

Tre livgivende praksisser til bedre relationsledelse på arbejdspladsen

Af Michael Stig Ørbech og Jesper Thøger Michelsen, Undervisere hos Temene.dk

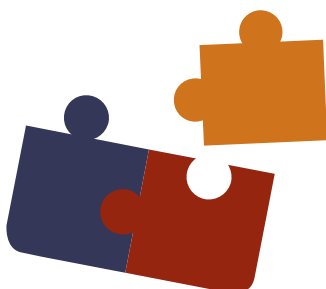
De fleste tilbud står med en række modsætningsfyldte udfordringer, som kan være svære at adressere for lederne på en levedygtig måde. I artiklen argumenterer forfatterne for, at en indsats for at skabe velfungerende relationer kan være netop det, der skal til for bedre at håndtere tilbuddets udfordringer. Særligt tre praksisser kan bidrage til dette, nemlig; at opbygge en fælles samtalekultur i hverdagen, at skabe mulighed for mere natur i tilbuddets aktiviteter, og at tilbuddet benytter gruppesupervision om tilbuddets dilemmaer. Artiklen indeholder en række erfaringsbaserede og konkrete forslag til, hvordan man kan komme i gang med disse praksisser.

Relationsledelsespraksisser til håndtering af arbejdspladsens krydspres

Relationsledelse handler, som ordet antyder, om, at ledere og medarbejdere tager lederskab for de menneskelige relationer på en måde, som sikrer det bedst mulige samarbejde, trivsel og udbytte. Der er fire relations-områder, medarbejdere og ledere på tilbud skal forholde sig til: (a) relationen til sig selv (gælder for både ledere og medarbejdere), (b) samarbejdet med dem, der benytter sig af tilbuddet (brugerne, eleverne, borgerne eller beboerne), (c) samarbejdet mellem kolleger (medarbejdere og daglige ledere) og (d) eksterne samarbejdere (pårørende, samarbejdspartnere, bestillere, andre myndigheder mv).

I vores arbejde, herunder i rollen som supervisor og underviser på socialfaglige tilbud, oplever vi, at tilbuddene ofte står med en række modsætningsfyldte udfordringer. Det er problemstillinger, der nok er genkendelige for de fleste læsere herunder bl.a.: Krav og forventninger til udvikling og bedre forhold på tilbuddet samtidig med, at midlerne

og det økonomiske råderum begrænses. Et personale, som ønsker mere frihed, hensyn og fleksibilitet, alt imens vagtskemaet skal gå op. Pres fra pårørende om bedre



Om skribenterne



Michael Stig Ørbech arbejder til daglig som supervisor for leder- og personaleteams. Han er medforfatter til tre bøger hos Hans Reitzels Forlag: "Livgivende samtaler og relationer", "Velfungerende grupper og team" samt "Tid til fordybelse". Jesper Thøger Michelsen var oprindelig leder og lærer i skoleverdenen, men arbejder i dag med ledelse og pædagogisk arbejde på et socialfagligt tilbud. Sammen står de for og underviser på Temene.dk's Naturcoach-uddannelse, og desuden underviser Michael på Supervisor og Relationsleder, som er tonede diplomlederforløb i et samarbejde med Center for Diplomledelse (Køge Handelsskole).

service i en tid, hvor der kan mangle kvalificeret personale. Behovet for at opbygge et fælles fagligt grundlag og tilgang samtidig med, at det er svært at nå de daglige opgaver. Forventningen om at skabe resultater hurtigt for brugerne af tilbuddet, men hvor det tager tid at skabe de nødvendige relationer og betingelser for, at det kan ske.

Listen over dilemmaer er ikke udtømmende, men fortæller om det massive krydspres både ledere og medarbejdere kan opleve i hverdagen. Det er vigtigt at finde en vej til at håndtere situationen sammen, så korthuset ikke vælter med sygdomsmeldinger, opsigelser, dårligt arbejdsmiljø og skærpet tilsyn til følge. Samtidig er det vigtigt, at personalet (både ledelse og personalet i øvrigt) ikke vælter i krydspreset, men evner at passe på sig selv og hinanden.

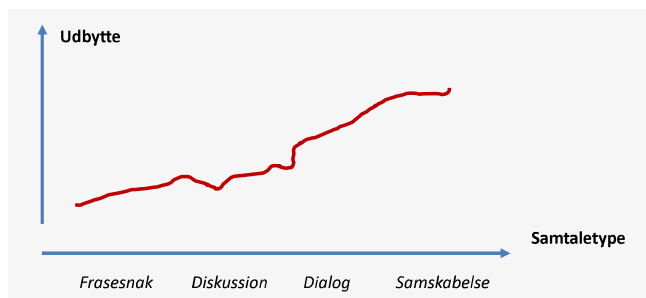
Det kan som bekendt være svært at nyde solopgangen, hvis man er ved at drukne. Men tænk, hvis netop en indsats på at skabe velfungerende relationer er det, der skal til for at håndtere tilbuddets udfordringer? Vores erfaring er, at et fælles fokus på at opbygge velfungerende relationer skaber retning og håb. Mange gange kan det være netop det, der skal til for sammen at kunne håndtere tilbuddets mange dilemmaer. Her kan det være godt at "spise elefanten i små bidder" ved at starte med nogle få praksisser. Vi fremhæver i denne artikel særligt tre praksisser, som kan udgøre en begyndelse på en fælles livgivende relationsindsats.

- Praksis 1: Opbyg en fælles samtalekultur i hverdagen, på gangen og til møder
- Praksis 2: Mere natur i tilbuddets aktiviteter
- Praksis 3: Modtag gruppesupervision om tilbuddets dilemmaer

Praksis 1: Opbyg en fælles samtalekultur i hverdagen, på gangen og til møder

Samtalerne, vi har med hinanden, påvirker vores opfattelse af virkeligheden. Hvis vi således ønsker en arbejdsplads, hvor der er en oplevelse af tillid til hinanden og en tro på, at vi sammen kan løse hverdagens problemstillinger, så skal vi gøre en indsats for, at det er det, samtalerne skaber.

Man kan tale om forskellige typer af samtaler, som vist i figuren nedenfor.



Frasesnak er, når vi siger "godmorgen", og "hvordan går det", men uden at forvente noget væsentligt tilbage andet end et frasesvar. Den form for samtale har sin plads i hverdagen, idet det skaber oplevelsen af relationel kontakt. Men samtaleformen er ikke passende, når vi skal have drøftet og håndteret noget sammen. Hvis fx tilbuddets interne møder udelukkende foregår på frasesnak-niveau kan det være et tegn på, at personalet vægrer sig ved at tage vigtige emner op.

Hvad vil det sige at drøfte noget? Hvis vi ikke er bevidste om berigende måder at afholde samtaler

på, så kan det betyde, at vi tror, vi skal diskutere. Den samtaleform er kendetegnet ved, at samtalepartnerne kommer med flest svar og få spørgsmål. Det er at dele meninger og holdninger fra sit eget perspektiv uden megen interesse for egentlig at forstå den andens vinkel. Udbyttet er ofte lavt, vi får lyst til at trække os fra relationerne, og for kamphaner kan det ende i konflikt. Men hvis vi reelt skal komme frem til løsninger sammen på en måde, som der er delt ejerskab til, så er det nødvendigt med dialog. Dialog betyder at skabe mening sammen gennem oprigtig interesse på hinandens perspektiver. Det gøres i praksis ved en passende balance mellem at udtrykke sit eget perspektiv og være nysgerrig på den andens. Gennem dialogen kan vi skabe grobunden for samskabelse, som er gennem dialogen at kreere et fælles felt af forståelser og løsninger.

En god dialog bygger på seks samtalediscipliner. I bogen "Livgivende samtaler og relationer" (Borgmann & Ørbech, Hans Reizels Forlag) uddyber vi, hvad de indeholder, og hvordan de opbygges. Men et kort oprids af disciplinerne er der plads til i denne artikel. Alle samtaler bygger på psykologiske forventninger. Derfor kan det være godt at gøre dem eksplicite. Det kalder vi at skabe en kontrakt. Det er en grundlæggende disciplin, som skaber ramme og fundament for en dialog. Derudover har en dialog brug for, at vi er nærværende, lyttende, stiller nysgerrige spørgsmål og giver feedback på en medfølelse måde. Disse samtalediscipliner kalder på et såkaldt refleksivt øje, som er at være vågen for, om man nu også selv er nærværende, spørgende m.v.

At opbygge en fælles samtalekultur sker ikke på en dag. Det tager tid. Men vores erfaring er, at man kan komme langt, hvis lederne går forrest og i øvrigt skaber træningsrammer for at udvikle en fælles samtalepraksis. Det kan for eksempel gøres ved at starte med at løfte kvaliteten af samtalerne på møderne, så der opleves mere dialog.

Personalemøderne kan ofte være et godt sted at starte, idet det er vores erfaring, at oplevelsen af sådanne møder sætter stærke kulturelle spor i de øvrige hverdagssamtaler. Hvordan kan man så gå i gang med personalemøderne? Vores erfaring er, at det kan være godt at tænke anderledes om personalemøder. Hvad om vi betragtede personalemødet som et slags tingsted? Rester af gamle tingsteder finder vi overalt i naturen i Danmark. Historisk var tingstedet dér, hvor der var plads til vigtige drøftelser sammen. For at dét kunne lade sig gøre, var der en række spilleregler og en såkaldt "lovsiger" (mødeleder), der sikrede, at de blev overholdt.

Man kan starte med at udvikle personalemøderne ved at begynde med tre simple spilleregler fx: (1) At alle mødedeltagere "stempler ind og ud" ved i én sætning at fortælle, hvad man ser frem til på mødet og til sidst, hvad man især tager med. (2) At alle stiller lige så mange nysgerrige spørgsmål til hinanden, som man kommer med svar. (3) At alle viser sit nærvær ved at være fuldt til stede (og ikke sidder med hovedet i PC'en eller i mobilen). Hvad, der ville være tre brugbare spilleregler, afhænger selvfølgelig af den eksisterende kultur på det konkrete tilbud. Derfor ville det være godt, at lederen på et personalemøde beder alle i gruppen komme med bud på spilleregler til at skabe bedre personalemøder fremover. På den måde ville lederen bidrage til et fælles ejerskab og engagement om at løfte møde- og samtalekvaliteten.

Praksis 2: Mere natur i tilbuddets aktiviteter

Det virker indlysende, at naturen er helbredende. De fleste af os mærker det intuitivt. Udfordringen er, at tilbud og andre virksomheder stadig fungerer på vores gamle industrielle paradigmes præmisser dvs. som var tilbuddet en velsmurt maskine eller et samleband, der løbende skal kontrolleres, optimeres og fixes. Vi mener af flere grunde, at det er på tide at forholde sig kritisk til at gøre op med dette forældede paradigme og det kulturelle mindset, der følger med. I stedet bør vi i langt højere grad betragte og drage omsorg for vores tilbud, som var de levende organismer bestående af mennesker med bankende hjerter – og som selv er natur. På den måde ville et tilbud ikke kun bidrage til umiddelbar trivsel og bedre resultater, men tilbuddet ville også bidrage til det mindset, som fremtidens bæredygtige samfund skal hvile på. Dette fordi vi ikke kan løse klimakrisen uden, at vi gør op med det kulturelle mindset, som har skabt den.

For mere end et årti siden blev vi af jobcenteret i en kommune spurgt, om vi ville stå for en forsøgsordning med systemisk samtaletilgang og naturophold for stressramte. Derfor tog vi selv på studieophold til den skånske rehabiliteringshave i Alnarp i Lund. Vi havde hørt, at Sveriges Landbrugsuniversitet havde udviklet og afprøvet forskellige metoder til rehabilitering af stressramte med naturophold og haveterapi. Forskningsresultaterne var imponerende. Bl.a. lærte vi, at stressramte kom sig dobbelt så hurtigt med naturmetoderne sammenlignet med konventionel terapi. Vi lod os inspirere af tilgangene, og gennem årene opdagede vi, at metoderne ikke kun er ganske effektive, men også ganske enkle. Siden har vi arbejdet med naturophold på mange måder,

fra simple gåture med klienter ved hav og i skov til vision quests med grupper i Sinai-ørkenen. Hvor det er muligt, indgår naturophold i dag aktivt i vores uddannelses- og virksomhedsforløb, og især på vores naturcoach-uddannelse.



I de senere år ser vi flere og flere tilbud og kommuner udvikle arbejdet med naturen i deres pædagogik og terapi. I Danmark har vi i dag fx terapihaven Nacadia i Hørsholm eller Surfgaarden i Thy. Desuden er der kommet mere forskning, og der er en stigende organisering på tværs af private og offentlige samarbejdspartnere omkring dette udviklingsarbejde bl.a. i Green Care Netværket, som vi også er medlem af.

Både vores og andres erfaring er, at kvalitetstid i naturen giver markant positive effekter både på kort og på lang sigt. Dette gælder både for ansatte såvel som tilbuddets brugere. De gavnlige effekter opleves både fysisk og mentalt på det personlige plan. Det understøttes i stigende grad af forskningen. Helt konkret har forskere målt en forøget tilstedeværelse af glædeshormonerne dopamin og serotonin selv ved korte dagsophold i naturen. Effekten rækker desuden ud over selve opholdet i naturen. Det betyder, at man ved jævnlig brug af naturen har et rum, hvor man kan (gen)finde glæde og ro i nervesystemet. Naturen tilbyder med andre ord et mentalt og fysisk boost til en hverdag, som kan være præget af tankemylder, præstationspres og manglende tro på sig selv.

Men hvilken rolle kan naturen have i relationsarbejdet? Det er vores erfaring, at naturophold ikke kun støtter på det personlige plan, men også skaber ro og dybere oplevelse af kontakt i relationen med hinanden. Dette gælder især, hvis vi ikke kun betragter naturen som en passiv kulisser, men som et aktiv i relationen med hinanden. Med andre ord, at vi forholder os til naturen som en form for tredje samtalepartner.

Gennem de senere års udvikling af vores natur-coach-uddannelse har vi udviklet en række guidede metoder til at involvere naturen i relationsarbejdet, herunder:

1. At åbne for sanserne sammen
2. At benytte symboler i – og drage læring af – naturen
3. At skabe indre ro og plads til fordybelse med natur-mindfulness

At åbne for sanserne sammen

Vi opfatter vores omverden gennem vores fem sanser dvs. at se, høre, lugte, smage og mærke. Men både hvad og hvordan, vi sanser, er påvirket af vores hjernes filtrering af de indkomne data. Denne filtrering afhænger bl.a. af det, vores sind er optaget af i det pågældende øjeblik. Hvis vi fx går en tur i skoven, men samtidig er optaget af gårsdagens hændelser, så sker det let, at vi ikke sanser fuglesangen i nærheden eller blomsternes dufte. Men med en grad af vågenhed kan vi stoppe op og åbne for alle sanserne.

Hvorfor er det gavnligt at arbejde med sanserne i relationsarbejdet? Udover at bidrage til ro, så hjælper det at åbne for sanserne med at bryde med vanetænkningen ved at stimulere kreativitet og nye løsninger. Hvis to kolleger for eksempel går en tur sammen, så løfter det ofte samtalens kvalitet og kreativitet, hvis der indlægges små sansepauuser undervejs. Med andre ord støtter sansepauuser vores mentalisering dvs. evnen til at reflektere over og forstå os selv udefra og andre indefra.

At benytte symboler i – og drage læring af – naturen

Inden for systemisk tænkning siger vi, at menneskelige relationer er komplekse, og at separation af problem og personer er en forudsætning for erkendelse. Det betyder, at det er, når vi betragter noget på afstand, at vi bedre kan se og mentalisere om, hvad der egentlig foregår. Det gør også samtaler om følsomme emner lettere. Det gælder både om emner på det intra-psykiske plan (i den enkelte person) og på det inter-psykiske (i relationerne mellem mennesker). Her kan naturen komme os til hjælp ved i samtalen at benytte naturens utallige objekter (fx sten, grene, landskaber) som symboler for det, der tales om. Det kalder vi også eksternalisering ved brug af symboler.

Naturen kan også benyttes som en form for læremester, idet den indbyder til andre forståelser kreativitet og nye vinkler på problematikker. I naturvidenskaben kaldes dette for biomimik, som er at studere og lade sig inspirere af naturens løsning på problemstillinger. Derfor kan der være

alle mulige grunde til at drage ud i naturen, når vi skal fordybe os og lade os inspirere til nye løsninger, hvad enten det drejer sig om noget personligt, udvikling i en personalegruppe eller brugerne af tilbuddet.

At benytte naturen som symbol-platform eller læremester kræver basal introduktion og træning. Men det er vores erfaring, at det oftest beriger samtalerne. Det gælder fx både for ledere, der for eksempel skal afholde MUS-samtaler eller for kolleger, som skal sparre med hinanden om en pædagogisk løsning.

At skabe indre ro og plads til fordybelse med natur-mindfulness

Mindfulness er at være til stede på en åben, kærlig og ikke-dømmende måde. At praktisere mindfulness i naturen er i vores øjne en af de mest effektive måder til at skabe ro i sindet og i kroppen. Desuden hjælper mindfulness til at træne nærvær, empati og lytten efter andre løsninger. Mindfulness trænes og opbygges ved hjælp af meditative praksisser. Sådanne praksisser er ikke nye. I de fleste samfund og kulturer kan man finde gamle indbyggede mindfulness-traditioner. Fx havde oldtidens grækere fordybelseslunde (temenos) uden for byerne, hvor der var rum og plads til meditativ væren. Alle disse kulturer vidste, hvilken betydning stilhed i naturen havde for den personlig velvære og, ikke mindst, for et velfungerende lederskab.

Udover de personlige fordele ved natur-mindfulness, så kan vi også se, at de smitter af på relationsarbejdet. Når man har siddet og meditereret sammen i fx fem minutter, så er det som om, at vi ikke kun mødes med emnet, vi skal drøfte. Vi øger fællesskabsfølelsen, idet vi ikke kun er sammen på det tankemæssige eller mentale plan, men som hele mennesker

Praksis 3: Modtag gruppesupervision om tilbuddets dilemmaer

Mange tilbud oplever en virkelighed, der i stigende grad bliver mere kompleks, krævende og foranderlig, samtidig med, at der er forventninger fra pårørende og samarbejdspartnere om at blive mere involveret. Derfor er det afgørende at sikre velfungerende relationer og samarbejder både i, udenfor og på tværs af tilbuddets grupper og teams. I en årrække har vi fungeret som supervisor, og vi oplever en stigende interesse for gruppe-supervision hos de socialfaglige tilbud. Årsagen er nærliggende: Flere og flere ledere kan se, at

gruppe-supervision kan være et vigtigt bidrag til at holde sammen på organisationen.

Så, hvad er supervision, og hvad er det ellers godt for? Supervision er kort sagt at skabe et kvalificeret fordybelsesrum mhp. at få kigget på, reflekteret over og finde nye løsninger på de dilemmaer, som ikke bliver håndteret i hverdagens driftsrum. Hvor ofte supervision afholdes, afhænger af situationen, men typisk afholdes det over et par timer hver eller hver anden måned. Supervision handler ofte om:

- Supervision på kontakten med brugerne og deres pårørende
- Supervision på håndtering af eksterne samarbejder
- Supervision på de interne samarbejder, trivslen og arbejdsmiljøet

Samlet set er supervision rettidig omhu og et effektivt redskab til faglig og praktisk kompetenceudvikling. Gruppens/teamets kreative og faglige potentiale kan dermed frigøres. Desuden styrker supervision fællesskabet, sammenhængskraften og samarbejdet i og på tværs af grupper og teams. Dermed beriges det samlede psykiske arbejdsmiljø og reducerer stress, fravær og opsigelser. På den måde bidrager supervision også til personalefastholdelse.



Man kan sige, at en leder eller en intern koordinator kan arbejde superviserende i hverdagen i den forstand, at de kan holde fordybelsesrum med en eller flere kolleger mhp. at få kigget på, reflekteret over og finde nye løsninger på dilemmaer. Men normalt afholdes egentlig gruppe-supervision af en ekstern supervisor, som er kvalificeret til rollen. En supervisor bør i vores øjne være en dygtig facilitator og coach. En gruppe-supervisor skal dog ikke kun kunne holde rum, men skal også være "øjne udefra", der med passende forstyrrelser kan arbejde med udviklingen af de dynamikker, som er i gruppen. Desuden er det klart en fordel, hvis

supervisoren kender til det socialfaglige område og de udfordringer, der er i det, uden at være "smurt ind" i lokale relationer og forhold.

Som supervisor er man først og fremmest ansvarlig for at varetage processen (tilgangen) og settingen (sted, rammer, etiske grundlag). Supervisor stiller sig som udgangspunkt med "beginners mind", men til forskel fra coaching så bidrager supervisor også på indholdssiden: Her stiller supervisor sig i en nysgerrig position på superviserandernes genstandsfelt (indhold). Dette kalder på en høj vågenhed om, hvordan supervisoren holder rummet og orkestrerer sit eget input. Supervisorens spørgsmål og perspektiver bør således kommunikeret med en grad af "uærbødighed". Dvs. at supervisors perspektiver, meninger og holdninger kan slippes af supervisor, hvis de ikke giver mening for deltagerne.

Udbyttet af en gruppe-supervision afhænger – groft skitseret – dels af, hvordan deltagerne bidrager på indholdssiden og dels af, hvordan supervisor varetager processen og settingen. Det er stiliseret i denne formel:

Supervisions-udbytte = Indhold * (Proces * Setting)

Velfungerende gruppe-supervision skal være funderet på et etisk grundlag. Derfor bør et supervisionsforløb altid starte med en fælles forventningsafstemning og kontrakt med deltagerne og deres ledere. Her afklares ikke kun det praktiske, men også de fælles etiske principper omkring fortrolighed, frivillighed, fremadrettethed, neutralitet, nysgerrighed og beslutningskompetence. Sidstnævnte handler bl.a. om at lægge alle kortene på bordet og tale åbent om, hvad der skal og kan drøftes i supervisionen, hvad der kan besluttes, og hvornår andre (fx ledelsen) skal inddrages.

Gruppe-supervision kan komme på tale som en forebyggende og udviklende indsats for et tilbud. Men nogle steder sker det, at gruppe-supervision først rigtigt bliver taget alvorligt og iværksat, når det skal fungere som en reparerende foranstaltning. Sidstnævnte er bedre end ingenting, men vores håb er, at flere ledere vil vælge gruppe-supervision som det første, altså som en støttende proaktiv aktivitet på tilbuddet. Det er vores erfaring, at gruppe-supervision har den sidegevinst, at den kultiverer opbygningen af den fælles relationsledelse på tilbuddet: Gennem gruppe-supervision lærer deltagerne, hvordan de kan tage bedre lederskab for de menneskelige relationer, hvad enten det er med brugerne af tilbuddet, med deres pårørende, deres samarbejdspartnere eller med kollegerne.