og derfor ikke kan forbedre os.

At finde vej i storbyen – skitse til et program:	**1**	**Hvad er vores program?**	
	2	**Aktører og netværk:**	**Hvilke aktører og dermed netværk indgår i/bliver berørt af programmet?** **Hvilke tilskuere skal vi tage højde for?**
	3	**Hvilke eksisterende eller muligt kommende modprogrammer kan vi forestille os:**	**Hvilke af modprogrammerne kan vi ændre? Hvordan?** **Hvilke af modprogrammerne må vi tage højde for?**
	4	**Indrullering af aktanterne:**	**Hvad er meningen? Hvad er nødvendigheden?** **Hvad kan engagere aktanterne i gennemførelsen af programmet?** **Hvilke aktanter er særligt vigtige at indrullere?**
	5	**Inskriptioner:**	**Hvilke arbejdsprocesser kan og skal beskrives, så det fremmer det program, vi gerne vil gennemføre?**

Nedenstående eksempel er en **Illustration** og er på ingen måde fyldestgørende.

1 a. Hvad er vores program?
Første program: Flere pædagoger på institutionen. Vi kan hugge personale fra hinanden, eller vi kan uddanne flere.
Modprogram: Mangel på pædagoger. Det løser ikke problemerne her-og-nu.

1 b. Nyt program
Udnytte og udvikle den pædagogiske viden og praksis på stedet, så pædagogerne bliver i stillingen og udvikler sig selv og organisationen fagligt. Og institutionen får et eget særpræg. Give den pædagogfaglige ansvarlighed højere autoritet.

2. Aktører og netværk
Hvilke aktører og dermed netværk indgår i/bliver berørt af programmet:
Alle ansatte, forældre og andre institutioner forbundet på kryds og tværs.
Hvilke aktører og netværk er særligt vigtige:
Bestemte forældregrupper, andre institutioner, som vi samarbejder og konkurrerer med.
Hvilke tilskuere skal vi tage højde for:
Socialt tilsyn, arbejdstilsyn mm, lokale dagblade og politikere med blik for en særlig dagsorden.

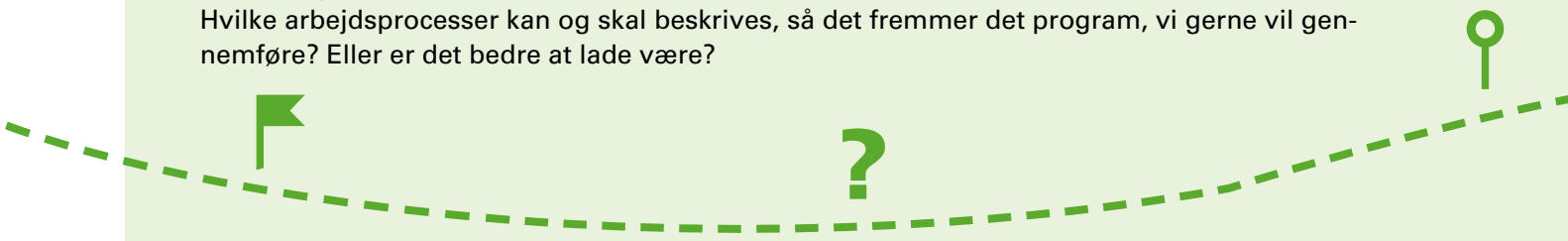
3. Modprogrammer
Hvilke eksisterende eller muligt kommende modprogrammer kan vi forestille os:
Pædagogernes ønske om at arbejde sammen med bestemte kolleger.
Pædagogerne ønsker ikke at arbejde som eneste faglærte pædagog.
Pædagogerne devaluerer egne kompetencer.
Ambivalens ift. at påtage sig opgave og autoritet ift. kollegers praksis.
Manglende muligheder for ændret lønincitamenter.

3 a.
Hvilke af modprogrammerne kan vi ændre? Hvordan?
Uddannelse og supervision ift. at være superviserende i andres arbejde.
Faglig ny viden.
Sikre, at pædagogerne ikke skal løse ikke-pædagogisk arbejde (administration, oprydning…)

3 b.
Hvilke af modprogrammerne må vi tage højde for?
Lønstruktur – finde andre måder at autorisere og værdsætte den pædagogiske indsats.

4. Indrullering af aktanterne:
Dialog med nogle af aktanterne/alle aktanter i nærheden.
Hvad er programmets mening? Hvad er nødvendigheden?
Hvad kan engagere aktanterne i gennemførelsen af programmet? Spørg dem!
Hvilke aktanter er særligt vigtige at indrullere?
Bestemte personer, bestemte tilskuere.

5. Inskriptioner:
Hvilke arbejdsprocesser kan og skal beskrives, så det fremmer det program, vi gerne vil gennemføre? Eller er det bedre at lade være?



Forglemmelse af forsæt – psykologiske modprogrammer
Hvad er det, der skiller programmet fra handling? Hvad kan vi se på individniveau, og hvad kan vi se på relationelt/gruppe niveau? Hvad kunne man f.eks. gøre som første skridt?

Er forglemmelsen forbundet med:
Burde versus ulyst
Man kan:
Undersøge hvad ulysten består i, hvad der kan forøge lysten (indrullere aktanter i programmet).
Forøge presset på "burde".
Hvis det er en kendsgerning, at der er to pædagoger på stedet, og de er bange for at komme til at stå alene med for stort ansvar eller for at ryge ud af medarbejdergruppen, fordi de skal have andre opgaver og anden status. Hvad kan vi så lokalt gøre for at støtte – udfordre dem?
Somme tider er tilsyneladende mindre barrierer basis for ulysten.

Associativ forglemmelse
Man må overveje:
Hvad er programmet associeret med? Tidligere konflikter på stedet? Et andet og uønsket pædagogisk syn på borgerne?
Er det tilsyneladende attraktive tilbud om efteruddannelse forbundet med tidligere dårlige uddannelseserfaringer, og det er derfor helt svært at lære ret meget nyt via efteruddannelse?

Darwinsk forglemmelse?
Hvis ansættelse af nye pædagoger forbindes med angsten for at blive afsløret som inkompetent, kan nye kollegers viden blive negligeret.
Ny rolle og nye opgaver stiller nye krav – men giver også ny indsigt, der gerne skulle omstilles til praksis – også de andres.

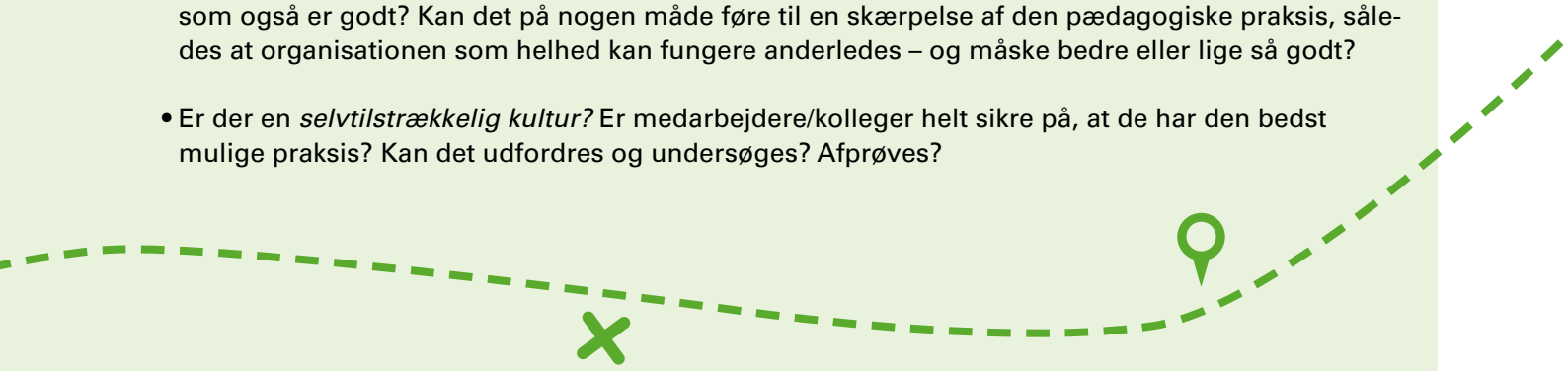
Ser medarbejdere/kolleger:
- *Et Tab?* Hvad er forestillingen om tabet? Positionen som den erfarne pædagog, den, der har det sidste ord?

- *Nye problemer?* Krav om at fungere som erfaren mentor er ikke kun en spændende opgave, de fleste har faktisk svært ved at give feedback og nye ideer til praksis på en konstruktiv måde. Ikke belærende eller uklare eller alt for personlige og ikke opgaverettet.
  Kan forældre forstå og bakke op om den ændrede struktur?

- *Nye vanskeligheder* er på vej. Hvad er vanskeligt i det nye? Hvad gør vi, når vanskelighederne opstår eller usete problemer opstår (og det gør de)?

- Er medarbejdere/kolleger *erfaringsramte?* Og hvilke erfaringer baserer de det på? Er det en "naturlov", at de gamle erfaringer bliver gentaget? Kan ændret pædagogisk praksis føre til noget andet, som også er godt? Kan det på nogen måde føre til en skærpelse af den pædagogiske praksis, således at organisationen som helhed kan fungere anderledes – og måske bedre eller lige så godt?

- Er der en *selvtilstrækkelig kultur?* Er medarbejdere/kolleger helt sikre på, at de har den bedst mulige praksis? Kan det udfordres og undersøges? Afprøves?



Undersøgelse af programmer og modprogrammer og af forglemmelse af forsæt indebærer dialog med aktanterne og de berørte netværk. Dialog og undersøgelse af forglemmelser af forsæt er ikke altid let. Det kræver oplevet respekt for det, der nager og bekymrer, og fastholdelse af mening og nødvendighed af programmerne. Ikke devaluere evt. tab og ikke overoptimisme mht. nye muligheder.

Proportioner

Forandringsprocesser kan ikke forløbe perfekt og udviklingstvang er træls. Men noget skal og kan gennemføres, og det kan ofte lade sig gøre at finde nye reviderede programmer og udvikle nye netværk, som også kan fungere. Containing er hjælp til at forstå og håndtere følelser som relevante dele af en forandringsproces, give følelserne mening og proportioner, gøre det muligt at tale om både problemer og følelser – og gøre det muligt at holde op igen som en vej til at genvinde evnen til at tænke og handle relevant.

At fastholde et program er besværligt omend nødvendigt, og nogle af de modprogrammer, man støder på, er et resultat af at have en levende organisation fyldt med mennesker, der vil og kan – og vil og kan meget forskelligt på samme tid.

Den tidligere chefredaktør for Politiken skulle engang have udtalt:

"Hvis du vågner op en morgen og ikke har ondt noget sted, så er det fordi, du er død".

Det kunne omskrives til organisationers liv:

Hvis du en dag kommer på arbejde, og dine medarbejdere og kolleger er ligeglad med, hvad de kan og skal, så er organisationen (mentalt) afgået ved døden.

Uden anerkendelse – ingen rationalitet: Når rationel styring forvandler sig til sit eget vrangbillede

Af Klaus Majgaard, Cand.scient.adm., Ph.D, Rådgiver i offentlig ledelse og styring

Når budgetterne er pressede og opgaverne mange, er der brug for rationel styring. Men har du nogensinde undret dig over, at rationel styring ofte ender med at skabe sit eget vrangbillede? Egentlig ville vi gerne styre ved at sætte vedkommende mål – fokusere på det vigtige – indgå forpligtende aftaler – koordinere undervejs – og samle op på resultaterne. Men i stedet bliver styring undertiden til et spil, hvor vi skubber kompleksitet og dilemmaer mellem hinanden.

I denne artikel genbesøger og udbygger Klaus Majgaard en diagnose af offentlig styring, som han oprindeligt fremlagde under samme titel i Avis Venire, december 2010 (Majgaard, 2010).

For at forstå mulighederne for rationel styring er én pointe afgørende: Styring består af samtaler. Samtaler, hvor vi formulerer mål og planer, hvor vi koordinerer og følger, og hvor vi evaluerer og danner erfaringer. Og styring bliver aldrig mere rationel, end kvaliteten af disse samtaler tillader. For at være rationel må vi kunne dele de dilemmaer, som styringen skal håndtere, på en åben og realistisk måde, og vi må anerkende hinanden som parter i denne dialog. Når denne åbenhed og anerkendelse falder bort, undermineres grundlaget for rationel styring.

Især når vi er pressede af dilemmaer, kan dialogen hurtig blive forarmet. I stedet for at dele dilemmaerne og deres kompleksitet forsøger vi at skubbe dem videre til andre. Den magtoverlegne skubber dilemmaer videre til den magtunderlegne. Dette kan beskrives som dilemmaspillet.

Dilemmaspillet

Offentlig styring er smækfyldt med dilemmaer. Det skyldes, at offentlige organisationer har konkurrerende forpligtelser. Man skal holde loven, være politisk loyale, overholde budgetter, sikre høj kvalitet og være responsive over for borgere og samfund. Bare for at nævne noget. Alle disse forpligtelser udtrykker værdier, som ikke kan afvejes efter en ensartet formel. Vi kan f.eks. ikke afveje, hvor meget retssikkerhed man må give afkald på for at spare 1 mio. kr. Værdierne indebærer hver især legitime fordringer, men de kan trække os i modsatte retninger, og de kan ikke sættes på fælles formel.

Derfor opstår dilemmaer. Når organisationen skal opstille mål, indebærer det kompromiser mellem mange interessenter, som har forskellige bud på, hvor balancen mellem de forskellige værdier ligger. Ofte bliver kompromiser mulige, fordi vi opstiller relativt abstrakte og idealiserede mål, som nedtoner uenighederne og peger på en abstrakt fællesnævner. Sådan bliver det muligt at samle en koalition bag styringen af organisationen. Når ledere skal oversætte og konkretisere de abstrakte og idealiserede mål, kommer de iboende værdikonflikter imidlertid til syne og bliver til dilemmaer. På den måde kan styring blive et spil, hvor kompleksitet og dilemmaer skubbes ned gennem styringsniveauerne.

Jeg har tidligere beskrevet dilemmaspillet på følgende måde (Majgaard, 2010):

Spillet er relativt enkelt i sin opbygning:

- *Hvid åbner ved at konstruere et styringsmæssigt dilemma. Dette består i flere modstridende krav – f.eks. hentet inde fra feltet af de ovennævnte krydspres. I oplægget behøver det langt fra at indgå som eksplicit præmis, at kravene er modstridende.*

- *Næste trin er, at Hvid appellerer til Sort om at påtage sig løsningen af dilemmaet – og derved træde i karakter som ansvarligt og selvstyrende subjekt.*

- *Sort er nu nødt til påtage sig dilemmaet, da det ikke at være ansvarlig og selvstyrende vil diskvalificere Sort fra spillet.*

- *Eneste mulighed er nu at sende dilemmaet videre til Grå – igen ledsaget med appeller om at være ansvarlig og selvstyrende.*

- *Og således vandrer dilemmaet fra spiller til spiller. Man har vundet, hvis man både kan være ansvarlig og selvstyrende og samtidig slippe for at skulle løse dilemmaet.*

Et tidssvarende eksempel kunne være, at topledelsen erklærer, at organisationen skal arbejde med et "vildt problem", som per definition er komplekst og dilemmafyldt. Topledelsen lægger også vægt på, at løsningerne skal findes decentralt, og at organisationen skal "frisættes" for, at alle gode kræfter kan tænke innovativt og udfordre "siloer" med udgangspunkt i borgeren. Borgeren, vilde problemer og frisættelse er stærke, men abstrakte fællesnævnere. Det er svært for decentrale ledere at afvise denne appel. Det vil være det samme som at indrømme, at man ikke er innovativ, frihedssøgende og ansvarstagende. At tage dilemmaet på sig indebærer imidlertid mange svære valg. Og for lederne kan løsningen nu være, at dilemmaet sendes videre til medarbejderne – ved at også disse "frisættes" til at udvikle lokale og bæredygtige løsninger på samskabende måder.

Som Niels Åkerstrøm Andersen har beskrevet det, bliver moderne magt, at den magtoverlegne overlæsser kompleksitet på den magtunderlegne (Andersen, 2008, s. 167-168).

Det sker via en dobbeltbundet kommunikation, hvor der appelleres til frihed og tillid, men dette gøres i en kontekst af kontrol og trusler. Du kan ikke skubbe kompleksitet tilbage og opad. Og du kan ikke undfly uden dermed at de-autorisere dig.

Anerkendelse gør forskellen

Problemet i dilemmaspillet er ensidigheden i styringen. Paradoksalt nok kan en styring, der påberåber sig tillid og lyst til fornyelse, indebære et ensidigt pres på, at andre tager dilemmaerne på sig.

Mange styringsteknologier lægger op til denne ensidighed, fordi de bygger på relationer mellem dem, der styrer, og dem, der bliver styret. Der er nogen, der "gør noget ved" organisationen. Der er en ledelse, der sætter en retning, og som opstiller visioner og pejlemærker, skaber følgeskab og implementerer i bund. Selv når vi indbyder til frihed og tillid, bliver det en ensidig handling

Som leder kan man selv pendle mellem positionen som styrende eller styret objekt. Enten er jeg et særligt autonomt subjekt, som kan stå over og overfor organisationen som et styrbart system. Eller også kan jeg se mig selv som en mekanisme i systemet, der selv blot er underlagt et krydspres. Gensidigheden falder bort. Det samme gør rationaliteten.

En konsekvens er, at vi mister et anerkendende sprog. Når mennesker hører appeller til tillid og frisættelse, kommer man til at høre kontrol.

Vendepunktet er, når vi forstår:

- At vi alle er deltagere i organisationens praksis, som bliver til i myriader af lokale samspil

- At styring er de samtaler, hvor vi aftaler mål, koordinerer og følger op

- Og at styringens rationalitet afhænger af kvaliteten af samtaler – det vil især sige vores evne til at dele kompleksitet og dilemmaer på en nuanceret og realistisk måde, i stedet for at skubbe dem mellem hinanden

Jeg skal nu forsøge at udvide dette argument – ved at forholde det til tre aktuelle udviklinger og diskussioner inden for offentlig styring og ledelse:

Hinsides dilemmaspillet #1: Visioner og det nuancerede sprog for værdiskabelse

Skal vi dele kompleksitet og dilemmaer, må vi udvikle et nuanceret sprog for det, vi skaber sammen. Med et mere nuanceret sprog får vi mere plads til at skabe integration mellem organisationens værdier og forpligtelser.

Aktuelt har navnlig Ledelseskommissionen betonet vigtigheden af, at ledere sætter en klar retning for organisationen i form af en vision. Faktisk siger de dette temmelig klart:

> *Alle offentlige ledere skal kunne sætte en meningsfuld retning for deres organisation via en klar vision, [og] hvis ikke du kan og vil det, skal du ikke være leder.*
>
> (Ledelseskommissionen, 2018).

Spørgsmålet er imidlertid, hvad vi mener med "klar retning". Akilleshælen i visionsledelse er værdikonflikter. Hvad nu hvis medarbejdere og samarbejdspartnere simpelthen ikke er enige i lederens bud på en klar retning? Her kan lederen kommunikere nok så karismatisk og tydeligt, men den motiverende virkning er i bedste tilfælde lav (Majgaard, 2023, s. 51-56). Derfor rummer litteraturen om visionsledelse et helt arsenal af metoder til, hvordan man nedbringer værdikonflikter og skaber større værdikongruens – f.eks. ved at kommunikere vedholdende og mere overbevisende eller ved i sidste instans at udskifte medarbejdergruppen med nogle, der er er mere enige.

Her kan man let overse, at værdikonflikter kan være legitime og begrundede i organisationens forskelligartede forpligtelser. Det, der kan høres som "uenighed" eller endog "modstand", kan være forsøg på at synliggøre værdier og forpligtelser, som jeg som leder er kommet til at overse. For eksempel kan jeg i mit forsøg på at skabe en agil og tilpasningsdygtig organisation have overset behovet for at vedligeholde og udvikle organisationens institutionelle integritet. Eller jeg kan i min stræben efter klare og målbare resultater have skævvredet organisationens formål. De kritiske stemmer og fortællinger kan være invitationer til at undersøge det komplekse formål med vores arbejde og skabe anderledes balancer. Selvfølgelig kan værdikonflikter også være illegitime, og her kan det være i orden at være tydeligt grænsesættende. Men det kræver ydmyghed og dømmekraft at kende grænserne for legitime værdikonflikter.

Når vi sætter retning, må vi derfor pendle mellem på den ene side at forpligte os i forhold til det større og komplekse formål og på den anden side tentativt give bud på afklaringer og konkretiseringer af, hvad formålet betyder. Visioner og målbilleder er hypoteser om, hvad vores formål indebærer. Vi kan beslutte at forfølge disse hypoteser, og vi kan gøre det med liv og sjæl, men det kan vise sig, at vi tager fejl. Vi kan erfare visioner og målbilleder, som er mere værd at stræbe efter, og som giver et mere træffende pejlemærke for organisationens formål.

Visioner og mål er ikke noget, vi har, eller som vi sætter en gang for alle. Det er noget, vi leder efter. Strategisk styring og ledelse er at holde denne søge- og læreproces levende. Med tiden opbygger vi sammen en dømmekraft, der i stigende grad kvalificerer den måde, vi forvalter formålet og vores mange konkurrerende forpligtelser på. Dette kan vi (med et lån fra Philip Selznick) kalde organisationens karakter (Majgaard, 2023, s. 31-35).

I en tid med klima- og naturkrise er det en vigtig læreproces, at vi finder måder at udvide horisonten for ansvar og værdiskabelse. Hvordan indtænker vi forholdet til klima og natur i måden, vi skaber værdi? Hvordan udvikler vi bæredygtighed og regenerative kulturer som en del af den måde, hvorpå vi udvikler vores faglige opgaver? At finde ud af det er en søge- og læreproces eller i sidste instans en evolutionær proces, som kræver en konstant bevægelse mellem at anskue vores større formål og dets tentative konkretiseringer. Alt dette kan kun ske, hvis vi kontinuerligt udvikler vores sprog for værdiskabelse, så det kan tage hånd om mere og respektere flere nuancer.

Hinsides dilemmaspillet #2: Nuancerede koblinger mellem indsatser og effekter

At udvikle et rigere sprog for værdiskabelse kræver tilsvarende en nuancering af de måder, vi definerer sammenhænge mellem indsatser og effekter. Et dilemmaspil kan let opstå, hvis vi på

den ene side søger at tage ansvar for komplekse og vilde problemer og på den anden side søger at fastlægge lineære og forudsigelige sammenhænge mellem indsatser og effekter.
Jo mere vidtrækkende og komplekse vores mål bliver, desto mere bliver målopfyldelsen afhængig af processer, vi kun kan påvirke i begrænset omfang.

Et skridt kunne være at skelne mellem tre typiske værdikonfigurationer (Majgaard, 2023, s. 39-44):

- *Værdikæden*, hvor der er klare lineære sammenhænge mellem indsatser og effekter i henhold til bestemte virksomme mekanismer, som vi kan beskrive og dokumentere.

- *Værdiværkstedet*, hvor værdien typisk bliver til i samspillet mellem en professionel og en eller flere brugere og samarbejdspartnere. Hertil hører de fleste professionelle ydelser inden for sundhed, uddannelse og velfærd. Her kan vi ikke sige med sikkerhed, hvad der vil skabe bestemte effekter. Men vi kan formulere mål, der understøtter en situationsbestemt brug, professionel dømmekraft. Og vi kan sætte mål for udfaldsrummet af resultater.

- *Værdinetværk*, hvor værdien skabes i netværk, som vi har meget lidt kontrol over. De vigtigste producenter af værdi er måske nogle, der slet ikke er en del af organisationen. Dette er typisk tilfældet, når vi forsøger at bidrage til løsningen af større samfundsmæssige problemer. I stedet for at evaluere i forhold til et på forhånd fastlagt mål, kan vi i dialog med samarbejdspartnere evaluere de emergerende effekter. Hvad er det, vi skaber sammen? Hvilke mønstre kommer til syne? Hvad skal vi styrke, hvad skal vi moderere?

Som sagt er det farligt at behandle værksteder, som om de er værdikæder. Det er her, vi presser standardiserede mål og metoder ned over en værdiskabelse, som beror på samspil og lokal dømmekraft. Den modsatte kategorifejl kan også være aktuel. Her igangsætter vi involverende og udforskende processer, hvor disse processer reelt ikke tilfører noget til værdiskabelsen.

Det er aldrig givet, om en given opgave skal behandles som del af en kæde, et værksted eller et netværk. Selve det at kunne udvikle og forfine dialogen af, hvordan værdi opstår og kan udtrykkes, er et omdrejningspunkt for en strategisk ledelsesdialog.

Spørgsmålet er, om de tre værdikonfigurationer blot repræsenterer sideordnede muligheder, der kan vælges efter forgodtbefindende. Eller om der er en realitet, som vil straffe for simple og dårlige valg. Når vi foreslår at måle værdiskabelse på en bestemt måde, rejser vi en fordring om, hvordan vi vil opfatte relationen mellem indsats og effekter, og hvor langt vi vil udstrække vores resultatansvar. Omverdenen kan reagere på denne fordring – bekræftende eller afvisende. Det kan være vores opdragsgivere og interessenter, der reagerer. Men det kan også være vores miljø i bredere forstand. Jeg kan have sat et afgrænset og klart præstationsmål, som giver retning og fokus. Men denne tilsyneladende klarhed kan være vundet ved at ignorere effekterne på den fysiske og psykiske trivsel, på de lokale fællesskaber eller på naturen og klimaet. Det forbliver ikke ustraffet. Virkeligheden vil sparke tilbage – og give os tegn i form af synlig mistrivsel, opportunisme og manglende sammenhold eller tab af levesteder og livsformer. En realistisk og nuanceret forståelse af værdiskabelse opstår kun i en konstant dialog med omverdenen, hvor vi udforsker og afprøver vores relationer og ansvarlighed. Hver værdikonfiguration indebærer en bestemt reduktion af kompleksitet og en afgræsning af institutionens ansvar.

I stedet for at se de tre værdikonfigurationer som sideordnede, kan vi se dem som indlejrede i hinanden – som koncentriske cirkler, hvor anerkendelsen af kompleksitet og ansvar gradvist udvides til at favne mere og mere omfattende sammenhænge.

Hinsides dilemmaspillet #3: Forvaltning af autoritet

Hele den ovennævnte tilgang til værdiskabelse kan kun udfoldes i samtaler, der er præget af åbenhed for at dele kompleksitet og udvikle fælles dømmekraft. Det kræver en høj kvalitet af gensidighed og nærvær. Ingen styring bliver, som sagt, mere rationel, end kvaliteten af samtaler tillader.

Som leder må man give afkald på fantasien om at være et autonomt subjekt, som står over eller over for organisationen. Den grundlæggende sproglige figur med en leder, "der gør noget ved" organisationen må opgives. Det betyder ikke, at lederen ikke har en særlig position eller særlige forpligtelser. Men det er altid en position og et sæt forpligtelser, der er begrundet i den værdiskabelse, vi skal bane vejen for. Og det er positioner og forpligtelser, vi kan dele med hinanden.

I de senere år er vi i stigende grad begyndt at forstå ledelse som en proces, der er defineret ved sine effekter snarere end ud fra de formelle positioner, hvorudfra den udøves. Ledelse er at hjælpe fællesskabet med at finde fælles retning, koordinere og udvikle forpligtethed i et landskab, hvor der er mange værdier og forpligtelser på spil (Majgaard, 2023, s. 57-62).

Distribueret ledelse er eksempel på en nuanceret måde at forvalte ledelsesautoritet på. Lederen har en hierarkisk autorisering, men forvalter denne ved at dele ledelsesopgaver med både ledelseskolleger og medarbejdere. Dette sker f.eks. når medarbejdere påtager sig opgaver som vejledere, ressourcepersoner og fyrtårne. Et yderligere skridt er den såkaldte TEAL-organisering, hvor det bliver en integreret del af en gruppes opgaveløsning at forvalte og dele autoritet.

Dette er temmelig subtile måder at forvalte autoritet på. Det er ikke en bortskaffelse af hierarkier. Men derimod en forvaltning af mange forskellige og opgavebestemte hierarkier. Der er ingen tvivl om, at dette er krævende for både individer og fællesskaber. Organisationer og positioner bliver mere flertydige. I dag kan du møde mange ledere og medarbejdere, som bruger en del energi på af aflæse, hvilke spilleregler og hierarkier der er gældende i en given kontekst. Du kan møde ressourcepersoner og projektledere, som oplever, at de har fået overlæsset ledelsesmæssige opgaver uden den nødvendige autorisering. Og du kan også opleve dilemmaspil, hvor der appelleres til distribution og selvstyring, men i en kontekst der er spækket med trusler og kontrol.

Der kan være to tilgange til sådanne uheldige situationer. Den ene kunne være at skabe mere klare roller – hvor autorisering, opgaver og ansvar fremstår mere udfoldet. Den anden er at styrke vores fællesskaber med metoder til at afklare og forvalte autoriseringsspørgsmål som en del af den løbende opgaveløsning. Begge dele kan være relevante. Men navnlig den sidstnævnte tilgang, som kendetegner TEAL-organisering, er stærkt modnende for fællesskabet og dets evne til at skabe værdi.

Til sidst vil jeg gøre opmærksom på, at denne udvikling stiller store krav til, at vi som ledere udvikler modenhed og et nuanceret selvbillede. Ledere skal både kunne være noget særligt (differentiere sig), og de skal kunne være deltagere blandt andre deltagere (integrere sig). Man kan pendle voldsomt mellem disse positioner – være for meget og være for lidt – indtil man over tid finder et værdimæssigt og eksistentielt ståsted, som kan rumme dobbeltheden i ledelsespositionen. Når det begynder at ske, vil man opleve en betydelig større frihed og virkningsfuldhed i forholdet til fællesskabet.

Opsamling

At udvikle evnen til anerkendelse er en vigtig betingelse for at styre og lede mere rationelt og virkningsfuldt. Udadrettet handler det om at forstå flere nuancer i organisationens formål og forpligtelser og kunne omsætte dem i et meningsfuldt og træffende sprog for den værdi, vi skaber igennem organisationens arbejde. Indadrettet handler det om at kunne forvalte vores indbyrdes relationer med en forfinet forståelse af, hvad det vil sige at have autorisering og ansvar i fællesskabet. Ledelse er at hjælpe organisationen med at udvikle sig udadtil og indadtil med et favnende og omsorgsfuldt blik for værdiskabelse.

Litteratur:

Andersen, Niels Åkerstrøm (2008): Legende magt, København: Hans Reitzels forlag.

Ledelseskommissionen (2018): Sæt borgeren først, Ledelseskommissionen.dk.

Majgaard, Klaus (2010): Uden anerkendelse, ingen rationalitet, Villa Venire, december 2010, https://www.villavenire.dk/wp-content/uploads/2014/09/uden-anerkendelse-ingen-rationalitet-af-klaus-majgaard.pdf.

Majgaard, Klaus (2023): Ledelse er at skabe en beboelig verden. 20 læsestykker om ledelse, værdiskabelse og dømmekraft, Frederikshavn: Dafolo.

Skræddersyet forskning til personalemøder, teammøder og temadage – Omvendtslev fås nu i en skummetmælks-, letmælks-, og sødmælksversion

Af Lisbeth Nielsen, Thomas Heegaard Christensen, Thomas Waring Stubben,
Lektorer ved Pædagoguddannelsen Aalborg, UCN Pædagogik

I en travl praksisvirkelighed, hvor der hele tiden skal prioriteres mellem need-to-do og nice-to-do, kan det være svært også at finde tid til at orientere sig i forskning indenfor feltet. Ligeledes kan det være vanskeligt for forskerne at finde det rette format til formidling, så forskningen bliver anvendt og får betydning. I forskningsprojektet Omvendtslev har vi eksperimenteret med forskellige formidlingsformer, og i denne artikel vil vi præsentere en digital formidling af projektet, der eksempelvis kan anvendes på personalemøder, teammøder og temadage.

Omvendtselv er et forskningsprojekt, der undersøger meningsfuld beskæftigelse for mennesker med intellektuelle udviklingshandicap i socialøkonomiske virksomheder. Projektet er etableret i samarbejde mellem UCN Pædagogik, Stiftelsen Købmandsgården, Levefællesskabet Herta og Fonden VIMBY. Hvis du tænker, at du allerede har hørt om forskningsprojektet *Omvendtslev*, så er det sikkert fordi, du har læst artiklen *Balancen skaber meningsfuld beskæftigelse* i et tidligere nummer af Social Udvikling (2022), hvor projektets resultater blev præsenteret.

I denne artikel vil vi sætte spot på formidling af forskningsprojektet *Omvendtslev*, der kan ses som et forsøg på at skabe praksisnær og direkte anvendelsesorienteret forskningsformidling. Projektets problemstilling og dermed omdrejningspunktet for projektet udsprang af pædagogisk praksis. Det var derfor også naturligt fra projekters begyndelse, at der dels var en ambition om at skabe involverende forskning, hvor borgerne med intellektuelle udviklingshandicap og de fagprofessionelle fik en betydelig rolle. Dels også en ambition om, at projektets resultater efterfølgende ville få en indvirkning på den pædagogiske praksis og skabe mere meningsfuld beskæftigelse for mennesker med intellektuelle udviklingshandicap. Vi håber derfor også, at denne artikel vil bidrage til dette.

Lisbeth Nielsen | *Thomas Heegaard Christensen* | *Thomas Waring Stubben*

Læs mere om projektet i:

- *Det har stor betydning, at sådan nogle som os kan komme sådan et sted hen og arbejde – meningsfuld beskæftigelse for personer med udviklingshandicap*; Nielsen, L., Stubben, T. W. & Christensen, T. H., 2022, Tidsskrift for Socialpædagogik, årg. 25, nr. 1

- *Omvendtslev – meningsfuld beskæftigelse for borgere med udviklingshandicap*, Stubben, T. W., Christensen, T. H. & Nielsen, L. 2022, Social Kritik

Praksisnær forskningsviden og formidling

Den praksisnære forskning og formidlingen er dog ikke kun en ambition, som vi i forskningsprojektet *Omvendtslev* har. Professionshøjskolerne har alle en forskningsmæssig forpligtelse til at bedrive forskning tæt på og i samspil med de professioner og centrale velfærdsområder, som professionshøjskolerne uddanner til. Denne forpligtigelse kræver, at forskerne på professions-

højskolerne har indsigt i samt interesse og ambitioner for den pædagogiske praksis. Det kræver dog også, som det var tilfældet i forbindelse med projektet *Omvendtslev*, at de fagprofessionelle lukker forskerne ind i praksis og ønsker at bidrage og samarbejde om, at den pædagogiske praksis bliver endnu bedre.

Professionsuddannelserne forskningsforpligtelse er at:

Varetage praksisnære og anvendelsesorienterede forsknings- og udviklingsaktiviteter og herigennem aktivt medvirke til, at ny viden tilvejebringes og bringes i anvendelse i såvel den private som den offentlige sektor.

Kilde: Danske Professionshøjskoler, 2023

På Pædagoguddannelsen UCN Pædagogik, hvor projektet *Omvendtslev* er forankret, er ambitionen ligeledes, at forskningen skaber værdi for omverdenen ved at løse konkrete samfundsmæssige udfordringer. Denne opgave er ikke let. Foruden et krav om tæt samarbejde med de relevante aktører kræver det også, at vi som forskere gør os umage med at forstå de organisatoriske rammebetingelser og den pædagogiske praksis, som vores forskning skal skabe værdi for. I projekt *Omvendtslev* betyder det, at vi har prioriteret andre formidlingsformer end tykke forskningsrapporter, da der sjældent vil være mulighed for, at en hel personalegruppe kan fordybe sig i forskningslitteraturen sammen. I projekt *Omvendtslev* har vi som nævnt den ambition, at forskningsresultaterne skal kunne skabe værdi for de i projektet involverede socialøkonomiske virksomheder og medarbejdere. Dette er blandt andet sket ved at formidle projektets resultater gennem faglige oplæg til de involverede partnere og respektive interessenter på feltet. Ydermere er projektets resultater formidlet på konferencer nationalt og internationalt samt gennem faglige og videnskabelige artikler som nævnt ovenfor. Derudover har vi udarbejdet, udgivet og afprøvet det digitale inspirations- og undervisningsmateriale, som denne artikel omhandler.

Digitalt inspirationsmateriale i tre versioner

Den digitale formidling *Meningsfuld beskæftigelse – inspirations- og undervisningsmateriale til personalegrupper og teams, der arbejder med beskæftigelse for mennesker med udviklingshandicap* er frit tilgængeligt og ganske gratis. E-læringsforløbet kan tilgås via link på computeren eller via QR-kode på telefon og tablet. Materialet er udarbejdet i tre forskellige versioner symboliseret ved den indledende mælkemetafor, der hver især formidler forskellige dele af projektet. De tre versioner har forskelligt omfang i tid, faglig bredde og teoretisk dybde. Materialet er udformet på denne måde med en ambition om, at det således kan anvendes direkte ind i den pædagogiske praksis, når der er tid. Det kunne være i forbindelse med eksempelvis personalemøder, møder i faglige teams eller på temadage. De tre forløb er udarbejdet på en sådan måde, så den enkelte personalegruppe dels får viden om meningsfuld beskæftigelse og dels får redskaber til at analysere egen praksis. Ydermere indeholder forløbene også redskaber til at støtte en udviklingsproces i egen praksis.

De enkelte forløb har en tydelig progression og beskrivelse af fremgangsmåden i layoutet. De enkelte forløb er dog fleksible, og det vil være muligt at springe frem og tilbage i forløbet, således de enkelte indholdselementer tilpasses praksis. Forløbene fungerer uafhængigt af hinanden, men da de tre forløb omhandler noget forskelligt i forhold til meningsfuld beskæftigelse, vil det selvsagt være mest givtigt at gennemgå alle tre forløb.

Digitalt og fleksibelt design

Udviklingen af de tre forløb er baseret på nogle grundlæggende didaktiske principper, der udspringer af spørgsmålet: Hvad ønsker vi, at de pædagogiske medarbejdere og praksisfællesskaberne skal få ud af at anvende forløbene? Vi har gennem grundige drøftelser udvalgt fire didaktiske principper, der er gennemgående for e-læringsforløbene.

De kan kort formuleres sådan:

1. Tematikken slås an med udgangspunkt i de pædagogiske tilbuds egen praksis

2. Forskningsresultater formidles

3 Forskningsresultater forbindes med de pædagogiske tilbuds egen praksis

4. Der reflekteres over udviklingsmuligheder i egen pædagogiske praksis, og første skridt i denne udviklingsproces planlægges

Det er også vigtigt for os, at adgangen til forsk-

ningsresultaterne skal være meget enkelt, så flest muligt kan drage nytte af projektet. Derfor er forløbet udviklet digitalt, er meget let tilgængeligt og kræver samtidig ikke forudgående forberedelse.

Hertil ønsker vi at tilbyde en bred palet af inspirationsmateriale, der kan fungere i forskellige kontekster. Ønsker man at bruge en hel temadag på at udvikle egen praksis med afsæt i projektets resultater, er dette en mulighed. Men har man kun kort tid til rådighed på f.eks. et personalemøde, så er det stadig muligt at hente inspiration i materialet.

Afprøvningen af materialet i praksisfeltet

Inden udgivelsen af inspirations- og undervisningsmaterialet er dette afprøvet ved udvalgte samarbejdspartnere fra projektet. På trods af, at materialet blandt andet er udarbejdet på baggrund af forskning i deres praksis, har de fagprofessionelle givet udtryk for, at de forskellige analyse- og udviklingsdimensioner har bidraget til at betragte deres praksis på en anden måde, og de har fået nye perspektiver på deres pædagogiske arbejde.

Deltagerpositioner

Forløbet om *Deltagerpositioner* er det korteste af de tre inspirationsforløb. Her fokuseres der på, hvilken form for deltagelse den enkelte medarbejder med udviklingshandicap har i arbejdsfællesskabet på beskæftigelsestilbuddet, samt på om denne deltagerposition er meningsfuld for den pågældende medarbejder. Det anbefales at arbejde i mindre grupper i forhold til dette forløb, og det forventes at tage ca. 20 minutter.

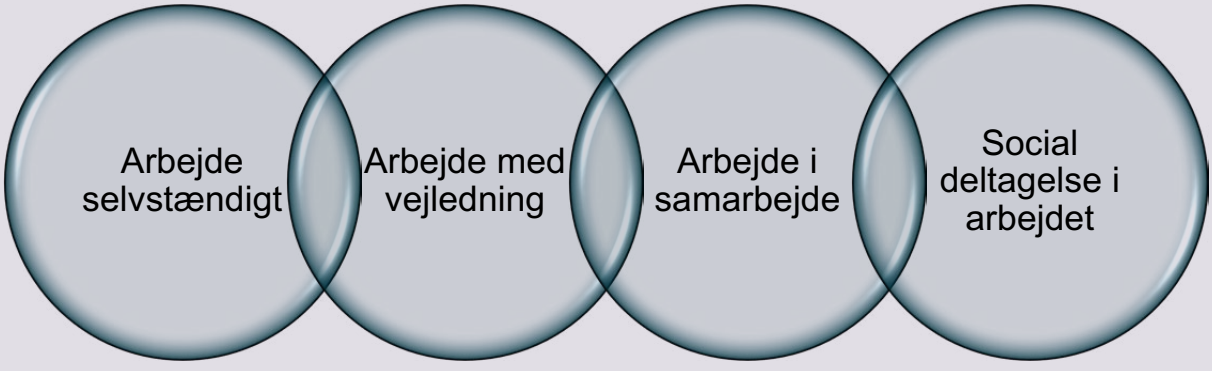
Meningsformationer

Det andet forløb har en varighed på ca. 2 timer. Det er en beskrivelse af, hvad, vi i forskningsprojektet er nået frem til, skaber mening for medarbejderne i de socioøkonomiske virksomheder. Ydermere er det en undersøgelse af meningsformationer i egen praksis samt drøftelse af, hvad meningsfuld beskæftigelse og aktiviteter er.

I dette forløb stilles spørgsmålet: Hvad er meningsfuld beskæftigelse for borgerne?

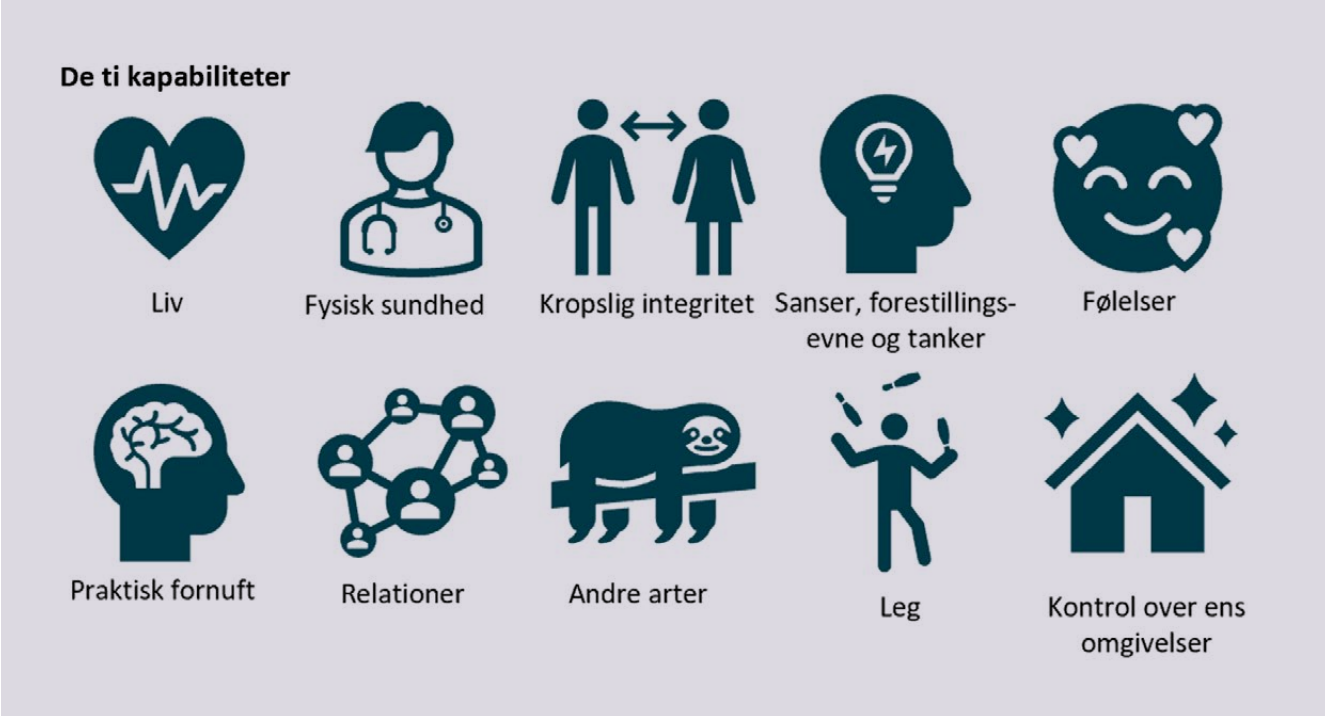
Desuden faciliteres en analyse af egen praksis samt tilrettelæggelse af nye tiltag med afsæt i fire meningsformationer. I forløbet anbefales det at arbejde i grupper på max. fem personer.

Lisbeth Nielsen
UCN Pædagogik



Kapabiliteter

Det sidste og mest omfattende forløb er tiltænkt at have en temadags længde. I forløbet sættes der fokus på livskvalitet ud fra den amerikanske moralfilosof Martha Nussbaums kapabilitetstilgang. Forløbet indledes med en drøftelse af det pædagogiske arbejde med livskvalitet.



Herefter rettes blikket på Martha Nussbaums kapabilitetstilgang og hendes beskrivelse af 10 centrale kapabiliteter. Med afsæt i forskningsprojektet *Omvendtslev* formidles eksempler på, hvordan disse kapabiliteter kan se ud i beskæftigelses- og aktivitetstilbud. I den sidste del af forløbet sættes der fokus på egen praksis og udvikling af nye tilgange til at styrke eller udvikle borgernes kapabiliteter.

Det er selvfølgelig op til den enkelte, om man ønsker at gennemgå alle tre forløb, og om man ønsker at føre alle konklusionerne ud i egen praksis. Sikkert er det dog, at de tre forløb alle vil føre til refleksion.

Efterfølgende finder I QR-koder m.v. til inspirations- og undervisningsmaterialet – Rigtig god fornøjelse!

Inspirationsmateriale i tre versioner

I dette materiale finder du tre forskellige onlineforløb til inspiration og udvilkling af den socialpædagogiske indsats indenfor beskæftliges- og aktivitetstilbud for voksne med udviklingshandicap. Materalet er udvilket til personalegrupper og teams, men kan også inspirere til selvstændigt arbejde.

Deltagerpositioner
Det **korte forløb** omhandler "Deltagerpositioner". Her fokuseres der på hvilke deltagerpositioner den enkelte borger har i beskæftigelsestilbuddet. I dette forløb anbefales det at arbejde i mindre grupper med en forventet tidramme på 20 min.
Følg linket til forløbet her: "Deltagerpositioner" eller via QR-koden til højre.

Meningsformationer
Et **2 timers forløb** der omhandler en undersøgelse og drøftelse af hvad der er mennigsfuld beskæftigelse eller aktiviteter. I dette forløb stilles spørgsmålet; hvad er meningsfuld beskæftigelse for borgerne? Endvidere faciliteres en analyse af egen praksis samt tilrettelæggelse af nye tiltag med afsæt i fire meningsformationer. I dette forløbe anbefales det at arbejde i grupper på max. fem personer. Links til materialet findes her: "Meningsformationer " eller via QR koden.

Kapabilteter
Et **temadagsforløb** hvor der sættes fokus på livskvalitet og kapabilteter. Forløbet er rammesat til ca. 6 timer. Forløbet indledes med en drøftelse af det pædagogiske arbejde med livskvalitet. Herefter rettes blikket på Martha Nussbaums kapabiltetstilgang og hendes beskrivelse af 10 centrale kapabilteter. Med afsæt i projektet Omvendtslev formidles eksempler på, hvorledes disse kapabilteter kan se ud i beskæftligelses- og aktivitetstilbud. Forløbets sidste del sætter fokus på jeres praksis og udvikling af nye tilgange til at styrke eller udvikle borgernes kapabilteter. Links til materialet findes her: "Kapabilteter" eller via QR koden.

UCN PROFESSIONSHØJSKOLEN

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

Vis Ledelse ved **Anja Schøler**

Jeg tilbyder

Samtlige indsatser kan skræddersyes efter konkrete ønsker og behov. Kontakt mig for yderligere oplysninger og i forbindelse med specifikke ønsker.

Udfold dine og organisationens potentialer – Vis Ledelse skaber fremtidens medarbejdere og ledere

- Jeg hjælper ledere og organisationer med at styre, lede og udvikle organisationen til bedre udnyttelse af eksisterende ressourcer
- Specialist i distribueret ledelse som aktiverer medarbejdernes potentialer, der bidrager til at øge summen af bæredygtige beslutninger

Vis Ledelse tilbyder indsatser der:

- Knytter mennesker og organisationer sammen
- Nytter i forhold til den aktuelle situation og udnytter de eksisterende potentialer og ressourcer
- Beskytter mod ydre pres ved at skabe resiliens og kapabilitet

---

Indsatserne tager afsæt i et sigte om at udvikle ledelse, der (k)nytter og udnytter det fulde potentiale.

Vis - Ledelse har et indgående kendskab til det socialfaglige område og arbejder med udgangspunkt i evidensbaseret viden og metoder.

Foredrag, oplæg og undervisning

- Visionsledelse
- Ledelse af forandringer
- Distribueret ledelse
- Samarbejde på tværs

Strategisk rådgivning

- Fokus på uudnyttede potentialer
- Strategiudvikling
- Projektplanlægning
- Værdiskabende mål

Workshops og facilitering

- Organisatorisk sammenhæng
- Fælles retning
- Læringsrum
- Værdiskabelse

Coaching og supervision

- Individuel og i grupper
- Strategiske dilemmaer
- Faglige dilemmaer
- Nye perspektiver

VIS LEDELSE
KONSULENT OG RÅDGIVER

Læs mere på hjemmesiden: www.vis-ledelse.dk

Der tilbydes også online supervision, så du kan få supervision lige dér, hvor det passer dig bedst og den geografiske afstand ikke har nogen betydning.

Telefon
+45 24590129

Mail
anja@vis-ledelse.dk