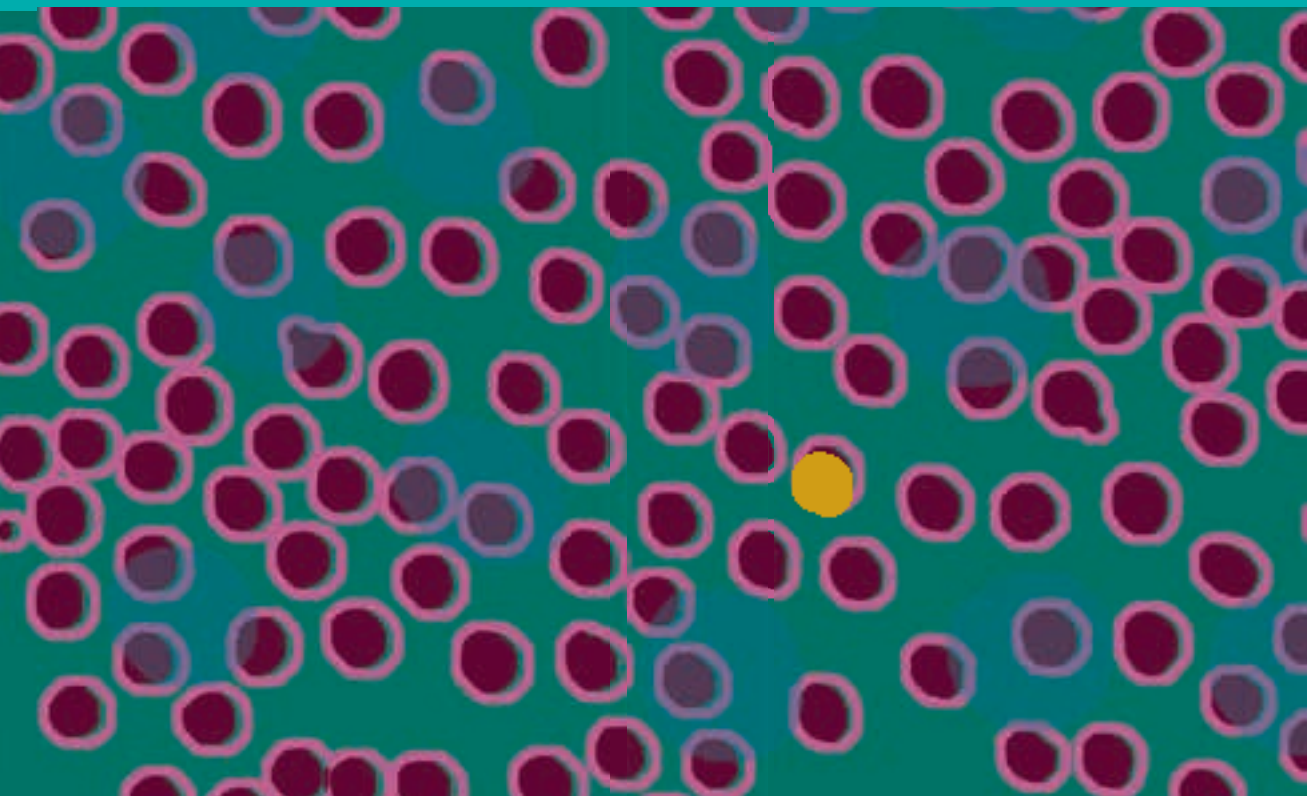


LEDELSE PÅ ET FRIVILLIGT FUNDAMENT

– en antologi om ledelse i frivillige sociale organisationer

Vibeke Bundgård (red.)



LEDELSE PÅ ET FRIVILLIGT FUNDAMENT

– en antologi om ledelse i frivillige sociale organisationer

Redigeret af Vibeke Bundgård
Center for frivilligt socialt arbejde
December 2012

LEDELSE PÅ ET FRIVILLIGT FUNDAMENT

– en antologi om ledelse i frivillige sociale organisationer

Redigeret af

Vibeke Bundgård

1. udgave 2012

Center for frivilligt socialt arbejde

www.frivillighed.dk

ISBN: 87-90440-31-5

Grafisk tilrettelæggelse og illustration Glad Design, www.gladdesign.dk

Tryk Eks-skolens Trykkeri Aps

Indhold

- 6 Forord
- 8 Indledning
- 10 Lederskab i frivilligt socialt arbejde
– et filosofisk perspektiv
- 22 Styrker i det frivillige arbejde og styrkebaseret ledelse
- 32 Teori U – et ledelsesværktøj særligt egnet til
de vilkår der karakteriserer den frivillige verden
- 40 Lederskab med ”Plads til forskelle”
- 54 Relationsbaseret ledelse
– når visionen bæres frem med lilla ble og taktstok
- 64 Konfliktløsning som ledelsesværktøj
- 78 At lede et fællesskab
- 90 Den inkluderende ledelsesstil

Forord

Med denne antologi præsenterer Center for frivilligt socialt arbejde otte artikler, der ud fra hver deres indfaldsvinkel beskriver forskellige dilemmaer og forhold af relevans for ledelse og koordinering af frivilligt arbejde i frivillige sociale organisationer og foreninger.

Antologien er blevet til med midler fra Uddannelsespuljen til støtte af uddannelse, kurser m.v. for frivillige inden for det sociale og sundhedsmæssige område. Puljen skal bl.a. medvirke til, at frivillige udvikler deres personlige og faglige forudsætninger for at fungere som frivillige i mødet med mennesker fra udsatte grupper og herunder også udvikle de (ledelsesmæssige) funktioner og rammer, der støtter op om de frivilliges indsats.

Antologien er således tænkt som et pædagogisk inspirationskatalog til alle de frivillige og ansatte, der bedriver ledelse på forskellige måder og niveauer i det frivillige sociale arbejde – det kan være aktivitetsledere, organisations- eller foreningsledere, frivilligkoordinatorer, bestyrelsesformænd og -kvinder, projektledere, tovholdere osv.

Med udgangspunkt i nogle af de kurser Uddannelsespuljen har udbudt for frivillige gennem årene, introducerer seks udvalgte undervisere en palet af forskellige teoretiske og praksisrettede tilgange til ledelse og lederskab. Undviserne har gennem deres kontakt med kursusedeltagerne – og øvrige engagement i den frivillige verden – løbende opbygget stor viden om de problemstillinger, dilemmaer og vilkår, som man kan have i det frivillige sociale arbejde og de særlige ledelsesmæssige udfordringer, der følger af det.

I antologien har vi også medtaget to bidrag, der skal vise, hvordan ledelse og lederudvikling kan

forme sig i praksis i to forskellige frivillige organisationer. En sekretariatsleder og en 'leder af frivilligheden' analyserer og beskriver, hvordan de både teoretisk og praktisk arbejder med at skabe en mulig ledelseskultur i deres organisationer. Disse artikler skal opfattes som to unikke eksempler med baggrund i hver deres helt egne organisationskulturer og formål.

De otte artikler beskriver hver for sig et ledelsesfagligt tema uden at knytte direkte an til hinanden eller til en overordnet fælles ledelsesteoretisk ramme – dog har artiklerne filosofiens, psykologiens og sociologiens verdener til fælles. Hver artikel tager ét ledelseselement af mange, forstørrelser det op og undersøger det nærmere. Artiklerne kan derfor læses i vilkårlig rækkefølge.

Artiklerne har i løbet af 2012 været bragt som indlæg på en blog om ledelse på centerets hjemmeside www.frivillighed.dk. I forbindelse med bogudgivelsen er de blevet pudset af – men ellers blot ført over i bogform.

Vi glæder os over at bidrage til et område, der ikke er beskrevet i særlig høj grad i dansk sammenhæng og håber, at antologiens forskellige temaer vil give læserne anledning til at reflektere over eget og andres lederskab i relation til frivilligt socialt arbejde og til at træde nye stier i egen ledelsespraksis.

Vibeke Bundgård, Uddannelseskoordinator
Center for frivilligt socialt arbejde
Odense, december 2012

Indledning

I Center for frivilligt socialt arbejde oplever vi, at frivillige og ansatte ledere i de frivillige sociale organisationer efterspørger mere viden om og flere redskaber til at løse den ledelsesopgave, de gerne vil lykkes med under de særlige vilkår og rammer, der gælder, når medarbejderne er der frivilligt og indgår ligeværdigt i arbejdet for en fælles sag og kun er der så længe, det giver mening for dem.

Med hjælp fra antologiens forfattere ønsker vi at undersøge, hvordan ledelse kan se ud, når det foregår i den frivillige kontekst, og hvordan det særlige ved at lede frivillige kan beskrives både med forskellige faglige og ledelsesteoretiske indfaldsvinkler og med et praksisrettet blik. Hvad er det, du som leder skal kunne – hvilke særlige lederkompetencer skal i spil, når det handler om at lede frivillige?

Dele af antologien giver konkrete redskaber til bestemte ledelsesopgaver, mens andre dele af antologien giver anledning til refleksion og overvejelse om en nuværende og en fremtidig personlig eller organisatorisk tilgang til ledelse af frivillige og af frivilligt arbejde.

Så velkommen ind i antologiens univers, hvor du kan læse om, hvordan **den praktiske filosofi** kan være en mulig tilgang til at forstå og udvikle et **humanistisk lederskab** i det frivillige arbejde, eller om hvordan man kan skabe en stærk kultur af engagement og energi i organisationen, hvis ledelsen af det frivillige arbejde med udgangspunkt i **positiv psykologi** fokuserer på **de frivilliges styrker**.

Hvis omdrejningspunktet i lederskabet ikke skal være estimerede strategiske planer for fremtiden, men i højere grad det, vi som organisation og ledere synes er rigtigt og **oplever giver mening** – så gør ophold og mærk efter ved artiklen om **teori U**.

I Muskelsvindfondens vision om **plads til forskelle** får du en indføring i, hvordan du som leder aktivt kan bruge **teorien om sprogdømnæner** fra den systemiske tænkning til at forstå og udøve dit eget personlige lederskab og gennem eksemplets magt skabe en kultur, hvor forskelle bruges som en ressource.

I frivilligt arbejde er det typisk relationerne og følelserne, der bærer engagementet og holder motivationen oppe - så lad dig inspirere af artiklen om, hvordan og hvorfor **følelsesmæssig intelligens** og den **relationsopbyggende ledelsesstil** i høj grad matcher den frivillige verden. Der er også følelser på spil i relationerne, når der opstår konflikter. Hvordan kan du som leder eller koordinator gribe ind i konflikter på en måde, der korresponderer med de fundamentale værdier i en frivillig kontekst? Følg casen om Hans og Anne på Værestedet Uglen og se, hvordan **dialogbaseret konflikthåndtering** kan bruges som et ledelsesværktøj og en tilgang til at **skabe konstruktive samarbejder** på personplan og til at udvikle et åbent og tillidsbaseret foreningsmiljø.

Delt lederskab? – kan det lade sig gøre at **ruste alle frivillige til at lede**? Læs om, hvordan **Ventilen** klæder sine frivillige på til at stable projekter på benene – og hvordan man i Ventilen vender opfattelsen af **hvem, der støtter hvem på hovedet** og betragter de frivillige, som de der støtter op om dem, der påtager sig en lederopgave.

Frivillige er en broget, blandet, farverig flok mennesker med mange forskellige **kulturelt betingede værdier** og motiver. Få begreb om kultur som et kraftfuldt, tavst, og ofte ubevidst sæt af kræfter, der bestemmer både vores individuelle og kollektive adfærd, værdier og tankemønstre, og hvordan du med en **inkluderende ledelsesstil** kan skabe en organisationskultur, hvor **mangfoldigheden** er en styrke.

God fornøjelse med læsningen.

Lederskab i frivilligt socialt arbejde

– et filosofisk perspektiv

Af Michael Højlund Larsen

Ledelse i det frivillige sociale arbejde kan af mange gode grunde betragtes som noget særligt, og måske kræver det en særlig livsklog form for ledelse at lykkes som leder i det frivillige sociale arbejde. At lede mennesker i organisationer, hvor det er et vilkår, at "arbejdet bærer lønnen i sig selv", hvor "produktet" er hjælp til mennesker, der har brug for det, og hvor "medarbejdernes" primære ressource er, at de er (med-)menneskelige, er i mine øjne noget helt særligt. Det kalder på lederskab. For det er lederskab hos både ledere og frivillige, der gør det muligt, at man på samme tid både vil og kan realisere "det gode" såvel i forhold til andre mennesker, til sig selv og til det fællesskab, der er rammen om det frivillige arbejde. Denne artikel peger på den praktiske filosofi som en mulig tilgang til at forstå og udvikle et humanistisk lederskab i det frivillige arbejde. Et lederskab, hvor ledere, frivillige og brugere på samme tid er både mål og midler i forhold til at realisere godt liv og samliv.

Hvad er praktisk filosofi?

Filosofi er et ord, som vi i vores hverdag bruger på mange forskellige måder. Vi siger fx "det er min filosofi at ..." eller "det vil jeg lige filosofere lidt over ..." osv. Vi kan også blive undervist i filosofi på gymnasiet, på en højskole eller på universitetet. Men hvad mener vi egentlig, når vi bruger ordet filosofi?

Ifølge filosofen Christian Hansen (Hansen, 2005 : 15), har ordet filosofi i vores daglige tale to betydninger. Når vi tænker os om eller er særligt eftertænksomme, kalder vi det nogle gange, at vi filosoferer. Og når vi taler om, at vi har en filosofi som et udtryk for vores forståelse af en bestemt del af vores liv eller den omkringliggende verden. Vi kan også tale om et menneskes livsfilosofi (Herrestad og Svare, 2004 : 73), der kan defineres som de grundlæggende idéer, antagelser og principper, vi bygger vores liv på.

Hvis vi ser nærmere på ordets historie, stammer det danske ord filosofi fra det oldgræske begreb "philosophia", der betyder "kærlighed til visdom" eller "ven af indsigt". Filosofi som en aktivitet kan derfor opfattes som en stræben efter visdom eller ligefrem en særlig indsigtfuld eller afklaret livsform. En filosof forstået på denne måde, er derfor et menneske, der lægger særlig vægt på at få stadig mere indsigt. (Lübke, 2005 : 129).

Stort set alle mennesker har allerede filosoferet. Der er bare ikke så mange af os, der er opmærksomme på det. Filosofi er en naturlig del af børns udvikling, når de i 3-5 års alderen begynder, at stille en masse spørgsmål til alt det, som de ikke forstår. De kan fx spørge om: "Hvornår lærer man sig selv at kende?", "Hvad er ideer gode til?", "Hvor kommer tankerne fra?" eller "Hvem bestemmer, hvornår vi lever?" Men det lader til, at vi holder op med at undre os på denne fundamentale måde i takt med, at vi tilegner os det, som vi kalder for viden. Måske glemmer vi ligefrem

værdien af at kunne undre os fundamentalt over spørgsmål af typen: Hvad er en retfærdig beslutning? Hvad er en god ven? Hvem er jeg? Hvad gør livet værdifuldt? osv.

Praktisk filosofi handler om dannelse

Undren over spørgsmål, der kan gøre os klogere på livet, er et centralt udgangspunkt i den praktiske filosofi. Men det er ikke ligegyldigt, hvordan vi forholder os til disse spørgsmål. For vores måde at håndtere dem på, er med til at danne os som mennesker. Dannelse handler i min forståelse om at udvikle vores evne til at kunne navigere stadig mere indsigtfuldt i livet. Det kræver blandt andet, at vi løbende gennem livet bliver klogere på, hvad vi forstår ved et godt liv, hvem vi selv er og hvilke mål i livet, der er værd at følge med hvilke midler.

Dannelse handler således om at kunne kombinere den viden og indsigt, vi får gennem fx uddannelse og bøger med de praktiske erfaringer, som vi får gennem livet samtidig med, at vi forholder os etisk til de mange valg, som vi træffer hver eneste dag livet igennem.

Dannelse forstået som evnen til at blive den bedste udgave af sig selv, at være en konstruktiv del af et fællesskab og at kunne navigere stadig mere indsigtfuldt i livet, har siden antikken været den praktiske filosofis adelsmærke. Praktisk filosofi kan derfor være relevant for os alle – såvel børn, unge og ældre, som ledere, frivillige og brugere osv. Men det er ledernes ansvar, at der er tid og rum til at tænke over de væsentlige spørgsmål i livet på måder, der gør os klogere på og bedre til at leve livet. Dette gælder ikke mindst for lederen selv.

Indledningsvist vil jeg således definere praktisk filosofi, som den del af filosofien, der handler om, at vi som mennesker bliver klogere på livet på en måde, der gør os i stand til at træffe kloge beslutninger.

Ledelse og selvledelse i det frivillige arbejde

Det er min påstand, at de fleste mennesker i organisationer i dag udøver en eller anden form for ledelse. De formelle ledere har jo ofte ikke mulighed for eller et ønske om at være sammen med de frivillige i al den tid, hvor de udfører deres frivillige arbejde. I praksis ville det også kræve et meget stort antal ledelsestimer i de fleste organisationer. Derfor er de frivillige i mange sammenhænge nødt til at lede sig selv og hinanden. Dette fænomen kaldes i dag i mange sammenhænge for "selvledelse".

Jeg vil først adskille ledelse og lederskab ved at definere ledelse, som noget der udøves af nogen, mens lederskab mere er noget, der haves af nogen. Lederskab bliver på denne måde et fundament for udøvelse af ledelse, og jo bedre og mere udviklet lederskabet er hos et menneske,

jo større er potentialet for, at dette menneske er i stand til at udøve god ledelse.

Som udgangspunkt for denne artikel vil jeg derfor anvende nedenstående definition på ledelse. Forhåbentlig kan den tjene til inspiration, så ledere med afsæt i deres egne erfaringer og konkrete vilkår for det frivillige arbejde kan udvikle deres egen definition.

”Ledelse er at skabe rammer og rum, der gør det muligt for den enkelte medarbejder at udnytte og udvikle sin viden, kunnen, erfaring og kreativitet på en måde, der bringer organisationen i retning af en tydelig vision, og som giver den enkelte medarbejder livskvalitet. Ledelse udøves af alle, der udøver lederadfærd og dermed sætter mål, løser problemer og skaber et sprog, der gør det muligt ikke alene at arbejde hen imod men også at formulere visioner og mål.” (Larsen, 2007 : 15).

Det er meget bevidst, at denne definition ikke siger noget om hvem, der udøver ledelse. Det er der sandsynligvis mange - ja måske ligefrem alle i en organisation - der gør. Men ansvaret for, at der etableres, vedligeholdes og efterleves kriterier for god ledelse, er ikke alles. Det er i mine øjne lederens – ligesom det er lederens ansvar at sikre hensigtsmæssige rammer for udvikling af såvel sit eget som de frivilliges lederskab.

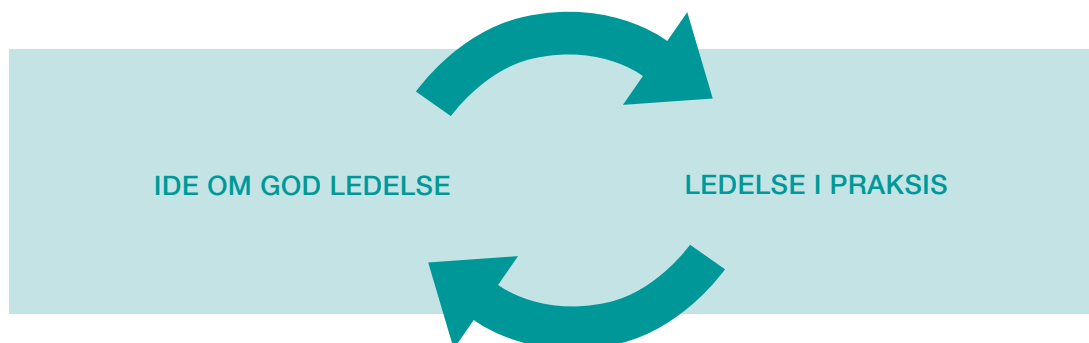
Et filosofisk perspektiv på lederskab

Den danske professor i ledelsesfilosofi Ole Fogh Kirkeby definerer lederskab som en indstilling (Kirkeby, 2004), der blandt andet indebærer en evne til kritisk at kunne forholde en konkret ledelsespraksis til et normativt begreb om god ledelse. Lederskab må derfor indeholde et personligt svar på spørgsmålet om, hvad god ledelse er. Lederen må med andre ord have en idé om, hvad god ledelse er. Lederskabet gør lederen i stand til at realisere ideen i praksis – samtidig med, at han forholder sig nysgerrigt og undrende til de erfaringer, som denne praksis giver. Netop de praktiske erfaringer med ledelse er grundlaget for at fortsætte en kvalificeret udvikling af ideen om god ledelse.

Lederen bør dog ikke arbejde med udviklingen af sin personlige idé om ledelse i enrum. Det kan stærkt anbefales, at ledere løbende indgår i filosofiske dialoger med andre. At finde svar på spørgsmålet om, hvad der er god ledelse, er en livslang og erfaringsbaseret proces, hvor det blandt andet handler om at omforme erfaringer til ideer. For spørgsmålet ”Hvad er god ledelse?” kan betragtes som et filosofisk spørgsmål i lighed med spørgsmål som fx ”Hvad er en god organisation?”, ”Hvad er god hjælp?”, ”Hvad er en god frivillig?”, ”Hvad er et godt liv?” osv. De filosofiske spørgsmål findes der ikke endelige svar på. Det er jo netop derfor, at de er filosofiske.

Lederskab indebærer derfor også de nødvendige evner og den praktiske kunnen, der gør det

muligt for et menneske at omsætte sine ideer om god ledelse til en konkret praksis samtidig med, at erfaringerne fra lederens praksis anvendes til at videreudvikle lederens personlige idé om, hvad god ledelse er. Dette samspil mellem en leders idé om god ledelse og praksis er illustreret i nedenstående figur.



Et godt lederskab giver en parathed til at træffe gode ledelsesbeslutninger, fordi de mennesker, der har udviklet lederskab, har opsøgt og opnået en række væsentlige erkendelser omkring ledelse. Disse erkendelser kan vi ikke opnå uden erfaringer, men erfaringer alene er ikke nok. Vi er nødt til - med afsæt i vores erfaringer - at kunne tænke kvalificeret og dermed kritisk, nysgerrigt og analyserende over vores egne grundlæggende antagelser og ideer. For de har betydning for den måde, som vi forstår og udøver ledelse på.

At tage ansvar for sin egen tænkning

Flere norske filosoffer peger på, at vi allerede som børn bør lære, hvad de kalder "at tage ansvar for vores egen tænkning". At tage ansvar for sin egen tænkning betyder blandt andet, at vi er opmærksomme på forudsætningerne for, sammenhængen i og ikke mindst konsekvenserne af vores måde at tænke på (jf. Olsholt, 2009). Evnen til at tage ansvar på denne måde forudsætter en vis evne til kritisk tænkning. Ifølge den norske filosof Morten Fastvold (Fastvold, 2009) er evnen til kritisk tænkning lige så vigtig som evnen til at læse, skrive og regne, når det gælder uddannelse af børn og unge. Men det er en evne, der skal trænes i lighed de andre fag i skolen.

"Det at opøve evnen til at tænke kritisk og formulere sig klart gennem filosofiske samtaler handler om at opøve evnen til at se det, der er retfærdigt, sandt og godt og så handle derefter"

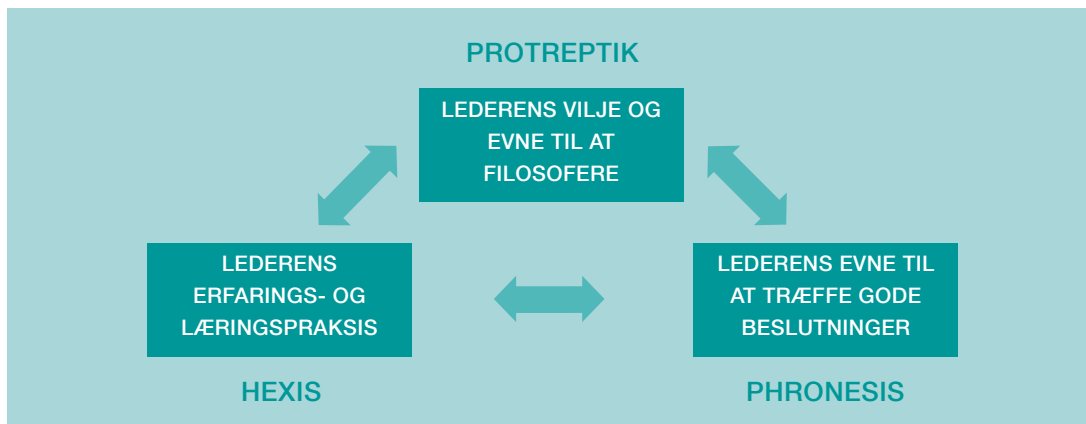
(Helskog og Ribe, 2009)

Lederskab kræver netop, at vi løbende forholder os til de store og vigtige spørgsmål om ledelse, også selvom der ikke er en umiddelbar anledning til det. Ved at give os selv tid og rum til at filosofere over centrale begreber som fx retfærdighed, ansvar, det gode liv mv., kan vi opnå en form for visdom i forhold til ledelse. Denne praktiske visdom, der indebærer, at man ved, hvad der er

det rigtige at gøre i en bestemt situation, kaldte grækerne i antikken for phronesis. Den er grundlaget for beslutnings- og handleparathed i et godt lederskab. At vide, hvad der er det rigtige at gøre i en given situation samtidig med, at man nysgerrigt og lærende forholder sig til, at det måske kunne være anderledes, er en helt central kvalitet i lederskab i et filosofisk perspektiv.

Den praktiske filosofis trekant

I den antikke græske filosofi gemmer sig en formidabel indsigt, som vi kan have stor glæde af at "genopdage", når det gælder udvikling af lederskab. For phronesis er ikke noget man kan læse sig til eller få overleveret af andre. Phronesis indebærer, at man løbende gennem livet øver sig i at være et godt menneske, og de vaner og praksisser, der er nødvendige i denne sammenhæng, kaldte de antikke grækere for hexis. Men det kræver filosofi at blive klogere på sig selv og livet. Det havde grækerne også et interessant begreb for. De kaldte det for protreptik, hvilket Ole Fogh Kirkeby har oversat til evnen til at vende et menneske mod det, der er væsentligt i dets liv. Protreptik, hexis og phronesis udgør hjørnerne i det, jeg har valgt at kalde for den praktiske filosofis trekant (Larsen, 2007).



Protreptik, hexis og phronesis er i min forståelse begreber, der på en gang er indlejret i hinanden og omfavner hinanden. Phronesis kan ses som målet i form af en praktisk visdom om ledelse. Den leder, der har opnået phronesis, ved, hvad der er det rigtige at gøre i en given ledelsesmæssig problemstilling. Hexis er den nødvendige erfarings- og læringspraksis, der hjælper lederen til at opnå phronesis. Protreptikken handler om selve den filosofiske holdning og kunnen, der er nødvendig for at kunne etablere og have udbytte af hexis.

Protreptik, hexis og phronesis kan umiddelbart virke som nogle underlige og meget abstrakte begreber at arbejde med. Men det er min erfaring, at de fleste ledere oplever dem som meget konkrete og anvendelige, når det bliver forklaret, hvad de indeholder.

Protreptik – en opfordring til at filosofere i praksis

I antikken fandtes der flere tekster, der betegnes som protreptiske. Protreptikken er en generel opfordring til, at vi som mennesker filosoferer på en måde, der gør os i stand til at træffe kloge beslutninger, der medfører gode handlinger.

Ole Fogh Kirkeby (Kirkeby, 2005) forklarer kort protreptik som den ”kunst”, der består i at vende et andet menneske mod det vigtige i livet og dermed mod efterstræbelsesværdige handlinger. Det er en vigtig pointe hos Kirkeby, at der er tale om handlinger, der er efterstræbelsesværdige både for det enkelte menneske og for fællesskabet. På denne måde udtrykker protreptikken en opfordring til at efterleve det, som Kirkeby kalder for den ægte dyd.

”Den ægte dyd handler om at gøre det muligt for et menneske på én gang at underordne sig noget, der er større end ham selv, og samtidig prøve at fuldende sig som menneske.” (Kirkeby, 2002).

Ifølge Aristoteles (Aristoteles, 1995) filosoferer mennesket allerede, når det overvejer, om det bør filosofere. Som mennesker kan vi ifølge Aristoteles derfor ikke komme udenom filosofien som en praksis, hvis vi ønsker at vide, hvad det gode liv er, eller hvad det afhænger af. Hvis du som læser af denne artikel allerede er begyndt at overveje, om du bør filosofere eller måske endda, hvordan du bør filosofere, ja så er du altså allerede godt i gang.

Protreptik – et praktisk filosofisk fundament

Jeg vil sammenfatte protreptikken som et praktisk filosofisk fundament for udvikling af lederskab i form af Ole Fogh Kirkebys 3 metakapaciteter. De indebærer ikke alene den antikke opfordring til at leve et filosofisk liv, men de viser os også en del af vejen.

Kirkebys 3 protreptiske metakapaciteter for ledere:

- At gøre sig sit eget værdigrundlag klart gennem refleksiv besindelse på det normative, dvs. på de kollektive og individuelle kriterier for det gode liv
- At lære sig at lære af sin egen erfaring – og af historien generelt (inkl. andres erfaringer)
- At udvikle evnen til at lade sig godt råde – og i sidste instans af sig selv!

(Tilrettet efter Kirkeby, 2005)

Den protreptiske praksis kan ligesom dialogen foregå overalt, mellem alle og til hver en tid. Men det kræver en særlig opmærksomhed og træning at kunne udnytte de mange muligheder, der findes for læring af ledelse i en leders hverdag. Denne trænings- eller læringspraksis kaldte grækerne i antikken for hexis.

Hexis – lederens individuelle læringspraksis

Som leder kan man naturligvis lære mange forskellige ledelsesteorier og -modeller ved selv at læse om dem eller gå på en lederuddannelse. Men en forståelse for ledelsesteori er ikke nok. En leder er nødt til at udvikle sin indsigt i ledelse ud fra de praktiske erfaringer, han får i selv de mindste ledelsessituationer i sin hverdag. Der er brug for et konstruktivt samspil mellem praksis og teori – både de teorier, der findes i ledelseslitteraturen og de teorier, der er lederens egne i form af hans forestillinger om god ledelse. At være en god leder kræver masser af træning livet igennem, og hexis handler om, at man som leder ved hjælp af forskellige filosofisk funderede metoder etablerer sin egen *”ledertræningsbane”*. Denne *”træningsbane”* er en individuel udfordring for den enkelte leder, og den skal ses som en integreret del af det arbejde, det er at være leder.

”Der findes naturligvis ingen steder på denne jord, hvor man kan uddannes til en fuldt færdig leder, men man kan tilskyndes til at forme sin egen hexis. At forme sin egen hexis betyder, at man udnytter hver lille situation til at blive bedre til det gode. Som de stoiske filosoffer understregede i næsten samme tidsperiode som Artistoteles, handler evnen til at virkeliggøre det gode om *træning, træning og atter træning.*” (Kirkeby, 2002).

At forme sin hexis som leder er at forme sin erfarings- og læringspraksis, så denne praksis former lederen selv til en stadig bedre leder. Når først lederen har forstået den grundlæggende idé i begrebet hexis, vil han være i stand til at danne sig selv som leder, og man kan derfor tale om hexis som en mulighed for ledes selv-dannelse. I Danmark har vi en lang tradition omkring dannelse, og det er vel netop det, en leder skal magte – at danne sig selv samtidig med, at han gør det muligt for de frivillige, at de også kan danne sig selv.

Ved at forme deres egen hexis kan ledere ligefrem opnå en form for mestring af deres egen læring af ledelse og dermed udvikling af lederskab. Det er min erfaring, at ledere oplever arbejdet med at forme deres egen hexis som meget konkret. Det handler kort fortalt om at etablere nogle vaner, der gør, at den praktiske filosofi får en tilstrækkelig fremtrædende plads i lederens hverdag.

Hexis som vanedannelse

Finn Thorbjørn Hansen forklarer blandt andet hexis som *”vanedannelse”*, og stiller i bogen *”At stå i det åbne”* følgende helt centrale spørgsmål:

”På hvilken måde kan jeg skabe mig nogle livsvaner og livsmåder, der hjælper mig til at fastholde et nærvær og en ’filosofisk tyngdekraft’ og filosofisk sensibilitet i mine mange gøremål og handlinger?” (Hansen, 2008)

At tænke på hexis som vaner, der skal etableres i en leders dagligdag, kan hjælpe ledere til at få øje på og etablere de nødvendige pædagogiske rammer, det kræver at arbejde med sin egen udvikling i form af en filosofisk praksis. Ledere, der har arbejdet med at forme deres egen hexis, har fx etableret følgende "vaner":

- At skrive små undrende tekster (personlige essays) om væsentlige spørgsmål til sig selv
- At sætte tid af i kalenderen til at holde "møde med sig selv", hvor der er tid og rum til at tænke efter ift. væsentlige ledelsestemaer
- At gå ture alene eller sammen med gode samtalepartnere, hvor der er mulighed for at fordybe sig i væsentlige temaer
- At mødes med andre ledere uden dagsorden

"En hexis er derimod hele den normativt styrede proces, hvorigennem et menneske kæmper for at lære det gode at kende ved at praktisere det i enhver situation ... Når hexis mestres, når den enkelte til det, Aristoteles kalder phronesis, til en 'visdom', der har mulighed for at være konkret."

(Kirkeby, 2004)

Phronesis – visdom om ledelse i praksis

Det græske begreb phronesis oversættes til dansk med for eksempel visdom, klogskab, eftertanke, indsigt mv., og phronesis sammenfattes ofte i udtrykket "praktisk visdom". Aristoteles skriver i sin etik (Aristoteles, 1995), at den, der besidder phronesis, er karakteriseret ved, at han er i stand til dygtigt at overveje det, som er godt og gavnligt for ham – ikke i enkelttilfælde, men i forhold til det gode liv generelt. Phronesis som vidensform er påbydende. Den fortæller, hvad man bør gøre og ikke gøre, og det er ifølge Aristoteles dens hensigt: "*dyden gør, at målet bliver rigtigt, og kløgten (phronesis) gør, at midlerne bliver det*" (ibid.). Aristoteles mente, at det menneske, der indser det gode, aldrig vil være i tvivl om målet kun om midlerne, og i dette spørgsmål er phronesis altså den evne, der hjælper til at træffe det rette valg.

Den tyske filosof Hans Georg Gadamer (Gadamer, 2004), skriver også om phronesis' påbydende karakter. Når vi som mennesker erkender noget, bliver vi ifølge Gadamer ramt af det, vi erkender. Vi rammes på en måde, der betyder, at der er noget, vi *må* gøre. Det er ikke en vidensform, der kan læres men en viden, der skal erfares i omgangen med andre mennesker. Phronesis er således en erfaringsbaseret viden, og det er derfor en viden, der ikke kan glemmes.

Den etiske fordring i ledelse – en afsluttende opfordring

I indledningen til denne artikel skrev jeg, at ledelse i det frivillige sociale arbejde er noget særligt. Det er noget særligt, fordi produktet ofte er "hjælp", det er noget særligt, fordi råvaren er "medmenneskelighed", det er noget særligt, fordi "arbejdet bærer lønnen i sig selv" – og det er ikke

mindst noget særligt, fordi de fleste "kunder" er mennesker, der har det svært i livet. Alle disse forhold peger i et filosofisk perspektiv på, at der i det frivillige sociale arbejde, bør være et særligt fokus på den etik, der ligger til grund for enhver beslutning og handling, hvilket jo i praksis er lederens ansvar. Der er to centrale etiske begreber – nemlig den etiske fordring og den etiske selvomsorg – jeg vil lade være sammenfattende i forholdet mellem den praktiske filosofi og den særlige livskloge form for lederskab, som jeg har argumenteret for i denne artikel.

Den etiske fordring kender vi fra den danske teolog og filosof Løgstrup. Han peger på, at vi som mennesker har en etisk fordring, når vi har med andre mennesker at gøre.

"Den enkelte har aldrig med et andet menneske at gøre uden, at han holder noget af dets liv i sin hånd. Det kan være meget lidt, en forbigående stemning, en oplagthed, man får til at visne, eller som man vækker, en lede man uddyber eller hæver. Men det kan også være forfærdende meget, så meget, så det simpelthen står til den enkelte, om den andens liv lykkes eller ej."

(K.E. Løgstrup, 2010)

Den etiske selvomsorg

Hvor den etiske fordring er rettet mod vores relationer til andre mennesker peger den etiske selvomsorg mere mod os selv. Finn Thorbjørn Hansen skriver følgende om, det fænomen, han kalder for etisk selvomsorg:

"Etisk selvomsorg er således en undersøgelse og nærværende opmærksomhed på, om man i sin hverdag lever et liv i tanke og handling, der stemmer overens med de erfaringer og idealer om det gode liv, man måtte have." (Hansen, 2008)

Jeg vil som afslutning på denne artikel opfordre alle ledere til at overveje, hvilke rammer de har brug for i forhold til at sikre den fortsatte udvikling af såvel deres eget som de frivilliges lederskab. Det frivillige arbejde er unikt, da det i min forståelse giver muligheder for, at vi som mennesker i et fællesskab på en gang kan være både mål og midler i forhold til at realisere godt liv. Men hvis vi griber det filosofisk an, er det nødvendigt med en stadig undren i forhold til, hvad der for det enkelte menneske er et godt liv. Derfor er det så vigtigt at have etik og dermed filosofi med som en disciplin, der kan sikre, at vi har en hexis i det frivillige arbejde, der danner grundlag for en stadig udvikling af phronesis - gennem en protreptisk praksis. På denne måde gør vi det muligt på samme tid at hjælpe andre mennesker til, at de bedre kan leve deres liv samtidig med, at vi bliver bedre til at leve vores.

Inden for dialogfilosofien (se fx Svare, 2006) er det en grundlæggende antagelse, at vi kun har

mulighed for at blive de mennesker, vi er, fordi der også er andre mennesker. Vi er således afhængige af hinanden i de forskellige fællesskaber, som vi indgår i. Dermed bliver det også et fælles ansvar at vedligeholde og udvikle fællesskaber, der gør det muligt for os som mennesker at være, dem vi er, og blive dem vi bliver.

At ville og kunne gøre det gode

De sidste ord i denne artikel bliver derfor en opfordring til de mange ledere i det frivillige sociale arbejde om at overveje, hvordan I bedst kan lære af jeres erfaringer på en måde, så I kan være nogenlunde sikre på, at I både vil og gør "det gode".

Ole Fogh Kirkeby refererer i forskellige sammenhænge til det, som han kalder for Aristoteles' etiske apori og formulerer det på denne måde:

"For at kunne gøre det gode, skal vi vide, hvad et gode er. Men for at vide, hvad det gode er, skal vi have gjort det gode." (Kirkeby, 2004)

At kunne håndtere ovenstående paradoks, er for mig at se en af kernerne i et godt lederskab, og vejen dertil går gennem en kvalificering af vores erfaringer som mennesker. Jeg vil derfor pege på den praktiske filosofi som en mulig vej at gå for ledere, der er enige i, at ledelse i det frivillige sociale arbejde kræver en særlig livsklog form for ledelse. Gennem den praktiske filosofi kan ledere opnå en indsigt, der med Gadammers ord er påbydende. Når først man som leder begynder at indse, hvad "det gode" og dermed god ledelse er, vil man automatisk blive en bedre leder. Erfaringerne med de mange ledere, der efterhånden har gjort praktisk filosofi til en del af deres lederskab, viser, at det virker.

Om forfatteren

Michael Højlund Larsen er civilingeniør fra DTU og master fra DPU med speciale i filosofi og ledelse. Siden 1991 har Michael arbejdet med udvikling af ledelse og ledere i både private, offentlige og frivillige organisationer. Michael er forfatter til bogen "Praktisk filosofi og ledelse" (Børsens Forlag) og medforfatter til "Samtalebogen" (Gyldendal).

Læs mere på www.ryanoghojlund.dk.



Litteratur

- Aristoteles (1995). *Den Nichomacheiske etik*. Det lille forlag
- Fastvold, M. (2009): *Kritisk tenkning*. Gyldendal Akademisk, Oslo
- Gadamer, H. (2004): *Sandhed og metode*. Systime Academic
- Hansen, C. (2005): *Filosofien i hverdagen*. Klim
- Hansen, F.T. (2008): *At stå i det åbne*. Hans Reitzels forlag
- Helth, P og O. F. Kirkeby. (2007): *Menneske og Leder. Bliv den du er*. Børsens Forlag
- Helskog, G.H. og Ribe, A. (2009): *Dialogos*. Fagbokforlaget, Bergen
- Herrestad, H. og Svare, H. (2004): *Filosofi for livet*. Unipub Forlag, Oslo
- Husted, J. og Lübke, P. (2001): *Politikens Filosofihåndbog*. Politikens Forlag
- Kirkeby, O.F. (2002): *Loyalitet – udfordringen til ledere og medarbejdere*. Samfundslitteratur
- Kirkeby, O.F. (2004): *Det nye lederskab*. Børsens Forlag
- Kirkeby, O.F. (2005): *En balance mellem rettigheder og pligter*. Undervisningsministeriet
<http://udd.uvm.dk/200509/udd200509-07.htm?menuid=4515> den 7. marts 2006
- Larsen, M.H. (2007): *Praktisk filosofi og ledelse*. Børsens Forlag
- Løgstrup, K.E. (2010): *Den etiske fordring*. Forlaget Klim
- Olsholt, Øyvind (2009): *Filosofiske samtaler i barnehage og skole – og til fjells*. Religionspædagogisk Forum, 2009:3
- Svare, H. og Henning Herrestrand (2004): *Filosofi for livet. En bok om filosofisk praksis*. Unipubforlag, Oslo
- Svare, H. (2006): *Den gode samtalen. Kunsten å skape dialog*. Pax Forlag, Oslo

Styrker i det frivillige arbejde og styrkebaseret ledelse

Af Jens Boris Larsen

Tænk på en situation i de kommende dage og uger, hvor du skal gøre noget, som du glæder dig til. Det kan være noget, du skal gøre alene eller sammen med andre. Hvis du skal gøre det sammen med andre, så husk at være opmærksom på dit eget bidrag. Brug nogle minutter på at forestille dig situationen fra start til slut. Hvad får det dig til at føle?

De fleste oplever, at deres energi og entusiasme går i vejret, når de tænker på det, hvilket som regel betyder, at de her får kontakt til en eller flere af deres styrker. Hvis du føler lige sådan, er det derfor højest sandsynligt, at du også har tænkt på en eller flere af dine styrker.

Det er styrker som disse, denne tekst handler om.

I det følgende vil jeg beskrive, hvordan man ved at inddrage frivilliges styrker både på lederniveau og medarbejderniveau kan medvirke til at skabe bedre rammer og en bedre opgaveløsning i det frivillige arbejde.

Positiv psykologi i det frivillige arbejde

Positiv psykologi kan kort beskrives som det videnskabelige studium af det, der skal til for at skabe trivsel og blomstring i menneskers liv. Med andre ord kan man sige, at fokus er på at skabe betingelser for den enkelte og for grupper af mennesker, som gør det muligt for dem at anvende deres ressourcer mest konstruktivt og optimalt.

Den positive psykologi har sit udspring i en erkendelse af, at psykologien i mange år har underprioriteret positive fænomener. Sigtet er dog ikke at erstatte psykologiens fokus på det negative med et fokus på det positive, men at supplere det traditionelle perspektiv med et fokus på positive fænomener, således at vi får et mere helhedsorienteret billede af mennesket.

Inden for positiv psykologi har man blandt andet bidraget til denne helhedsforståelse ved at studere positive emotioner og positive egenskaber, og hvordan organisationer og institutioner kan bidrage til, at mennesker blomstrer.

At have fokus på positiv psykologi i det frivillige arbejde vil således indebære, at man undersøger, hvordan man kan skabe optimale betingelser for det frivillige arbejde for både ledere og medarbejdere.

Styrker i det frivillige arbejde

Styrketankegangen, som optræder i denne tekst, er en måde at udfolde udviklingen af positive egenskaber på i praksis, idet man både kan forbedre præstationer og trivsel ved at få sat ord på

de styrker, man har og lære at bruge dem på en mere effektiv måde. Hvis man i en organisation lykkes med det, vil det være med til at udvikle organisationen, så den i højere grad medvirker til, at de frivillige i organisationen både trives og bliver dygtigere.

Hvad er styrker

Allerførst må vi definere, hvad styrker er. Linley (2008) definerer styrker, som noget vi er gode til, som føles autentisk for os, og som giver os energi, når vi bruger dem. Styrker er mere end blot kompetencer, idet ikke alle kompetencer, vi har, giver os energi eller føles naturligt som "vores egne". Måske er du god til at leve dig ind i, hvordan andre mennesker har det. Det er i så fald en styrke, hvis du er god til det, det føles som "dig", når du gør det, og det giver dig energi at gøre det. Det samme er tilfældet, hvis du fx har nysgerrighed, kreativitet, medfølelse og indlevelse, vidbegærlighed, visdom, taknemmelighed, snusfornuft, at være en god lytter eller at være modig som noget, du er god til, som giver dig energi, når du bruger disse evner, og samtidig gør det på en autentisk måde.

De fleste mennesker har masser af styrker, men det er langt fra alle, der kan sætte ord på præcis hvilke styrker de har. Til dette formål kan en styrketest være en hjælp. I slutningen af teksten finder du links til to kendte styrketests, som du kan tage, hvis du er interesseret i at gå i dybden med dine egne styrker.

Styrkernes mangfoldighed

Der findes nærmest et uendeligt antal styrker, og vi har langt fra ord på dem alle sammen. Hvad kalder man fx den styrke, det er at få plads til alt ens habengut i et bagagerum? Vi kunne kalde det en "pakkestyrke", og det er vel de færreste, der tænker over, at det at pakke et bagagerum er en styrke og sikkert heller ikke den første styrke, man ville tænke på i det frivillige arbejde. Men alle der har været afhængige af, at man fik pakket bagagen til den årlige lejr tur i en bus, der er propet til randen, har værdsat det, når der har været mennesker til stede, der har haft denne styrke.

Hvad så med mennesker, der på en konstruktiv måde kan planlægge for alle eventualiteter? Det er jo en god styrke at have med på holdet, fordi de er med til at sikre projektets levedygtighed.

Eller hvad med dem, som har "Rasmus Modsat" som styrke? Denne evne til at indtage det modsatte standpunkt værdsættes langt fra af alle, men brugt på den rigtige måde i de rette mængder kan mennesker med Rasmus Modsat-styrken (eller "counterpoint", som den kaldes på engelsk) være med til at tydeliggøre andre og måske bedre måder at anskue verden på.

Der er mennesker i sekretærstillinger, der besidder en fabelagtig evne til at overskue et hav af

arbejdsopgaver. Her kan det være godt at være en "blæksprutte". Har man "blæksprutte" som styrke, vil man formentlig trives med at have et øje på hver finger og mange jern i ilden på én gang, mens andre der mangler denne styrke ville blive drevet til vanvid!

Fokusér på styrkerne

Ved både at nævne styrker, som de fleste vil nikke genkendende til (medfølelse, nysgerrighed, kreativitet osv.) og styrker, som er lidt mere usædvanlige (pakker, planlægger, Rasmus Modsat og "blæksprutte") har jeg ønsket at illustrere styrkernes mangfoldighed. Der er mange flere, end man umiddelbart skulle tro!

Ved at få fokus på de frivilliges styrker og lære, hvordan man udvikler dem i praksis, sætter man ikke blot en kompetenceudvikling i gang og får forbedret sine egne og andres præstationer – man øger også den positive energi i organisationen og dermed de frivilliges trivsel.

I det følgende vil jeg give nogle eksempler på, hvordan styrker kan være rammesættende for det frivillige arbejde.

Styrker i organisationen fra "vugge til grav"

Styrker er ikke en teori om ledelse som sådan, og så alligevel. Ideen er at tænke i styrker fra "vugge til grav" og derfor have styrker med sig i baghovedet, uanset hvad man laver, især når man beskriver og besætter roller/poster i organisationen og giver arbejdsopgaver til organisationens medarbejdere.

Det kræver, at man i organisationen overvejer, hvilke styrker, der vil være brug for i forskellige roller i organisationen, og at man i en vis udstrækning tilpasser rollerne, så styrkerne kan komme i spil. Dette kræver igen en bevidsthed omkring styrker – at man har et sprog til at beskrive styrker, der giver mening for både ledere og medarbejdere, at det er muligt at tale om dem, at "eje dem" og at udvikle styrkerne.

Som eksemplet med "blæksprutten" viser, gør det en forskel, når en medarbejder bliver rekrutteret for sine styrker og i dagligdagen får mulighed for at bruge dem.

Efterhånden som I får udviklet et styrkevokabularium, kan I overveje, hvilke styrker, der er særligt vigtige for at udføre organisationens arbejdsopgaver og så sørge for, at det er frivillige, der har styrkerne, der udfører dem.

Det næste, vi vil se på, er styrker hos lederne.

Styrker hos lederne

Som leder har man et særligt ansvar for at lade egne og andres styrker komme i spil i dagligdagen.

Man må først og fremmest blive klar over ens egne styrker og svagheder og acceptere begge med ydmyghed. Uden dette er det svært at rumme begge dele i andre, og man går selv glip af at forbedre ens egne præstationer.

Dernæst er det vigtigt, at man kender styrkerne og svaghederne hos de frivillige, således at man kan være med til at fordele opgaverne efter de styrker, de hver især har.

For det tredje bør man som leder lade andre se ens svagheder på en måde der både er passende og autentisk. Det viser, at man er menneske, og det fungerer samtidig som en invitation til andre om at byde ind og bidrage.

I det hele taget skal man tage sin rolle som ”klimaskaber” alvorligt ved at fejre succeserne og rette op på fejl gennem fokus på styrkerne.

Styrker i udviklingssamtaler med de frivillige

Hvis I i jeres organisation afholder frivilligudviklingssamtaler, så kan styrkerne også få en plads her. Styrkebaserede FUS-samtaler vil som udgangspunkt have fokus på, hvordan I kan få mulighed for at bruge jeres styrker i endnu højere grad, og hvordan I kan blive bedre til at bruge dem. Som leder kan man fx tage udgangspunkt i disse enkle spørgsmål som stilles til både frivillige og ansatte:

- Hvad kunne du tænke dig at påtage dig af opgaver og projekter? Hvad kunne du tænke dig at gøre mindre af?
- Hvad gør du her i organisationen, når du er i dit es? Hvad gør du, når du er det stik modsatte? Giv et eksempel på, hvor du var i dit es i de forgangne tre måneder.
- Hvad vil du gøre, som vil bringe dig i dit es, i løbet af de næste 6-12 måneder?
- Hvordan vil du bruge dine styrker til at opnå det? Hvilken styrke eller kombinationer af styrker, vil du bringe i spil for at opnå det?
- Hvad vil du helt konkret gøre? Hvem kan hjælpe dig med det i vores organisation? Hvordan kan de hjælpe dig?

De fleste lægger mærke til, at fokus er mere på det positive og på styrkerne end på det negative og fejlfindende. Det kommer der en helt anden samtale ud af!

Svagheder skal selvfølgelig ikke ignoreres, de bør også inddrages. Svaghederne skal imidlertid kun udvikles til det punkt, hvor de ikke længere stiller sig i vejen for os – eller hvor man har mulighed for at samarbejde med en eller give opgaven til en, der har de nødvendige styrker, som man selv mangler. Dette gør det også nemmere at arbejde med ens svage sider.

Der er tre aspekter, som er vigtige at være klar over, når man arbejder med styrker – nemlig 1) forskellen på styrker og tillært adfærd, 2) udfordringer med at eje styrker, som man har et negativt syn på, og 3) at arbejde med styrker kan gøre én mere sårbar. Er man opmærksom på disse tre ting, vil man bruge styrketankegangen endnu bedre.

Styrker, ressourcer og "tillært adfærd"

En organisations medlemmer kan godt tænke i "ressourcer" uden at tænke i styrker, for kun de ressourcer, som opfylder kriterierne for at være styrker er – i sagens natur – styrker. Ressourcer kan fx være positive faktorer, vi har til rådighed til at håndtere en given situation – tid, penge, energi, støtte fra netværk og familie og brugbare erfaringer. Disse faktorer er væsentlige men er ikke nødvendigvis udtryk for noget, som vi eller andre er gode til, som føles autentisk, og som giver os energi. At tænke i ressourcer i den forstand, som jeg beskriver her, er helt fint. Man skal bare være klar over, at styrker er noget andet og mere end dette.

Tilsvarende med kompetencer. Styrker er i sagens natur noget, som vi er gode til, og som i den forstand er udtryk for, at vi er kompetente. Men vi kan også være kompetente på en anden måde også, hvor vi godt nok er gode til det vi gør, men hvor vi alligevel ikke har fat i en styrke. Linley (op. cit.) kalder denne anden form for "tillært adfærd". Hvor styrker er udtryk for noget, som vi er gode til, som giver os energi, når vi bruger dem, og som føles autentisk, er tillært adfærd noget, som vi godt nok er gode til, men som ikke føles autentisk, og som dræner os for energi, når vi bruger dem.

Styrker og organisering af arbejdet

Både i rekrutteringsøjemed og i tilrettelæggelsen af det daglige arbejde er det således vigtigt, at ledere, ansatte og frivillige er opmærksomme på at give opgaverne til de frivillige, der har de nødvendige styrker og – i rekrutteringsøjemed – at finde ud af, om kompetencerne hos de frivillige, der ønsker at arbejde i organisationerne, er understøttet af styrker eller af tillært adfærd. På langt sigt er det alt andet lige bedre at rekruttere frivillige, der har de efterspurgte styrker, men er man i bekneb med frivillige, og føler, at man derfor må tage dem, der kommer, så er det alligevel en god idé at have blik for de styrker, som de potentielt frivillige har. Måske de kan bruges på måder, man ikke lige havde tænkt på!

Brug styrker til at genoplade batterierne

I det daglige arbejde kan vi ikke altid slippe for at bruge vores tillærte adfærd. Det kan fx skyldes, at der er opgaver, der skal løses, som ingen ved hånden har styrkerne til. Da opgaven skal løses, vil den ofte blive givet til den, som trods alt er god til det, også selvom vedkommende må bruge sin tillærte adfærd. Da tillært adfærd dræner vores energi, er det vigtigt at sørge for, at dette energidræn bliver så lille som muligt. Enten kan vi forsøge at kombinere vores tillærte adfærd med nogle af de styrker, vi ellers har, eller vi kan veksle mellem de arbejdsopgaver, hvor vores styrker er i spil, og de arbejdsopgaver, hvor vores tillærte adfærd dominerer. På denne måde kan vi løbende lade vores batterier op. Ved at foretage denne vekslen mindsker vi risikoen for at brænde ud for os selv og for andre.

Udfordringen ved at eje styrker man ikke bryder sig om

Det kan dog være svært for os at eje vores styrker, enten fordi vi ikke er klar over, hvilke styrker vi har, eller fordi vi har fået negative tilbagemeldinger fra andre på vores styrker. Fx er det langt fra alle, der synes, at det at være snusfornuftig er en god ting, fordi de er blevet beskyldt for at være ”kedelige”. Snusfornuft er imidlertid en god ting, og man kan lære at se de positive sider, som denne styrke har og lære, at man kun behøver bruge den, når der er brug for den. I andre situationer, hvor den ikke er nødvendig, kan man så fx slippe sin livfuldhed, legesyge, humoristiske sans eller kreativitet løs. De kan endda kombineres med hinanden, hvis man har to eller flere af disse styrker. Ved at se de positive ting i vores styrker og lære at bruge dem på en god måde, og kun bruge dem, når der er brug for dem, er det lettere at eje sine styrker.

Styrker og øget sårbarhed over for nederlag

Et andet vigtigt aspekt handler om, at man paradoksalt nok kan blive mere sårbar over for fiasko, end man ellers ville have været. Problemet er, at det kan ramme én ekstra hårdt, hvis man mislykkes, når man bruger sine styrker, for det er jo ens stærkeste sider, som man mislykkes med. Det er vi nødt til at være opmærksomme på, når vi evaluerer og vurderer vores eget og andres arbejde (se Biswas-Diener et. al. 2011).

Slip styrkerne løs!

Overordnet set handler dette styrkefokus om at få brugt sine styrker så meget som muligt, samtidig med at man arbejder på at gøre sine svagheder irelevante. Som nævnt vil det over tid skabe en retning for organisationens udvikling, så de positive virkninger af styrkerne i højere og højere grad bliver en del af organisationens hverdag.

Hvis dette arbejde er understøttet af et fokus på styrker ”fra vugge til grav”, giver man sig selv og hinanden de bedst mulige betingelser for at få styrkerne integreret i det frivillige arbejde.

Jeg indledte denne tekst med et spørgsmål, og sådan vil jeg også afslutte den:

Hvilke muligheder ser du for at bruge dine styrker i dit frivillige arbejde i endnu højere grad, end du allerede gør?

Hvis du vil vide mere

Der findes en række tilgange til at arbejde med styrker inden for positiv psykologi. I det følgende vil du få anvisninger på, hvordan du kan gå på opdagelse i tre af dem: VIA-IS (Values In Action – Inventory of Strengths), der måler 24 karakterstyrker, Realise2 som måler 60 styrker, der er særligt anvendelige i en organisatorisk sammenhæng og ”Strengths Spotting”, som er en metode, hvormed man kan opdage, navngive og udvikle styrker i løbet af en samtale, uden at styrkerne er blevet kortlagt via test på forhånd.

VIA-testen

VIA-testen måler 24 styrker, der stort set forekommer overalt på jorden. Fokus er på det, som mennesker har til fælles. Til gengæld træder kulturelle praksisser og opfattelser af styrkerne i baggrunden. VIA-testens fordele er desuden karakterstyrker, hvilket dels vil sige, at de er moralsk ønskværdige og karakterdannende og derfor nogle særligt kraftfulde styrker, man kan bruge på vej mod det gode liv. Testen findes nu på dansk, og den er gratis.

Du kan tage VIA-testen på dansk her: www.viame.org/survey/Account/Register.

OBS - hvis din internetbrowser er sat til dansk, vil testen automatisk være på dansk. Ellers vælg ”dansk” i drop down-menuen i højre side. Introduktionen er en blanding af dansk og enkelte engelske ord, men det bør ikke volde problemer. Det kræver oprettelse af en profil at tage testen. Se evt. også bøgerne af Seligman og Peterson i litteraturlisten.

”Strengths spotting”

”Strengths spotting” går i den modsatte grøft. Her er der ikke særligt fokus på, hvad der kendetegner menneskeheden generelt på tværs og i tid og rum, selvom dette også kan være en del af det, men i høj grad på hvilke styrker, som lige netop dette menneske, som vi taler med, har. Styrkerne opdages og italesættes ikke ved hjælp af en test, men ved at opdage dem i løbet af samtalen. Det kræver, at man er særligt opmærksom på at kunne genkende styrkerne, når de viser sig. Det er derfor en fordel, hvis lederen eller den frivillige i forvejen har et vokabularium af styrkenavne til sin rådighed. Hvor VIA-testen er meget generel, er ”strengths spotting” yderst konkret og individuelt. Du kan læse om ”strengths spotting” i bogen Practicing Positive Psychology Coaching – Assessment, Activities, and Strategies for Success af Robert Biswas-Diener (Biswas-Diener 2010). Se kapitel 2, ”Using Your Best to Make You Better” (p. 19-38).

Realise2

Imellem disse to finder vi Realise2-testen, som er udviklet af Center for Applied Positive Psychology i England. De 60 styrker, som er indeholdt i testen, er udvalgt ud fra deres anvendelighed i en praktisk organisatorisk sammenhæng og er formentlig den af disse tre tilgange, der er mest anvendelig i det organisatoriske arbejde i frivillige organisationer. Ulempen er, at testen koster penge, og at den ikke findes på dansk.

Du kan tage Realise2-testen her: www.cappeu.com. Yderligere informationer kan desuden findes i bøgerne af Linley og Linley, Willars & Biswas-Diener. Den første af Linley gennemgår styrketankegangen på den bedst mulige måde (herunder bl.a. forskellen mellem styrker og tillært adfærd), mens den anden gennemgår de 60 Realise2-styrker i detaljer.

Styrker eller kompetencer – eller begge dele?

Styrketankegangen går fint hånd i hånd med en mere traditionel kompetencebaseret tilgang til rekruttering og teamsammensætning. Læs også en god lille artikel af Minhas, Gorhal (2012), der beskriver, hvordan det kan gøres.



Om forfatteren

Jens Boris Larsen er privatpraktiserende coachpsykolog med speciale i forskningsbaseret coaching.

Derudover er han formand for Selskab for Evidensbaseret Coaching, et fagligt selskab under Dansk Psykolog Forening, som beskæftiger sig med udvikling af en forskningsbaseret tilgang til coaching i Danmark.

Læs mere på www.sebc.dk.

Litteratur

Biswas-Diener (2010): **Practicing Positive Psychology Coaching – Assessment, Activities, and Strategies for Success** p. 19-38. Wiley

Biswas-Diener, Robert, Kashdan, Todd B. and Minhas, Gurpal (2011): A dynamic approach to psychological strength development and intervention. **The Journal of Positive Psychology**, 6: 2 p. 106-11.

Linley (2008): **From Average to A+. Realising Strengths in Yourself and Others**. CAPP Press

Linley, Willars & Biswas-Diener (2010): **The Strengths Book: Be Confident, Be Successful, and Enjoy Better Relationships by Realising the Best of You**. CAPP Press

Minhas, Gurpal (maj 2012): **Strengths OR Competencies - or - Strengths AND Competencies?**
www.cappeu.com

Peterson, Christopher & Seligman, Martin (2004): **Character Strengths and Virtues – a Handbook and Classification**. Oxford University Press

Peterson, Christopher & Park, Nansoon (2004): Classification and Measurement of Character Strengths: Implications for Practice. In P. Alex Linley & Stephen Joseph (eds.) **Positive Psychology in Practice** p. 433-446. Wiley

Peterson, Christopher (2006a): The Values In Action (VIA) Classification of Strengths.

In Mihaly Csikszentmihalyi & Isabella Selega Csikszentmihalyi **A Life Worth Living – contributions to positive psychology** p. 29-48. Oxford

Peterson, Christopher (2006b): **A Primer in Positive Psychology** p. 137-164. Oxford

Teori U

– et ledelsesværktøj særligt egnet til de vilkår,
der karakteriserer den frivillige verden

Af Mikkel Kreiner-Møller

Den frivillige sektor står i disse år overfor en række udfordringer og muligheder, som kræver, at der tænkes og handles på nye måder. F.eks. kalder det offentliges forventninger til den frivillige sektor i forbindelse med løsningen af fremtidens velfærdsopgaver på handlinger, der ikke nødvendigvis kan findes paralleller til i fortiden. Det gør, at vi i den frivillige sektor og som frivillige ledere er nødt til at tænke og handle på nye måder, og vi må i de år, som kommer bevæge os ud i ukendt land. I den forbindelse tilbyder 'Teori U' et ledelses- og organisationsværktøj, vi som ledere og organisationer kan hente hjælp og inspiration i.

Hvordan gearer vi vores ledelse til at kunne håndtere de nye krav og muligheder, som den frivillige sektor står overfor? Og hvordan sikrer vi, at det ikke bliver fortidens eller nutidens måder at gøre tingene på, der bliver styrende for den organisatoriske udvikling? Samtidig står vi som ledere i værdibaserede frivillige sociale organisationer og foreninger også i en situation, hvor vi ikke kan og vil give køb på centrale værdier og den organisatoriske identitet. Det er i det lys, at Teori U tilbyder en ledelses- og forandringsteori/-metode, som måske kan det, den frivillige sektor har særligt brug for.

Baggrund

Teori U er oprindeligt formuleret af den tysk-amerikanske organisationsteoretiker Otto Scharmer (2007), og selve teorien er af flere blevet kaldt en af årtiets vigtigste ledelsesteorier.

Et af de springende afsæt for Otto Scharmers tanker er antagelsen om, at der i den tid vi lever i, er et stigende antal udfordringer, som kalder på, at vi som ledere og organisationer begynder at tænke og handle anderledes. Skal vi lykkes i fremtiden, er vi nødt til ikke at sidde fast i fortidens ideer og handlemønstre. Vi kan som organisationer – både frivillige og professionelle - ikke løse fremtidens udfordringer med nutidens og fortidens løsninger.

Det skal være meningsfuldt

Et bærende vilkår for frivilligt arbejde er, at det skal give mening for den enkelte. Når vi som individer vælger at gøre et stykke frivilligt arbejde, så gør vi det fordi, det er meningsfuldt og har betydning i den enkelte frivilliges liv. Giver det frivillige arbejde ikke længere mening, vil mange frivillige søge andre steder hen. Dette vilkår er et af omdrejningspunkterne i frivilligt arbejde, og det betyder, at vi i ledelsen af frivillige hele tiden skal have for øje, at uanset hvilket stykke arbejde vi vælger at gøre, så skal det set fra den enkelte frivilliges perspektiv være meningsfuldt. Som ledere er vi afhængige af, at det vi gør og beslutter er meningsfuldt for vores frivillige, - ellers vil de finde andre steder at være frivillige.

Det betyder, at vi i ledelsen af frivillige må bruge nogle lidt andre metoder og tænkninger, end man typisk gør i ledelsen af professionelle. Vi er som frivillige organisationer i større grad afhængige af denne meningskabelse. Hermed adskiller ledelse af frivillige sig fra ledelse af professio-

nelle, hvor man ikke er helt så sårbar overfor, om det man gør, giver mening for den enkelte medarbejder. Lønnen tilfører et aspekt, da den i sig selv skaber en vis form for meningsfuldhed. Dog er erhvervsorganisationer – i hvert fald i vores del af verden - også optagede af motiverede ansatte med værdier som centrale ledetråde og drivkraft for succesfulde arbejdspladser, men det er en helt anden historie.

Den indre kilde

Netop i relation til dette grundvilkår tilbyder Teori U noget andet end mange andre ledelses- og organisationsteorier. Teori U bygger ikke på strategiske evidensbaserede rationaler, men tager sit afsæt i det Scharmer (2008) kalder den indre kilde. Den indre kilde er det sted, hvorfra vi som ledere (og organisationer) opererer, - det sted i vores indre, hvor vores tanker og handlinger har sit udspring. Ifølge Scharmer (2008) kan vi som ledere have fokus på enten de resultater, vi producerer, de processer, vi bruger eller som i Teori U på de ”kilder”, vi som ledere handler ud fra.

Modsat andre forandrings- og ledelsesteorier handler det i Teori U om at være nærværende og sansende, gribe nuet og lade det være med til at skabe forandringen og ens måde at lede og handle på. Hermed bliver omdrejningspunktet, når man bruger Teori U, heller ikke estimerede strategiske planer for fremtiden, men i højere grad det vi som organisation og ledere synes er rigtigt og oplever giver mening. Denne tilgang gør, at Teori U netop i frivillige organisationer er et rigtig godt supplement til andre strategi- og ledelsesmodeller, da Teori U tager afsæt i grundvilkåret om, at vi skal handle ud fra det, som er meningsfuldt og ikke nødvendigvis ud fra det, som er det strategisk ”mest fornuftige”.

Teori U – en introduktion til metoden

Ifølge Scharmer (2008) er der to forskellige kilder til læring; 1) læring fra fortidens erfaringer og 2) læring fra fremtiden, mens den spirer frem. Teori U er et bud på, hvordan vi som ledere og organisationer kan lære af fremtiden i takt med, at den langsomt spirer frem, - som Scharmer (2008) siger: *”Hvordan kan vi blive bedre til at fornemme og skabe en forbindelse til en fremtidig mulighed? En mulighed, som kun er i sin vorden, en spire på vej til at opstå?”*

Som forandringsmetode handler Teori U om at sikre, at vi som ledere og organisationer ikke ”bare” reproducerer vores egne handlinger, mønstre, forestillinger og måder at tænke på, - eller som Scharmer kalder det, stopper med at ”downloade” (Scharmer 2008). Metoden inviterer til, at de vante rutiner og forestillinger suspenderes, og den illustreres ofte med et U, som symbol på den bevægelse og dybde modellen inviterer til.

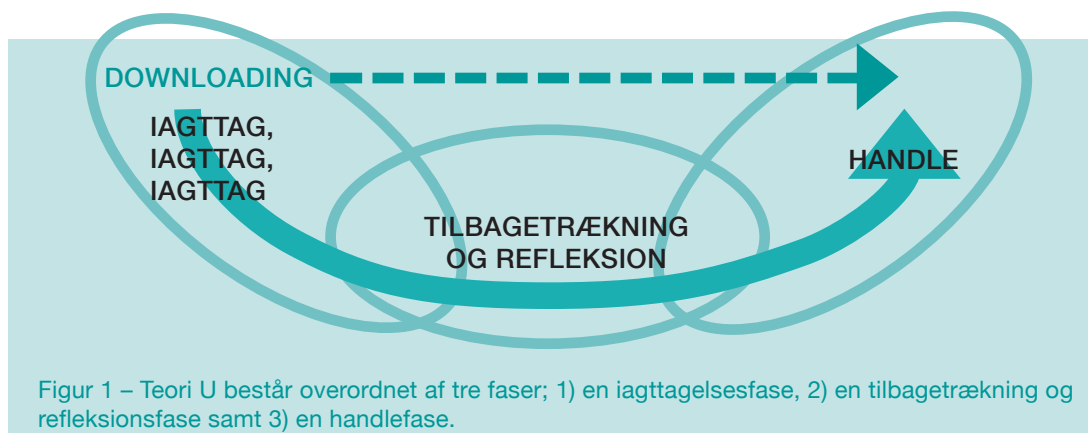
Overordnet består metoden af tre faser (fig. 1):

1. En iagttagelsesfase, der handler om at iagttage verden med åbent sind, og har til formål at

udfordre vore vante antagelser og forestillinger om, hvordan verden er skruet sammen.

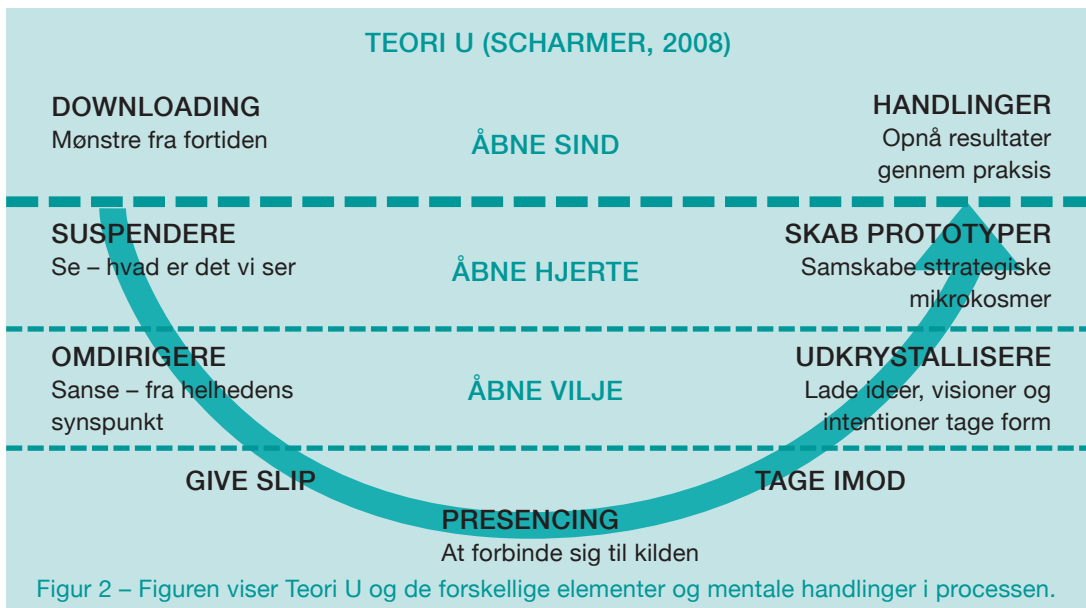
2. En refleksionsfase, som kalder på tilbagetrækning og eftertanke, hvor vi som ledere/organisation holder en distance for at mærke efter og derved at lade ny viden og indsigt spire frem. Det er her, vi opdager, hvad der giver mening, og hvilke handlinger fremtiden kunne kalde på.
3. Den tredje og sidste fase handler om at omsætte den fremspirende viden og indsigt til handlinger, som kan flytte os, vores ledelse og/eller vores organisation.

Modellen arbejder på to niveauer, dels med praktiske anvisninger, der foreskriver hvad det er, man skal gøre, når man arbejder med metoden og med nogle bud på, hvad man mentalt bør gøre for at lykkes med processen.



Stop med at downloade

Et centralt punkt i hele den tænkning, der ligger til grund for Teori U, er opgøret med troen på, at man som leder og organisation kan løse fremtidens udfordringer med fortidens svar og erfaringer. Som organisationer og ledere bliver vi tit låst i fortidige handlemønstre og antagelser, og vi forsøger at bygge fremtidens organisationer med fortidens indsigt. Det handler om ikke at bruge fortidens succeser som afsæt til fremtiden. Scharmer (2008) skriver bl.a. *"Alle virksomheder (organisationer, red.), der eksisterer i dag, har på den ene eller anden måde gjort noget rigtigt i fortiden, og derfor er den nuværende kultur altid baseret på antagelser, der har haft en lang række fortidige succeser"*. Hermed sagt, at en organisations nutidige kultur er et udtryk for, hvad der er lykkedes i fortiden, men ikke et udtryk for, hvad der vil lykkes i fremtiden. Teori U forsøger at sætte ord på, hvad vi som ledere og organisationer kan gøre, hvis vi vil bryde fortidens mønstre, og dermed stoppe med at downloade, når vi ønsker at skabe svar på nutidens og fremtidens udfordringer.



Suspendere

Når man arbejder med metoden, handler første del af iagttagelsesfasen om at se, hvad det er vi ser (fig. 2). Denne del af processen handler om at observere og give plads til andre perspektiver og ny viden. Samtidig handler denne del om at blive bevidst om de forforståelser og grundlæggende antagelser, der ligger til grund for den vante måde, man som leder anskuer emnet - den konkrete udfordring - på. Mentalt kræver denne del af processen, at vi møder omverdenen med åbent sind, og prøver at tilsidesætte det, Scharmer (2008) kalder den dømmende stemme. Den dømmende stemme er det i vores eller organisationens indre, der ikke giver plads til nye perspektiver, - det som afviser og frasorterer de ting, der ikke passer til vores kendte verdensbillede. Når vi hører frivillige og ledere sige, "Det har vi prøvet", "det plejer vi ikke at gøre", "det passer ikke til os" eller "det lyder fint, men ikke hos os", så er det den dømmende stemme, som "taler".

Omdirigere

I denne del af metoden er der fokus på at sanser og oplever fra andres perspektiv og position (fig. 2). Hvordan tænker og oplever andre udfordringen og/eller det pågældende emne? Her handler det i høj grad om at lytte empatisk og fornemme med hele sin mentale kapacitet. Hermed begynder man at kunne se tingene ud fra en helhed – grænsen mellem den iagttagende og det, der iagttages forsvinder; systemet begynder at se sig selv (Scharmer 2008). Mentalt handler det i denne fase om at åbne hjertet og gøre op med det, Scharmer (2008) kalder den kyniske stemme. Den kyniske stemme er alle slags emotionelle handlinger, der gør, at vi distancerer os fra problemet, når man som leder og frivillige ikke orker at leve sig ind i andre mennesker og vise empati og forståelse.

Presencing

Presencing er sammensat af ordene presence og sensing, - og betyder at være sansende og nærværende i nuet. Presencing beskriver, hvad denne fase handler om (fig. 2) nemlig om at

trække sig tilbage for at reflektere og mærke efter, hvad der giver mening. Det handler om at være mentalt klar til at tage imod de tanker og ideer, man får. Praktisk består denne del af metoden ofte af refleksion og eftertænksomhed kombineret med tid til, at mærke efter og ”forbinde sig til den indre kilde” (Scharmer 2008).

Det er min erfaring efter at have arbejdet med og undervist i Teori U, at denne del af teorien ofte skiller folk. Nogle tillægger denne del og ”den indre kilde” en dybere, nærmest religiøs betydning. Samtidig forudsætter de, at denne del af metoden kræver meditativ træning samt vejledning (se f.eks. Belling 2010). Andre, jeg selv i blandt, ser mere denne del af processen som en invitation til en avanceret form for refleksion, der kalder på, at vi bruger tid og mentale ressourcer på at fornemme og mærke efter, hvad vi som ledere, frivillige og organisation vil, ønsker og ser af muligheder.

Ved at bruge Teori U som metode forsøger vi at opgive og frisætte os fra egne forforståelser og grundlæggende antagelser. Kombineres det med tid og rum til at mærke efter, hvad der giver mening, og hvad vi som ledere og organisation vil, skabes der grobund for, at nye og innovative ideer og tanker kan opstå. Ideer, som gør os i stand til at se udfordringer på nye og anderledes måder. Hermed bliver det muligt at skabe fremtiden uden direkte brug af fortidens løsninger og antagelser, - og måske lære af fremtiden i takt med at den langsomt spirer frem!

Mentalt lægges der i presencing fasen op til, at vi gør op med ”frygtens stemme” (Scharmer 2008). Frygtens stemme er den, der holder os fra at give slip og træde ud i det ukendte samt styrer frygten for at begå fejl eller miste kontrol og styring.

Udkrystallisere

Udkrystalliseringsfasen i U’et er første del af handlingsfasen. Den har til formål at omsætte de nye ideer og tanker til handlinger, der kan bringe os og organisationen videre (fig. 2). I udkrystalliseringsfasen handler det om at lade ideerne, visionerne og intentionerne tage form samtidig med at vi sørger for, at de første spæde tanker og ideer ikke fastfryses for hurtigt, dvs. at der skal være rum for det undersøgende, og man skal bevare nysgerrigheden og det åbne sind og hjerte. I praksis ligner det, det man gør i mange andre ”normale” visionsprocesser, men forskellen er ifølge Scharmer (2008), at udkrystalliseringen sker fra et dybere videns- og erkendelsessted, mens visioner kan udgå fra stort set et hvilket som helst sted i vores mentale aktivitet også fra det sted, hvor downloading foregår.

Skab prototyper

”Skab prototyper” er det sted i U-processen, hvor man i lille skala afprøver og undersøger de nye tanker og ideer (Fig. 2). Det er her ideerne skal afprøves, inden de opskaleres og eventuelle fejl og uhensigtsmæssigheder får store og måske fatale konsekvenser. Det er vigtigt, at der i denne fase stadigvæk er mod og åbenhed, mens forskellige prototyper afprøves og de nødvendige fejl

begås/findes, så der kan skabes en hurtig læring, og ideerne kan modnes. "Skab prototyper" er også vigtigt, selvom der ikke arbejdes med genstande. Det er vigtigt, at der laves mindre pilot-projekter, eller at forskellige ledelsesindeer og nye metoder afprøves i mindre skala, så de kan udvikles og gøres klar til at blive brugt i fuld skala. Når denne fase er gennemgået, er ideerne, løsningerne, tankerne og forandringerne klar til at blive implementeret i fuld skala.

En måde at tænke på

Teori U beskrives f.eks. af Belling (2010) som en metateori, der kan betragtes som både en ledelses-, lærings-, forandrings- og innovationsteori. Om det holder, vil jeg lade være op til læseren, men jeg anser selv Teori U som mere end blot en metode til at skabe forandringer. Teorien og især tænkningen bag kan i mange tilfælde bruges som en nyttig tilgang til at tænke ledelse, frivillige og forandringer. Det er ikke nødvendigvis en tilgang, der kan stå alene, men den kan fint bruges som supplement til andre ledelses- og organisationstænkninger, og den har nogle vigtige bidrag, det er godt at være opmærksom på som frivillig leder.

En af de tænkninger som Teori U supplerer, er den del af den anerkendende ledelses- og organisationstænkning, hvor man er særlig optaget af "best practice". Teori U gør op med, at "best practice" automatisk skal føre til "next practice". Teorien tilbyder faktisk en metode og et tanke-sæt, hvor "best practice" ikke nødvendigvis fører til "next practice". Hermed bliver undersøgelsen af fortidens og nutidens succeser mindre relevant, hvilket kan være en fordel, hvis det er fortidens succeser, som begrænser os i forhold til at skabe den nødvendige udvikling. Det er vigtigt at nævne, at Teori U ikke gør op med den anerkendende tænkning, men tager et andet udgangspunkt, hvilket giver andre muligheder.

Ved at gøre Teori U til en del af den organisatoriske tænkning sikrer vi ligeledes, at det meningsfulde og dermed dna'et i den frivillige sektor bliver bestemmende for de beslutninger og handlinger, vi gør som frivillige ledere. Hermed kan vi i mødekomme fremtidens udfordringer samtidig med, at det vi gør, giver mening for den enkelte, - så fremtid kom bare an!

Hvordan gøres det i praksis?

Teori U opleves af nogle som svær at omsætte til praksis. Min erfaring er, at man ikke skal lade sig afskrække, men derimod kaste sig ud i det. Følger man faserne rundt i U'et og bruger man den nødvendige tid, skal resultaterne nok komme. Dette leder hen til et af nøgleordene i udførelsen af Teori U som forandrings- og udviklingsmetode, nemlig tid. Metoden kalder på dybde, og det kræver helt lavpraktisk, at man bruger den nødvendige tid. Kombineres dette med omhyggelighed, så skulle forudsætningen for gode resultater være til stede. For dem, som ønsker ideer til at arbejde med metoden i praksis, kan der hentes inspiration i diverse bøger og artikler (f.eks. Belling & Gertstrøm 2010). Og kommer det til hele måden at tænke på, så er det noget, som kræver daglig øvelse og kræver, at man bliver opmærksom på, hvornår man downloader, og dermed hvornår man med fordel kunne være mere åben og nysgerrig samt stoppe med at gøre mere af det samme.

Om forfatteren

Mikkel Kreiner-Møller arbejder som ledelseskonsulent i Region Hovedstaden.

I hele sit arbejdsliv har Mikkel arbejdet med ledelse og ledelsesudvikling i både private, offentlige og frivillige organisationer. Udover en fortid i konsulentbranchen har han været organisations- og udviklingskonsulent i Dansk Ungdoms Fællesråd (DUF) og Frivilligt Dreng- og Pigeforbund (FDF). Mikkel er derudover medredaktør på bogen: *Medvinde & Modvinde*. En antologi om betingelserne for værdibaseret børne- og ungdomsarbejde.



Litteratur

Belling, Lone (2010): *En teori, der kræver praksis. I: Fortællinger fra U'et*. Dansk Psykologisk forlag

Belling, Lone & Gerstrøm, Thomas (red.): *Fortællinger fra U'et – Teori U omsat i liv, læring og lederskab*. Dansk psykologisk Forlag

Scharmer, C. Otto (2007): *Theory U: Leading from the Future as It Emerges*. Cambridge, MA: Society for Organizational Learning

Scharmer, C. Otto (2008): *Teori U Lederskab der åbner fremtiden*. Ankerhus Forlag

Lederskab med ”Plads til forskelle”

Af Per Larsen, leder af frivilligheden i Muskelsvindfonden

Inspirationen til denne artikel kommer fra mange års erfaring med undervisning af ledere i forskellige sammenhænge bl.a. alle de fantastiske frivillige ledere, der år efter år bruger en stor del af deres fritid på at hjælpe Muskelsvindfonden med at indsamle midler til formålet.

Muskelsvindfonden er en medlemsforening med ca. 3000 medlemmer, hvis historie går tilbage til 1971, da Evald Krog – foreningens nuværende formand - tog initiativ til stiftelsen af en forening for mennesker med muskelsvind, pårørende og andre med interesse for foreningens arbejde. Formålet var – og er fortsat - at forbedre livskvaliteten for mennesker med muskelsvind og for deres familier.

Et karakteristisk træk ved Muskelsvindfondens måde at arbejde på har altid været de skæve vinkler, de utraditionelle initiativer og anderledes måder at gribe tingene an på.

Samtidig udtrykker Muskelsvindfondens vision "*Plads til Forskelle*" foreningens stærke ønske om at være medskabere af et inkluderende samfund.

I relation til ledelse udtrykker "*Plads til forskelle*" et aktivt ønske om hele tiden at udnytte det potentiale, der opstår, når mennesker med forskellige baggrunde og forskellige muligheder sammen skal løse en nærmere defineret opgave. Ledelsesopgaven er således at sørge for, at forskelle kommer i spil. På den måde kan ledelse medvirke til at reducere forhindringerne ved forskellighed og inspirere til innovation, fornyelse og kreativitet. Forskelle bliver til kompetencer, og resultater skabes gennem samarbejde.

Ledelse med "*Plads til forskelle*" er det helt centrale omdrejningspunkt i det lederudviklingsprogram, som tilbydes såvel ansatte som frivillige ledere i Muskelsvindfonden. En af grundantagelserne i dette program er, at

"ledelse er en social konstruktion med et formål skabt af kommunikation"

Hermed bliver en systemisk teori og de antagelser, der knytter sig til denne, tydelige stemmer i Muskelsvindfondens lederudviklingsprogram, der henter inspiration fra forskellige fagområder – i særlig grad fra filosofien, psykologien og sociologien.

Vi tror samtidig på, at der er en tæt sammenhæng mellem det personlige udgangspunkt for at udøve lederskab, evnen til at indgå i sociale relationer og hvilke opgaver, man foretrækker at arbejde med.

Det eksemplariske lederskab

Eksemplarisk betyder i denne sammenhæng mønstergyldig – det, at noget tjener som forbillede for noget andet eller nogle andre. Antagelsen er således, at der ER nogle ledelsesmæssige konstruktioner, der opleves som “god ledelse” og der ER konstruktioner, der opleves som “mindre god ledelse”.

Det er vigtigt i denne sammenhæng at pointere, at “det eksemplariske lederskab” udtrykker en dynamisk, situationsafhængig og individuel tilgang til ledelse - ikke en statisk og objektiv tilgang!

Styring og lederskab

Et andet perspektiv på begrebet “ledelse” finder man i engelsksproget litteratur, som anvender to sproglige konstruktioner om ”ledelse”. Den ene sproglige konstruktion peger på ledelse som “*management*”, hvor de vigtigste temaer er planlægning, organisering, at udstikke en retning, koordinering og kontrol.

Den anden sproglige konstruktion benævnes “*leadership*” og henviser til den side af ledelsesopgaven, der handler om motivation, uddelegering, udvikling, relationer, etablering af et positivt arbejdsmiljø mv.

Ledelse i disse to perspektiver henviser således både til lederens ret til at lede, styre og fordele arbejdet og samtidig til lederens forpligtelse til at gøre det på måder, der sikrer, at arbejdet foregår værdigt, forsvarligt og meningsfuldt. Når jeg anvender termen “*lederskab*”, handler det om at tydeliggøre, at management og leadership ikke er hinandens modsætninger - snarere hinandens forudsætninger.

Intuition og lederskab

Lederskab handler også om evnen til at se langsigtet og om at bringe organisatoriske værdier og visioner ind i et større perspektiv. Det betyder, at evnen til at anvende og stole på intuitionen kommer til at fremstå som en betydningsfuld egenskab i det eksemplariske lederskab.

Nogle væsentlige temaer er eksempelvis:

- Refleksion over betydningen af, at ledelsesrummet konstant konstrueres i en given kontekst, som man samtidig selv er medskabere af.
- Menneske først – dernæst leder. Hvordan er jeg som menneske, når jeg udøver ledelse, hvordan lyder den indre stemme/hvorfra udspringer kilderne til det personlige lederskab?
- Passionen om at skabe ledelse med “plads til forskelle” – nuværende og fremtidige.
- Klar forståelse for organisationens vision og værdier og en forståelse for, hvordan de understøtter konkrete aktuelle samfundsmæssige temaer. Vedvarende refleksion over, hvordan der

skabes optimale resultater for såvel organisationen som den enkelte frivillige/ansatte set i lyset af mange – og hastige – forandringer.

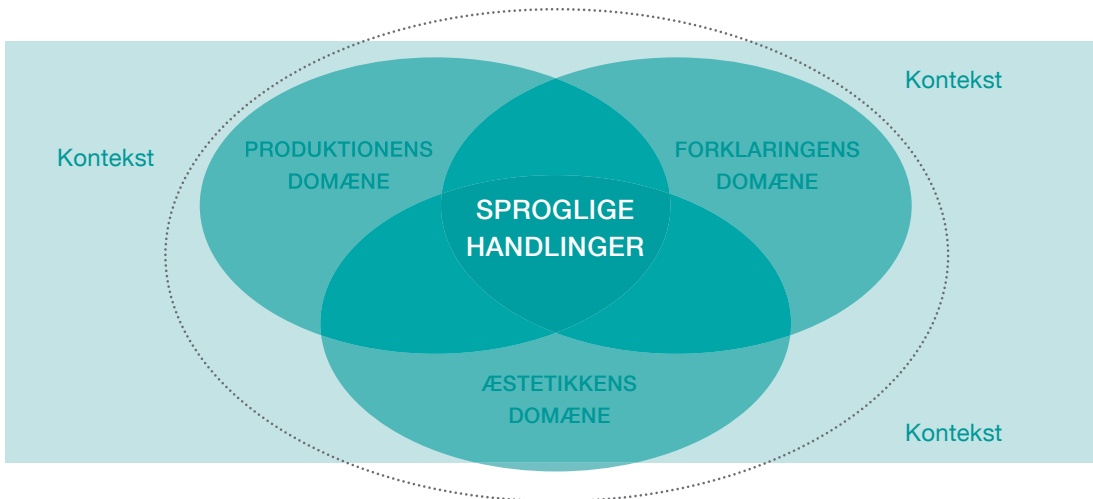
- Vedvarende refleksion over egen ledelse i en verden præget af store udfordringer og mange forandringer på såvel et individuelt som et organisatorisk niveau.

Teorien om de 3 sprogdomæner

I Muskelsvindfondens lederudviklingsprogram har vi valgt at bruge den chilenske biolog og filosof Humberto Maturana's¹ domæneteorier som ramme om den kompetenceprofil, der skal hjælpe den enkelte leder med at få succes med sin ledelsesopgave.

Domæneteorien blev oprindeligt udviklet som et bidrag til diskussionen om, hvordan vi skaber "mening" - med særlig opmærksomhed på sprogets betydning.

Grundtanken i teorien er, at man kan sortere sproglige handlinger ud fra forskellige logikker, der hver især er retningsgivende for, hvordan vi forholder os til den omgivende verden. Disse logikker benævnes domæner, og Maturana opstiller tre overordnede domæner: Produktionens domæne, de mange forklarings domæner og æstetikens domæne.



Disse tre domæner udgør grundtyper af kontekster i vores kommunikation. Det er vigtigt at pointere, at alle tre domæner er aktivt i spil i stort set enhver sammenhæng, hvor mennesker kommunikerer, men at ét af domænerne altid vil dominere, og dermed sætte den afgørende forståelsesramme.

Men hvad betyder "kontekst"?

Det ultrakorte svar på dette spørgsmål lyder, at kontekst ikke i sig selv er noget, men at kontekst bliver til i et samspil af en mængde faktorer, som tid, sted, personer, relationer m.m.

En overordnet definition kunne være, at en kontekst er en menings- og forståelsesramme, der manifesterer sig som et sæt spilleregler for, hvad det er muligt at sige og hvad det er muligt at høre. Et lille eksempel:

ER DETTE "EN GOD HÅND?"



- Nu spiller jeg ikke kort, så det ved jeg ikke!
- Det kommer vel an på, hvad vi skal spille!
- Hvem skal spille ud?
- Det afhænger meget af, hvad de andre har!

Ovenstående kunne alle være relevante svarmuligheder.

Bevidstheden om forskellige konteksters betydning er vigtig, fordi kontekster udgør den bane, hvorpå enhver ledelsesopgave udspiller sig. For lederen giver teorien om domænerne et sprog, der kan være hjælpsomt i bestræbelsen på at kunne navigere imellem de forskellige kontekster, der eksisterer i organisationer, dvs. at have evnen til at kunne aflæse, hvilken kontekst, der er dominerende i en given situation. Og efterfølgende have redskaberne til at kunne 'skubbe til' konteksten, så rammerne/spillereglerne ændres, og projektet, organisationsændringen, spareplanen, fusionen, medarbejdersamtalen mv. vil få de bedste betingelser for at lykkes.

Realisme og konstruktivisme

Et vigtigt træk ved forståelsen af kontekst er betydningen af refleksivitet. En nyttig sondring er at skelne mellem første og anden ordens refleksion. Første ordens refleksion foregår, når vores antagelser om verden er præget af en *univers-tankegang*. Dette kan kort forklares ved, at når vi i en arbejdssituation står over for et problem, som vi løser ved hjælp af erfaringstillærte metoder understøttet af en forståelse præget af lineær kausalitet (årsag-virkning sammenhæng) og med objektive faktorer som omdrejningspunkt, så anvender vi første ordens refleksion. Tænk eksempelvis på hvordan et fodboldhold, en operativ militær enhed, et orkester eller et arbejdsteam udfører deres arbejde. Strategien eller aftalerne er på plads og man udfører arbejdet i henhold til disse "objektive aftaler".

Anden ordens refleksion foregår, når vores antagelser om verden er præget af en *“multivers-tankegang”*. Her indtager vi en iagttagende position og kommunikerer om vores umiddelbare iagttagelser for derigennem at reflektere over de antagelser og redskaber, som vi er uddannede og socialiserede til at benytte. Fokus for denne proces er at skabe en koordineret, sprogliggjort bevidsthed om de grundantagelser, der udtrykkes implicit i den kommunikation, vi har om en given opgaveløsning.

Der er ikke noget hierarkisk forhold mellem de to typer af refleksion. Der er mere tale om, at de to refleksionsformer anvendes i de to forskellige perspektiver eller forståelsesrammer, som ofte benævnes realisme og konstruktivisme. Og begge er lige betydningsfulde, idet de griber ind i - og styrker - hinanden.

Det er min grundantagelse, at refleksion i produktionens domæne ofte tager udgangspunkt i *“første ordens refleksion”* mens refleksion i de mange forklarings domæne ofte tager udgangspunkt i *“anden ordens refleksion”*.

I æstetikens domæne anvendes begge refleksionsformer i en balanceret form.

Det er min erfaring, at teorien om de tre sprogdomæner kan anvendes til at tale om rigtig mange af de udfordringer, som enhver arbejdsplads byder på:

- Hvordan skabes større motivation og arbejdsglæde?
- Hvordan tilrettelægges arbejdet så effektivt som muligt?
- Hvilke kompetencer ønsker vi, at den enkelte frivillige medarbejder skal besidde?

I det følgende vil jeg give eksempler på nogle ledelseskompetencer i de tre domæner.

Æstetikens domæne – det personlige lederskab

“Mennesket er ikke andet, end hvad han skaber sig selv til og han er den eneste forfatter til sin egen opførelse” (Sartre)

Et godt udgangspunkt for ledelsesgerningen skabes fra indsigt i egne ledelsespræferencer.

Denne selvindsigt kan vi få fra mange forskellige informationskilder. Dels via egen-refleksion, dels fra feed-back fra medarbejdere og kolleger og dels ved at anvende forskellige psykologiske personlighedstests.

Perspektivet i dette domæne er at inspirere til en refleksion over betydningen af det personlige udgangspunkt for at udøve ledelse – eksempelvis:

- om man har præference for at være konkret eller abstrakt tænkende
- om man har præference for detalje- eller helhedsorientering

- om hvor stor ens forandringsvillighed er
- om man er selvstændig og præget af selvtillid eller om man har behov for mange retningslinier
- om man har en veludviklet kommunikativ forståelse
- om man foretrækker at være opgavefokuseret eller medarbejderfokuseret
- om man er bevidst om, hvordan - og hvornår - man anvender forskellige erkendelsesmåder

Vores "indre kilder"

Alle disse temaer har som sit naturlige omdrejningspunkt til formål at udvikle forudsætningerne for at kunne konstruere et lederskab karakteriseret ved stor *personlig integritet/autenticitet* – hvor god man er til at være "sig selv" - kombineret med en veludviklet *situationsfornemmelse* samt *engagement og motivation* for ledelsesopgaven. I dette perspektiv er æstetikken – eller det personlige - domæne i en vis forstand overordnet de to øvrige domæner som en ramme, de må forstås ud fra, hvor anliggender om vores liv, holdninger, meninger, følelser, personlige dilemmaer, idéer og værdier, moral og etik er fremherskende. Dybest set handler det i dette domæne om at finde frem til vores "indre kilder", og udøve ledelse fra denne position.

Personligheden betragtes som noget grundlæggende ved det enkelte individ, som giver sig udslag i nogle stabile mønstre, der kan tilpasses forskellige situationer.

Personligheden bliver til en slags knagerække, som vi kan hænge vores fortolkninger på. Denne tendens gælder naturligvis også i relation til ledelse, hvor beskrivelsen af en bestemt ledelsesadfærd ofte udspringer fra en forståelse af lederens personlighed. Det kan for eksempel være egenskaber som:

- Stærke analytiske evner
- Veludviklede kommunikative evner
- Højt energiniveau
- Idérigdom
- Udviklet evne til at håndtere stress
- Stærkt selvværd
- Stor gennemslagskraft
- Stærk integritet

Det er engang sagt, at man ikke kan beslutte sig for at lede andre, men at andre kan vælge at lade sig lede. Chefer udpeges ovenfra én gang. Ledere bliver de, der evner at formulere inspirerende visioner og som er i stand til at få andre med sig. I denne betydning vælges ledere nedefra - hver dag. Et vilkår, der er særligt betydningsfuldt i en frivillig kontekst.

Ledelse foregår i samspil med andre

Uanset dette udøves ledelse i et samspil med andre. Og i dette samspil er det af stor betydning, at man forstår sig selv.

Det blev udtrykt enkelt i antikkens Grækenland. ”Kend dig selv”, hed det - og udsagnet udgør essensen i det ledelsesparadigme, der er dominerende i det æstetiske/personlige domæne, og som karakteriserer den leder, der udøver det eksemplariske lederskab ved:

- at udøve sin ledelse i kraft af egen identitet, egne værdier og følelser
- at være rollemodel for medarbejderne
- at kunne skabe sammenhæng og mening i arbejdet for den enkelte og organisationen
- at have mere fokus på **hvorfor** ting skal gøres end **hvad** - og **hvordan** - det skal gøres

Men hvis ”mening” befinder sig ”i den andens hoved” og den eneste nøgle til denne mening er ”det verbale udtryk”, så vil vi aldrig kunne vide os helt sikre på, om vi forstår den anden.

Vi træder hermed ind i det, forskere kalder en hermeneutisk cirkel – en uendelighedsspiral, hvor hvert svar avler nye spørgsmål.

Den bedste måde at komme ud af cirklen på er, at supplere konstruktionen af ”den indre verden” som stedet, hvor betydning dannes med en ny konstruktion, hvor betydning dannes i relationer.

De mange forklarings domæne – det relationelle lederskab – leadership

Kun at have én mulighed, én model af verden er tvang.

At have to er et dilemma. Men at have tre eller flere er frihed!

Richard Bandler.

I de senere år har vi ændret vores måde at anskue organisationer på, og det har samtidig ændret vores syn på de dynamikker, der udspiller sig i organisationen. Fokus har flyttet sig fra det enkelte individ til i højere grad at vægte relationernes betydning. Vi er blevet opmærksomme på, hvordan vi sammen konstruerer vores ”virkeligheder” - vores sociale systemer - og dermed fortællingen om os selv som medarbejdere og som organisation. Det store spørgsmål er derfor: ”Hvordan kan vi håndtere arbejdet med udvikling af kompetencer, hvis kompetencer ikke er individuelle, men knytter sig til individets relation med sin omverden?”

En af lederens fornemmeste opgaver er at involvere og udvikle potentialet i sine medarbejdere. Dvs. at se, hvad medarbejderne kan udvikle sig til, hvis de får den rette opbakning. I den forbindelse er relationel forståelse vigtig, fordi udvikling og motivation ofte kræver en tillidsbaseret relation – ikke mindst i en frivillig organisation. Den enkeltes motivation for at indgå i det frivillige arbejde kommer ikke kun af sig selv – som leder er du med til at facilitere og vedligeholde denne

motivation. Det er en central ledelsesopgave kontinuerligt at formidle, hvad organisationen er sat i verden for. Hvad vil vi som organisation, og hvordan kommer vi derhen?

Det kan være en særlig udfordring i at udøve ledelse i en frivillig kontekst, der i særlig grad udspiller sig? indenfor nedenstående kompetenceområder:

- **At have kompetence til at skabe og fastholde fokus.** En leder må proaktivt arbejde for at holde organisationens formål og værdier i fokus. Det er lederens opgave at hjælpe organisationens medlemmer til at huske på, hvorfor de er med i organisationen, og hvordan deres indsats fremmer organisationens formål og værdier, - meningen med deres indsats.
- **At have relationelle kompetencer.** Ledelse bygger på tillidsfulde relationer. I frivillige sammenhænge leder du ikke nogen, med mindre de har lyst til at blive ledet af dig. Lysten kræver ofte en personlig relation eller, at medlemmerne godtager det faktum, at andre medlemmer anerkender dig som leder og derfor vælger at følge trop. At skabe tillidsfulde relationer og facilitere sociale processer, som gør, at organisationens medlemmer anerkender organisationens ledere, kræver veludviklede sociale kompetencer.
- **Kompetence til at motivere.** Det handler om at motivere den enkelte til at udvikle sine evner til gavn for såvel den enkelte som organisationen. Eftersom den frivillige ikke er motiveret af løn, skal der andre motivationsfaktorer i spil. Det kan være anerkendelse for et godt stykke arbejde, muligheden for at udvikle egne kompetencer. At være med i et meningsfyldt arbejde, være en del af et godt fællesskab, som er med til at skabe identitet og selvværd osv. Det handler om, at man som leder er bevidst om en række indre og ydre motivationsfaktorer og har evnen til – i den konkrete situation – at bringe disse faktorer i spil.
- **Kompetencer til at arbejde med udvikling.** Evnen til at se nye muligheder og gøre brug af dem er ikke en selvfølge. Det er dog nødvendigt, hvis den frivillige organisation skal være et tidsvarende og et attraktivt tilbud for potentielle medlemmer (og brugere), at lederne bevidst arbejder med at udvikle organisationen og gør brug af det potentiale, som bevidst eller ubevidst findes i – og imellem – medarbejdere eller frivillige. Det medfører, at ledelse af kompetenceudviklingsprocesser skal rettes mod såvel relationerne i organisationen som mod individuelle forudsætninger. Derfor bringes lederens eget personlige lederskab på banen, som en del af et dialektisk forhold, hvor også lederkompetence er et relationelt begreb. Lederen har ansvar for den enkeltes mulighed for at agere kompetent i organisationen - netop i kraft af hans eller hendes relation til sine medarbejdere.

En kommunikationsplatform

Ledelse bliver hermed i høj grad at facilitere en række processer, hvor medarbejdere sammen kan skabe nye rammer, hvor kompetencer kan udvikles og udspille sig.

Ledelsesrollen i de mange forklarings domæne er således tiltagende at facilitere skabelsen af værdifulde sociale relationer, som primært dannes ved hjælp af kommunikation.

I Muskelsvindfondens lederudviklingsforløb anvender vi Jungs typeteori til at skabe en forståelse for betydningen af den dynamik, der altid er i relationer.

I en konstruktionistisk forståelse kan typeteoriens udfaldsrum bruges til at sige noget om personen i forskellige situationer, ikke noget om person-ligheden. Når typeteorien anvendes i et konstruktionistisk perspektiv, tilbyder den nogle fælles og meget enkle begreber til at tolke interaktionen med.

Typeteorien tilbyder et øget fokus på interaktionen og den etablerer et fælles sprog til at tale om forskelle og ligheder ved forskellige handlinger i menneskers arbejdsliv. På den måde bliver det muligt at tale ud fra den samme referenceramme.

Dermed er typeteorien en "platform" for sproglig konstruktion af en social virkelighed, som anskueliggør mange aspekter i menneskers gøren og laden, herunder forskellige måder at kommunikere på:

- Nogle taler meget – mens de tænker, og tænker bedst mens de spiller ord-pingpong med andre - andre vil gerne tænke tingene igennem først.
- Nogle går meget op i konkrete detaljer – andre synes ikke, at detaljen er vigtig eller interessant.
- Nogle udtrykker sig helst konkret – andre foretrækker det abstrakte.
- Nogle finder principper, love og politikker væsentlige – andre går mere op i, hvordan mennesker har det med hinanden.
- Nogle kan godt overse andre menneskers behov – andre kan ikke frigøre sig fra andre menneskers behov.
- Nogle tænker fremad på bekostning af den konkrete situation – andre er optaget af den konkrete situation på bekostning af fremtiden.
- Og nogle ganske få gør det hele.

Men de fleste foretrækker det ene frem for det andet. Den leder, der er optaget af målopfyldelse, kan måske overse en medarbejders konkrete behov for sparring, hvis han ikke bliver gjort direkte

opmærksom på det. Den leder, der er optaget af detaljen, kan måske overse helheden og de medarbejdere, der tænker abstrakt. Typeteorien giver et sprog til at beskrive og forklare, hvorfor kommunikation nogle gange fungerer rigtig godt og andre gange bare går helt galt.

Med disse overordnede betragtninger over betydningen af sproglig opmærksomhed, vil jeg nu forlade de mange forklarings domæne og sætte fokus på nogle af de kompetencer, der i særlig grad knytter sig til produktionens domæne.

Produktionens domæne – det faglige lederskab - management

”Det menneskelige liv er kun muligt, fordi der er en række episoder, hvor vi handler uden selvrefleksion.” (Citat af Peter Lang: min udlægning)

Enhver organisation har et funktionsniveau, hvor organisationens medlemmer føler sig hjemme, kender reglerne for korrekt adfærd og er i stand til at løse de opgaver, organisationen stiller dem. Dette funktionsniveau er produktionens domæne, der også kaldes eksekveringens domæne. Her hersker logik, linearitet og objektivitet. Her betragtes verden som et uni-vers: en verden med én (koordineret) version af sandheden, hvor noget er rigtigt og noget forkert.

Produktionens domæne repræsenterer vores primære handlingsfelt, hvor vi bruger kommunikation uden selvrefleksion og handler i konteksten ud fra den overbevisning, at fordi vores handling tager udgangspunkt i et sæt fælles (koordinerede) forståelser, er netop den måde at handle på den eneste rigtige. Og det skal ikke forstås negativt. Som citatet ovenfor siger, er det en forudsætning for at kunne agere og udføre et stykke arbejde, at man ikke konstant bremses af overvejelser over, hvorvidt dette eller hint nu også er det rigtige at gøre.

I produktionens domæne er det den tavse viden i organisationen, der finder sin udfoldelse. Den form for viden, der er inkorporeret i de daglige arbejdsgange, den form, der sidder på ryggraden, og som ikke kræver nogen uddybende selvrefleksion for at blive effektueret. Refleksiviteten i produktionens domæne foregår som en mere eller mindre bevidst tilpasning til nye kontekster og relationer gennem en forsøg-fejle proces.

Dagordenslogik

Produktionens domæne handler om 'organisationens færdselsregler', der skal sikre, at arbejdsgange kan automatiseres, og at der kan opstå rutiner og positive vanemønstre. Det kan f.eks. være formuleringen af årshjul, målsætninger, strategier, stillingsbeskrivelser, kompetencekrav ift. et konkret arbejdsområde, samarbejdsaftaler, personalehåndbøger, konflikthåndteringsprocedurer og meget mere. Domænet fylder rigtig meget i langt de fleste organisationer. I en organisatorisk sammenhæng kalder produktionens domæne på en række faglige kompetencer og

ansvarsfordeling: Hvad er min opgave? Hvordan løser jeg den bedst muligt? Domænet kan dermed karakteriseres som et "dagsordens-domæne": Vi skal gøre det-og-det, må gøre det-og-det, nå det-og-det, gøre det på den-og-den måde etc. Når man færdes i en "dagsordenslogik", smitter det af på den måde, hvorpå man kommunikerer – man taler fagligt, sagsorienteret og professionelt. Og fordi det foregår under henvisning til et fælles regelsæt, vil man ofte støde på sproglige konstruktioner som: "Her plejer vi at gøre ...", "det, vi har aftalt at gøre i disse situationer, er ..." ol. Man vil dermed lytte til, hvad der bliver sagt, med en hensigt om at forstå og huske, så man (ideelt set) ikke behøver at spørge igen. Øret tunes ind efter årsagskæder og lineære sammenhænge.

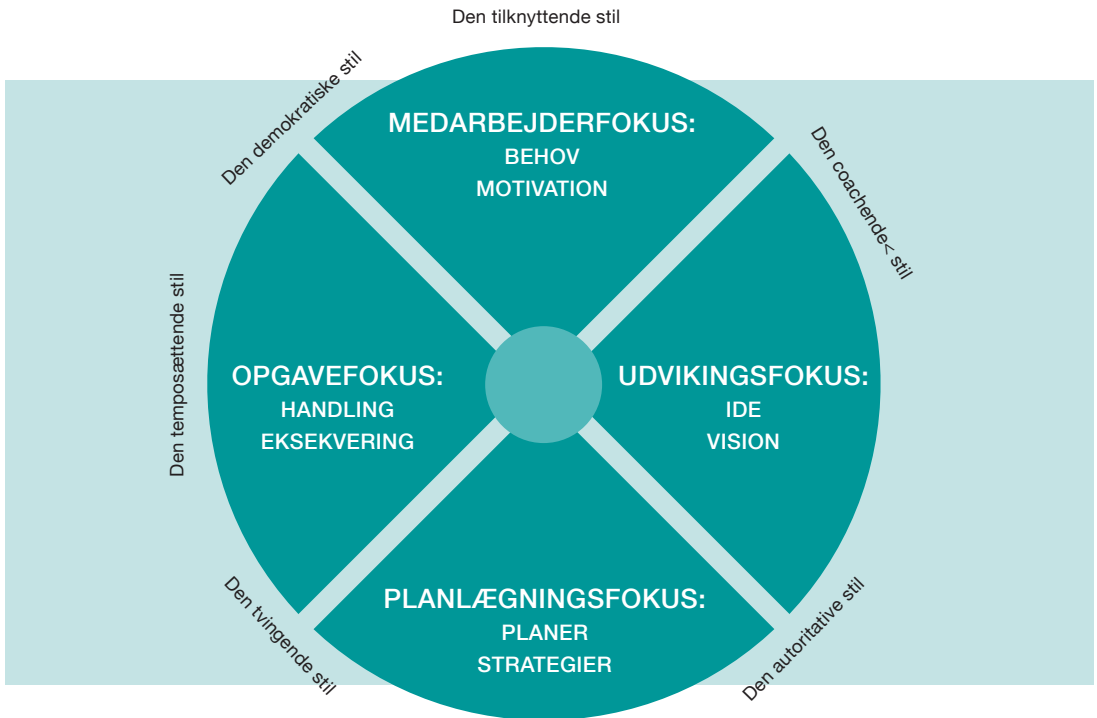
De kompetencer, der i særlig grad knytter sig til dette domæne er:

- Man må kunne arbejde målrettet og fokuseret: - En kompetence som handler om at kunne opstille målsætninger – såvel de kortsigtede som de mere langsigtede – og have energien til vedholdende at gå den ønskede retning
- Man må have sans for regler og struktur: - En kompetence som handler om at forstå, at vedtagne regelsæt er vigtige for at opretholde en ensartet standard og kvalitet
- Man må evne at uddelegere: - En kompetence som handler om at kunne se og forstå forholdet mellem uddelegering og kontrol. Det kan være en udfordring at stole på medarbejdere og kolleger og dermed fralægge sig ansvaret. Derfor handler uddelegering også om ansvarsforvaltning.
- Man må have kommunikativ gennemslagskraft: - En kompetence som handler om at forstå, at sproget er en vigtig medskab af menneskers mange forskellige virkeligheder. Når vi medtænker menneskers forskellige måder at opfatte verden på, er der en chance for, at vores kommunikation fremstår mere klar og meningsdannende. På den baggrund gennemføres med stor sikkerhed forskellige "robuste dialoger"
- Man må kunne agere handlingsorienteret: - En kompetence som handler om at kunne planlægge, hvordan opgaverne skal løses og disponere tidsforbruget samt sørge for, at medarbejderne udfører det, de skal – til tiden.
- Man må udvise risikovillighed: - En kompetence som handler om at have det nødvendige mod til at træffe beslutninger ud fra et usikkert grundlag.
- Man må være detaljeorienteret: - En kompetence som handler om, at problemer bliver løst til bunds på baggrund af konkret analyse og dataindsamling. Halve løsninger dur ikke. Men detaljegraden skal altid perspektiveres af de overordnede målsætninger.
- Man må være innovativ og idémæssigt nyskabende: - En kompetence som handler om at tænke ud af boksen. Slippe erfaringen, nuværende viden og det "jeg plejer". Dermed er denne egenskab stærkt forbundet til kreativitet og lysten til innovation og opstår ofte i samspillet mellem leg og læring.

Sammenfatning

Det overordnede formål med denne artikel har været at præsentere et ledelsesbegreb, der tager udgangspunkt i, at ledelse er en social konstruktion skabt af kommunikation. Jeg har præsenteret en antagelse om en stærk sammenhæng mellem selvindsigt, social forståelse og faglig viden, som et udgangspunkt for at arbejde med en konkret kompetenceprofil for udviklingen af et individuelt "eksemplarisk lederskab" for en leder i en given kontekst.

Sammenhængen fremgår af nedenstående model:



Hvis du vil arbejde mere med udviklingen af dit eksemplariske lederskab, er du altid velkommen til at besøge: www.eksemplarisk-ledelse.dk eller kontakte artiklens forfatter.

1. http://en.wikipedia.org/wiki/Humberto_Maturana



Om forfatteren

Per Larsen er leder af frivilligheden i Muskelsvind-fonden, hvor han arbejder med ledelsesudvikling, team- og strategiprocesser, coaching /sparring og det personlige lederskab.

Per har en systemisk leder- og konsulentuddan-nelse fra Macmann Berg, er ICF examineret coach og arbejder ud fra ICF's etiske regelsæt og kerne-kompetencer. Han er endvidere autoriseret til at bruge Jungs typeteori (MBTI I/II, JTI, JBTA samt Teamdiamanten).

Per har desuden i en periode på 16 år været for-stander på Den Rytmiske Højskole i Vig.

Relationsbaseret ledelse

– når visionen bæres frem med lilla ble og taktstok

Af Pia Halkier Bjerring, autoriseret psykolog og proceskonsulent

Denne artikel fokuserer på den socialt motiverende rolle, som lederen må indtage for at skabe en kontinuerlig og sammenhængende organisation. Indledningsvis indkredses motivationsbegrebet i relation til frivilligt socialt arbejde. Herefter belyses det med udgangspunkt i Daniel Golemans begrebsliggørelse af følelsesmæssig intelligens. Afslutningsvis fremhæves relationsopbygning og leg som et muligt svar på sociale aktiviteter, der på motiverende vis både imødekommer de bløde værdier og visionen.

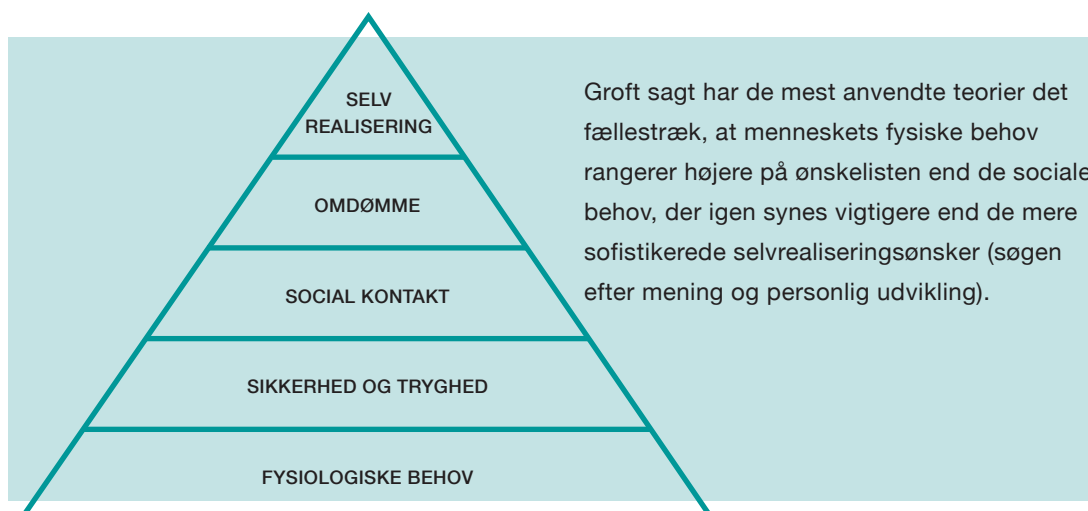
Vedvarende motivation og fastholdelse af de kompetente medarbejdere er tidens store udfordring – også i de frivillige sammenhænge, hvor gennemstrømningen mange steder er høj. Måske har du selv oplevet det i din rolle som leder.

Ledelse af frivillige adskiller sig mest åbenlyst fra medarbejderledelse på det økonomiske plan. Den grundlæggende problematik er, at den motivationsmæssige indgangsvinkel er anderledes. Frivillige vælger deres ulønnede job ud fra andre kriterier. De vælger i overvejende grad ud fra nogle følelsesmæssige og sociale kriterier – nogle vil sige med hjertet. Og netop når motivationen hos den frivillige er en selvbestaltet indgangsvinkel, bliver opgaven desto større for dig, når du skal kultivere og udvikle interessen. For uden den nødvendige pleje, visner den synlige motivation, og den frivillige søger nye græsgange.

Motivation – bredt set

Men hvad motiverer dem så? Motivationsteorier har været på banen siden Abraham Maslows behovspyramide og ikke foretaget kvantespring siden da.

Modellen anses for at være universel, og det kan virke som barnelærdom. Men hold den lige et øjeblik?



Hvorfor blive frivillig

Når de frivillige søger ind i en organisation, kan årsagerne hertil være mange. En del foretager deres valg af frivilligt arbejde intuitivt. De kan mærke, at det er det rigtige at gøre og søger måske et meningsfuldt og socialt fællesskab. Andre har selv været i berøring med den pågældende organisations kerneydelse og vil gerne give noget tilbage. Færre vælger ud fra logiske rationaler og faglige konsekvensberegninger ... De frivillige i vor tids praksisfællesskaber er altså *"ikke bundet sammen af en professionsforståelse, men af berøthed og engagement."* (Frostholm, 2006).

De kan således have mange forskellige professionelle baggrunde og personlige bevæggrunde som sammenfattende kan kategoriseres med Drevland og Schjelderups (1993) identifikation af motivationsformer i frivillige, sociale organisationer. De fire mest fremherskende får du her suppleret af eksempler, der repræsenterer min forståelse af begreberne:

- Følelsesmæssig: Det giver mig noget at give (igen)
- Social: Jeg vil gerne møde andre (ligesindede) og have det hyggeligt/sjovt
- Intellektuel: Det giver mening for mig at blive fagligt klogere på X
- Politisk: Det betyder noget for samfundet, at jeg engagerer mig

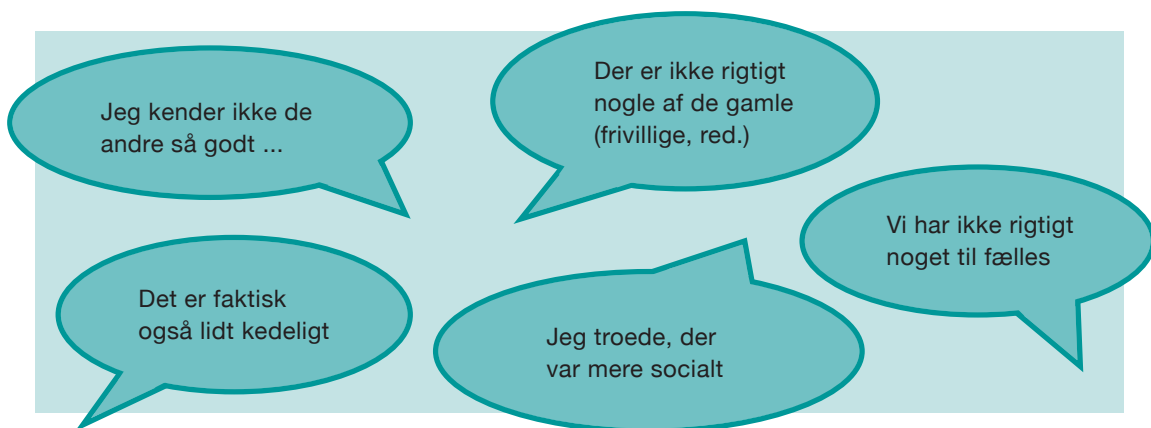
Læg mærke til, at den sociale dimension repræsenteres sammen med tre andre, der bor i den øverste del af behovspyramiden. Og alligevel glemmer vi for ofte den mere basale sociale dimension, når vi begejstrede sidder med projektplaner og visioner, der skal føres ud i livet. Det er typisk de to nederste logikker, der hersker, når der planlægges. Men det sociale er jo basis for, at vi i længden orker de højere mål ...

Frafaldsårsager?

Som supervisor på diverse frivillige institutioner er det gennem årene blevet min erfaring, at motivationen for at blive i organisationen daler med tiden (jeg vil undlade at gå ind i de situationer, hvor forventningsafstemningen omkring jobbet ikke har været fyldestgørende, og i stedet koncentrere energien på det felt, hvor erfaringerne har stemt overens med forventningerne). Dette skyldes ikke inkompetente ledere eller uduelige medarbejdere/frivillige. Det ville være individorienteret og for snæver en anskuelse. Årsagen er oftere at finde i samspelet mellem menneskene i organisationen og i mindre grad i forhold til de rammer og mål, som der arbejdes under. Så hvis fejlen ligger midt imellem os, hvad levner det da dig som leder at gribe i?

Det mellemmenneskelige, sociale felt er bygget op af kommunikation og form/struktur af kommunikation. Frivilligt arbejde er ikke som et spil billard, hvor indgangsvinkel er lig med udgangsvin-

kel. Det brændende engagement i den gode sags tjeneste kan såmænd godt vare ved, men lysten til at blive i netop denne organisation daler. Når de frivillige triller videre, er det oftest af sociale årsager. Selv om de fortsat brænder for visionen og gerne vil gøre en forskel, men ikke kan udføre den under de givne sociale rammer. Det kommer til udtryk i bemærkninger a'la:



Hvis du ledelsesmæssigt tager udsagn som disse alvorligt, åbner det for dit bevidste og strategiske arbejde med relationsbaserede interventioner i organisationen. Og til dette arbejde skal du anvende din følelsesmæssige intelligens.

Følelsesmæssig intelligens i lederskab

Psykologen, Daniel Goleman har gennem mere end 20 år udviklet, testet og finjusteret sin teori om følelsesmæssig intelligens i lederskab og har nu fået den empirisk stadfæstet. Førhen var følelser ildeset i sammenhæng med seriøse forretningsgange. Nu er det et hårdtslående faktum, at den rationelle leder – hvor fagligt kvalificeret, denne end er – ikke kommer langt uden sin menneskelige intuition og evne til at fornemme og formidle til omverdenen. Teorien bygger på hjerneforskning, der ikke blot indikerer, men viser en klar sammenhæng mellem positive følelser og evnen til at motivere og skabe resultater.

Goleman redegør for seks forskellige ledelsesstile med hver deres berettigelse og anvendelsespotentiale. Fire af dem er resonante: den visionære, den coachende, den affilierende (relationsopbyggende) og den demokratiske, og to af dem er dissonante: den temposættende og den kommanderende. Valget af ledelsesstil afgøres af formålet og håndteres i tæt følgeskab med lederens følelsesmæssige intelligens.

Jeg vil ikke her foretage en slavisk gennemgang af ledelsesstilerne, da det ikke tjener artiklens formål. I stedet får du først et par ord om resonansbegrebet, der er helt centralt i teorien, hvorefter

ter vi dykker ned i de fire områder, der er den følelsesmæssige intelligens' værktøjskasse. Og så slutter vi af med at dvæle lidt ved den affilierende ledelsesstil, der er den mest relevante i denne sammenhæng.

Resonans – det sociale signal

Resonans er selve det kit, der binder folk sammen, og betegner den neurale tilstand, hvor vi får en oplevelse af at være på bølgelængde. Det latinske ord *resonare* betyder "at give genklang" og beskrives i Oxford English Dictionary som "*en forstærkning eller forlængelse af lyd ved tilbagekast (...) ved synkron vibration*". Visionære ledere, som arbejder bevidst med resonans, formår at synkronisere deres egne organisatoriske visioner med de frivilliges, og de plejer derved motivationen og engagementet.

Det er en forsimplet forklaring, men ikke desto mindre korrekt. Når du oprigtigt og hensigtsmæssigt aktiverer venstre side af den forreste del af hjernens pandelapper (præfrontal cortex), svinger den i takt med omgivelserne og skaber en harmonisk genklang. De positive følelser smitter. Og samtidig hæmmes den højre side, som forbindes med de mere negative tanker og følelser. Begge dele af hjernen har forbindelse til den konstruktion, vi i dagligdags tale kalder den tidlige pattedyrhjerne. Den består af det limbiske system, hvori amygdala er placeret.

Den korrekte opdeling af den treenige hjernes udviklingstrin er iflg. neurologen, MacLean (i Hart 2009):

1. Det sansende autonome nervesystem (krybdyrhjerne)
2. Det følende limbiske system (tidlig pattedyrhjerne)
3. Det tænkende frontallapsystem (sen pattedyrhjerne)

Strukturerne interagerer (heldigvis!) og er ikke skarpt adskilte.

Selve ordet *tidlig* pattedyrhjerne kan måske lyde en anelse nedsættende. Men faktum er, at den gennem 100 mio. års udvikling har bevist sin overlevelsesmæssige værdi. Det er følelsernes ophav i form af fx frygt (for de større rovdyr), vrede (når vi beskyttede vort afkom) og sociale følelser (når vi etablerede og vedligeholdt stammekulturer), som har medvirket til at sikre os den plads, mennesket har i hierarkiet i dag.

Det er altså primært amygdala og pandelapperne, der kommunikerer, når vi taler om resonans. Så hvordan får vi kommunikeret de korrekte følelser til rette tid og skabt den ønskede resonans? Hvad kræver det af dig som leder?

Fire centrale evner i følelsesmæssig intelligens

Først og fremmest kræver det autenticitet, som først kommer med evnen til at håndtere de fire områder for følelsesmæssig intelligens:

- Selverkendelse
- Selvkontrol
- Social bevidsthed (empati)
- Håndtering af relationer

De fire evner fungerer i et dynamisk samspil. Det er fx svært at kontrollere sine følelser, hvis man ikke har nogen fornemmelse af dem. Og det er tæt på umuligt at kommunikere autentisk og tune empatisk ind på folk uden bevidsthed om eget følelsesmæssige ståsted. Og så vil relationerne lide under det.

Selverkendelse er den mest basale af de fire evner. Ikke blot for dig, men også for alle dem, du skal lede. Og her kommer den coachende ledelsesstil til sin ret. For ud over at vise ledelsesmæssig ydmyghed omkring egne forforståelser på de frivilliges vegne og blive klogere ad spørgsmålenes vej, faciliterer dine nysgerrige spørgsmål selvrefleksion og eftertænkksomhed hos den frivillige. Og når den frivillige er mere klar på sig selv og sine værdier, arbejdsopgaver og ståsted, er der rent faktisk noget at tune ind på for dig.

Når selverkendelsen er på plads – selv om den skal genforhandles løbende – åbner det op for selvkontrollen. Der bliver noget at være på vagt overfor, og det bliver også klarere, hvad der positivt skal satses på. Det bliver ganske enkelt sværere for den højre del at kapre hjernen, hvis du er afklaret og i harmoni med dine værdier og visioner. For når der opstår problematiske situationer, kan du i højere grad afveje, hvorvidt oplevelsen er et mindre bump eller decideret truende og handle derefter. Det bliver nemmere at vælge kampe og handlemuligheder.

Hvis skuddet skal ramme plet, må du sætte dig ind i de mennesker, du omgås. Den empatiske evne er afgørende for at kunne udvise social bevidsthed og engagement, der også opfattes som sådan af omgivelserne. Vel vidende, at du ikke kan sætte dig helt i de andres sted, forsøger du alligevel at danne dig så fyldigt et billede af dem som muligt. Du er i videst muligt omfang synlig og kommunikerende.

Det nytter fx intet at udbrede det glade budskab på engageret vis, hvis gruppen befinder sig på et sorg- eller frustrationsstadiet og har brug for at blive mødt dér. Eller på temposættende vis at opildne til handling, hvis der er strukturer eller uafklarede følelser, som umuliggør det. Omvendt

kan både den temposættende og den kommanderende stil udrette mirakler, når de håndteres korrekt med empatien i hånden (selv om de i udgangspunktet er dissonante ledelsesstile). Konteksten og kommunikationen skal bare være til det.

Specielt i frivillige organisationer er det dyrekøbte lærepenge at sætte relationen over styr. Den SKAL prioriteres, hvis ikke folk skal finde bedre steder at lægge deres kræfter. For det er relationerne og følelserne, der bærer engagementet og motivationen oppe. Den affilierende, relationsopbyggende ledelsesstil må på banen i højere grad.

Den affilierende, relationsopbyggende ledelsesstil

Når du arbejder med relationerne i din organisation, betyder det ikke, at alt andet træder i baggrunden. Jeg vælger at fremhæve denne stil, fordi den synes at have en særlig relevans i frivillige kontekster, hvor indgangsvinklen er de frivilliges lyst til at være i organisationen. En lyst, der er bundet op på det sociale og følelsesmæssige. Det er ikke nok at anlægge den demokratiske ledelsesstil, aktivere folk og lægge beslutningerne ud i plenum (for en demokratisk struktur signalerer blot hensigten om inddragelse). Og visionen skal desuden fortsat følges og plejes, og fondsmidler skal anvendes etisk korrekt. Relationsarbejde skal defineres bredere.

Det latinske udtryk *affiliare* betyder at adoptere. Når folk affilierer, knyttes de sammen i et både visionært og socialt fællesskab, som du faciliterer med din ledelsesmæssige stil. Lidt poetisk kan man sige, at de adopterer hinanden.

Frostholm & Majgaard (2002) opfordrer til at slippe legen løs, da frivillighed lever af lyst og dør af pligt. Når du faciliterer eksempelvis legende eller sjove aktiviteter, styrer du både form og proces. Rammen skal naturligvis være i orden, så det (tidsmæssigt) er muligt at skabe de sociale rum. Men når rammen er på plads fx i form af en julefrokost eller sommerlejr, skal vi have nogle procesmæssige overvejelser på banen. For hvem skal sørge for, at folk rent faktisk knytter sig til hinanden, og hvordan?

Vi kan nok alle nikke genkendende til den italesatte hyggelige komsammen eller det større anlagte netværksarrangement, hvor intentionen er i orden, men folk alligevel ikke kommer hinanden ved. Eller også kommer de kun dem ved, som de allerede kendte i forvejen.

Udover de gængse selskabslege, findes der et hav af anerkendende og tematiske procesøvelser, som du evt. med procestræning vil kunne facilitere i legens multivers med din gruppe. Det legende scenarie, hvor vi lader andre sider af os selv komme til skue, må ikke undervurderes. For det tjener flere funktioner.

Legens multivers

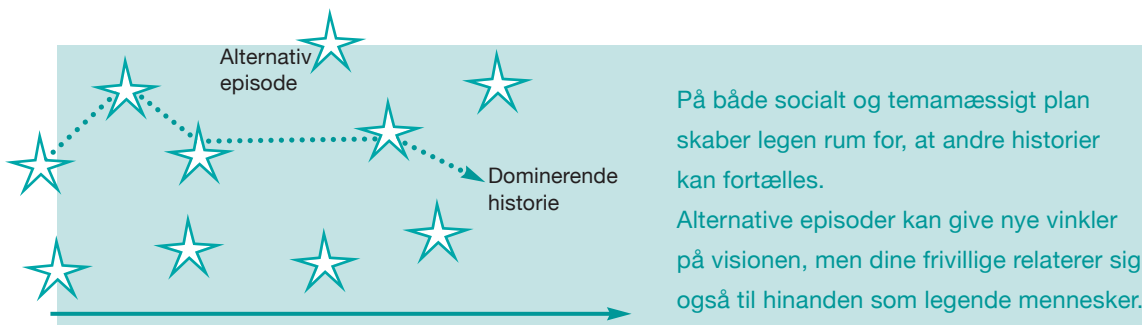
Legen skal rammesættes som leg med et formål. Formålet kan være legen i sig selv, måske med en lille præmie til det vindende hold, eller centreret omkring et tema. I legen sætter vi det frygtbaserede kredsløb på stand by og åbner os for hinanden på barnlig vis – i den bedst tænkelige forståelse af barnlig. Og desuden påviser Goleman, at humor og latter er en klar indikator på et godt ledelsesmæssigt klima.

Vi lærer andre sider af hinanden (og måske os selv) at kende gennem leg. Vi kobler os på hinanden som mennesker. Også derfor giver det så god mening at skabe legende multiverser i frivillige organisationer. For her er jo intet defineret fagligt fællesskab, men derimod et interessefællesskab, der bæres oppe af interesse for både feltet og hinanden.

Som så mange andre pattedyr er vi blevet opflasket med og har udviklet os gennem leg. Både de sociale færdigheder, en del viden og kompetencer er blevet til gennem leg. Og da legen er en – for mange voksne hemmelig – motorvej til læring, hvorfor så ikke eksperimentere med at smide noget tematisk ind i den, så også de mere kyniske kan se formålet med galskaben?

Alternative episoder

Når vi går rundt om temaet (fx hvordan skal vores vision bæres ud i livet) ved at lege med legoklodser, klippe-klistre eller løse samarbejdsøvelser, kommer der flere perspektiver på sagen. De kreative sider får mere plads, og fænomenet 'innovation' bliver pludselig nærværende. Som Psykolog Benny Karpatschof siger, så løser vi os af det faktiske til tider snærende bånd, når vi uzensureret leger (Karpatschof 2002).



Ved disse aktiviteter, der altså kan være mere eller mindre hægtet op på det faglige, giver du deltagerne en aktiv rolle OG nogle fælles referencerammer på det sociale plan. For nu er der pludselig nogle andre slags samtaler, der kan erstatte de sædvanlige løgnehistorier rundt om lejrblået. Historier, der bekræfter de koblinger, deltagerne har foretaget tidligere på dagen, og grupperingerne er også ændret. Det lyder måske lidt for let.

Handlingsanvisninger?

Det er ikke bare let. Hvis det skal lykkes at facilitere relationsopbygning mellem de frivillige, må du som leder tro på, at det er vejen frem. Og med tro, mener jeg noget nær religiøst. For hvis du selv tvivler på din tilgangs effekt, vil det afsondre sig i din rolle som facilitator, og så er det skønne spildte kræfter. Din følelsesmæssige hjernestruktur vil signalere noget andet end de ord, der kommer ud af munden, og de frivilliges hjerner reagerer korresponderende. Som tidligere skrevet, vil intet lykkes uden autenticitet. Motivationen starter indefra.

Du finder altså ingen deciderede handlingsanvisninger her. Det tætteste på en handlingsanvisning, jeg kan bringe dig, er at opfordre dig til at spørge dig selv, om I trænger til motivation og et spark i den rigtige retning på det sociale plan. Hvis svaret er nej, kan det være, du vil skæve til nogle af de andre ledelsesstile og optimere på dem i forhold til organisationens temperatur. Men ved et ja, kan du måske overveje, om den legende facilitator er noget for dig eller én, du kender?

Om forfatteren

Pia Halkier Bjerring er autoriseret psykolog fra Københavns Universitet med speciale i læreprocesser og organisatorisk forandring. Hun har i en årrække arbejdet med udvikling af ledelse, ansatte og frivillige i mange forskellige organisationer. Pia er forfatter til bogen "Lær med leg, krop og relationer" (LO) samt medforfatter til "Anerkendende Procesøvelser" (Dansk Psykologisk Forlag).

Se www.labelworks.dk.



Litteratur

Bjerring, P.H. (2010) **Lær med leg, krop og relationer**. Udgivet af LO fagforeningernes udviklingsafdeling

Bjerring, P.H. & Lindén, A. (2008) **Anerkendende Procesøvelser**. Psykologisk forlag

Drevland, W. & Schjelderup, L.E. (1993) **Tredje sektor som ressource og udfordring i socialt arbejde**.

Sosialhøgskolen, Stavanger Norge

Frostholm, H. (2006) **Berørthed som drivkraft I frivilligt socialt arbejde – erfaringens mur som pædagogisk udfordring**, I: UDSAT, 8.juni 2006. Videns- og formidlingscentret for socialt udsatte.

Frostholm, H. & Majgaard, K. (2002) **Ledelse af frivilligt socialt arbejde**. I: Børsens ledeshåndbøger.

Offentlig ledelse, bind 2, kapitel 3.4. Forlaget Børsen.

Goleman, D. (2002) **Følelsesmæssig intelligens i lederskab**. Forlaget Børsen.

Goleman, D. (2006) **Social intelligens – den nye videnskab om menneskelige relationer**. Forlaget Borgen

Hart, S. (2009) **Den følsomme hjerne**. Hans Reitzels forlag.

Harvard Health Publications – Harvard Medical School: www.health.harvard.edu

Karpatschof, B. (2002) **Den legende virksomhed. Et essay om den unødvendige leg som et nødvendigt**

træk ved menneskets virksomhed. I: Psyke og Logos 2002, 2 (tema: legen og det legende). Psykologisk forlag.

Konfliktløsning som ledelsesværktøj i frivilligt socialt arbejde

Af Mette Lindgren Helde

En leders hverdag byder på mange dilemmaer i et ofte konfliktfyldt farvand. I det frivillige sociale arbejde gælder der andre grundvilkår for lederen end i en organisation, hvor medarbejderne er ansatte. Det afføder en anden type dilemmaer og konflikter og stiller derfor også andre krav til ledelsesopgaven.

Når vi kommer i konflikt er det et tegn på, at der er noget, som er vigtigt for os. Men ofte er det vanskeligt at få kommunikeret de væsentlige budskaber på en ordentlig måde. Inden man ser sig om, kan uenigheden have udviklet sig til noget meget svært og uhåndterbart. Men netop fordi det er vigtige sager, der er på spil, kan en ordentlig håndtering af konflikter føre nye muligheder med sig. Konflikterne kan da blive en platform for udvikling både af organisationen, samarbejdsrelationen og af én selv som menneske.

Denne artikel skitserer nogle af de ledelsesdilemmaer, som er indbygget i paradokset: At skulle lede frivillige og hvad det betyder for håndteringen af konflikter. Ved hjælp af et konkret eksempel vises en enkel model til konfliktforståelse. Det forklares, hvordan dialogisk metode og tænkning kan bruges som kommunikativt redskab i konfliktløsning og til at udøve meningsfuld ledelse i en frivillig kontekst.¹

Værestedet Uglen

Du får nu en invitation til at træde ind i lederens tænkeboks for at reflektere over en konflikt på "Værestedet Uglen". Efter du har læst eksemplet, så brug et par minutter på at tænke over, hvad konflikten handler om, hvilke ledelsesdilemmaer den afføder og på mulige løsninger.²

På det åbne værested 'Uglen', som primært er for alkoholmisbrugere, er der plads til alle. Der er en lille fast kerne af medarbejdere både ansatte og stabile frivillige med mange års erfaring, som tager imod brugerne, arrangerer aktiviteter osv. De frivillige, ansatte og brugerne har det rart med hinanden. Der er et godt samarbejde og værestedet er populært. Men på det sidste har der været problemer. En af de frivillige, Anne, og en bruger, Hans, er begyndt at mundhugges og har mange konflikter. Så når Anne har vagten, er der tit en dårlig stemning. Hans virker til at provokere Anne bevidst, og hun lader sig – stik imod sædvane – provokere. Du har fået at vide, at Anne har skubbet hårdt til Hans en aften, hvor han havde 'drillet' hende. Som leder opfatter du Anne som kompetent og erfaren, men du har også lagt mærke til, at hun ikke har haft det så godt på det sidste. Den dårlige stemning breder sig på værestedet, både blandt medarbejdere og brugere. Men hver gang du vil tale med Anne, trækker hun sig med den forklaring, at hun nok skal tale med Hans, og at det vel er hendes egen sag, "hun er jo ikke ansat". Men Anne får ikke talt med Hans og forleden sagde Anne, at hun overvejer at stoppe som frivillig.

Som leder må du handle. Hvad er dilemmaet? Hvad tænker du – og hvad gør du?

Ledelsesdilemmaer i det frivillige sociale arbejde

Eksemplet peger på nogle typiske ledelsesdilemmaer i det frivillige arbejde:

- Hvad kan man som leder tillade sig at blande sig i, når en frivillig bryder normer og/eller uskrevne regler?
- Hvordan tager man fat om en konflikt mellem bruger og frivillig – når den frivillige siger, at det skal hun nok selv tage sig af?
- Hvordan undgår man, at konflikten vokser til en konflikt mellem lederen og den frivillige og/eller spreder sig til hele gruppen af frivillige og brugere?

Sat på spidsen står lederen i denne situation uden sanktionsmuligheder og med en frivillig medarbejder, som ikke vil ledes. At tvinge den frivillige til en samtale er ingen løsning. På den anden side kan lederen heller ikke lade stå til. Det går ud over hele værestedet, og hun er også nødt til at følge op på, om det nu er rigtigt, at Anne har skubbet til Hans. Lederen kan af både de frivillige og brugerne opfattes som ”deres leder”. Det forventes, at hun taler begge grupperes sag. Hun har dermed et ledelsesansvar både i forhold til ”medarbejderne” og brugerne, men uden at kunne udøve egentlig personaleledelse overfor nogen af dem. Det kan gøre lederens dilemma endnu større: Skal Hans beskyttes mod en voldelig medarbejder? Eller er det Anne, som er krænket af brugeren? Hvis lederen tager parti, kan konflikten hurtigt bevæge sig fra at være en konflikt mellem Anne og Hans til en konflikt mellem lederen og Anne og/eller lederen og Hans.

Ledelse i en værdibaseret sammenhæng

I en frivillig organisation er de fleste af de medarbejdere, som skal ledes, ikke ansatte. De er der jo netop frivilligt. Af egen vilje, interesse og lyst. Det er den indre motivation og dermed også de personlige værdier og behov, som driver værket. For den frivillige er lønnen at give og få noget tilbage. Det man giver, er meget dyrebart. Det er nemlig noget af én selv i form af kontakt, omsorg, tid, hjælp, opmærksomhed og – i nogle tilfælde – også fagkompetencer. I en frivillig social organisation udgør de helt grundlæggende menneskelige værdier bindeleddet mellem den frivillige og organisationen. Værdierne er stærke, men relationen mellem den frivillige og organisationen så meget desto mere skrøbelig. For hvis man føler sine værdier krænket eller at organisationen ikke lever op til de forventninger, man har, er det lettere at smutte. En god stemning på ”den frivillige arbejdsplads” bliver derfor særdeles afgørende. Og behovet for at lederen tager ordentlig hånd om eventuelle konflikter, så engagementet også bevares hos den frivillige, bliver så meget desto mere presserende.

I en frivillig kontekst er det ikke altid defineret og aftalt, hvordan man skal agere overfor hinanden eller arbejde sammen. I stedet kan udtalte forventninger og indforståede normer, baseret på or-

ganisationens værdier, let komme til at udgøre rammen for samarbejdet – og dermed også for, hvordan konflikter skal håndteres. Typiske værdier for frivillige sociale organisationer er f.eks.:

- Ligeværdighed: Alle er lige meget værd, vi møder alle som enkeltindivider
- Hjælpsomhed: Vi arbejder uegennyttigt, ikke for egen vindings skyld
- Tolerance: Der skal være plads til alle, vi er rummelige
- Anerkendelse: Alle er OK og bidrager på hver deres måde

Disse er rodfæstet i grundlæggende demokratiske værdier, som ofte danner grundlag for en frivillig social organisations selvforståelse og praksis. Det er værdier, som de færreste kan være uenige i, og som vi også typisk tager for givet. Derfor har vi sjældent gjort det tydeligt overfor hinanden, hvad de betyder i praksis. Og så længe vi er enige om hvilke opgaver, der skal løses og hvordan, og hvis samarbejdet ellers fungerer, ja, så er det enkelt at efterleve dem.

Men i en konfliktsituation, hvor lederen skal udøve sit ledelsesansvar, kan det at hævde regler og rammer og at afgøre stridsmål i sig selv blive opfattet som en trussel mod de bærende – og vigtige - værdier som anerkendelse, ligeværdighed, medindflydelse og delagtighed i samarbejdet.

Forvaltning af magt

Vi ved måske nok med vores forstand, at magt altid er en faktor i relationer mellem mennesker, og især når det handler om ledelse. Men i en dansk – og især frivillig uformel sammenhæng, præget af lighedstænkning, er magten næsten ikke til at få øje på. Og vi taler sjældent om den.

Når vi oplever lederen udøve ledelse i situationer, hvor en uenighed har udviklet sig til en konflikt, bliver magten (pludselig) synlig. Den personificeres hos lederen. Det kan være med til at eskalere konflikten, fordi der skabes usikkerhed om de bærende værdier i det frivillige arbejde, som handler om, at ”der skal være plads til alle” og ”alle er med til at bestemme”. Ydermere er der i konflikter mange negative følelser i spil.

Det er derfor ikke et let felt at agere i og lederen kommer derfor ekstra på arbejde, når hun skal tage ansvar for, at en konflikt håndteres. Presset kan betyde, at hun selv uforvarent kommer til at agere konfliktoptrappende. Enten ved at blive overdrevent autoritær og skære for hurtigt igennem eller ved at trække sig og lade tingene gå sin skæve gang.

For at lederen kan udøve sin lederrolle og ”magt” på en tydelig måde og samtidig være loyal overfor organisationens (og det frivillige arbejdes) grundlæggende værdier, må hun derfor være meget opmærksom på sin måde at kommunikere på. Selve formen er afgørende. Lederen må, med andre ord, prøve at være fast og tydelig omkring sagen og blød (anerkendende og involverende) i forhold til relationen til de personer, som er involverede.

Hvad er en konflikt?

Alt, hvad vi som mennesker gør med hinanden, kan siges at bestå af to dimensioner. Der er altid både *en sag og en relation*. Der er noget, f.eks. en opgave, der skal løses og så er der måden, hvorpå vi reagerer (følelsesmæssigt), og hvordan dette har indflydelse på vores indbyrdes relationer. I dagligdagen tænker vi ikke så meget over, at der er to sider. Det er kunstigt at skille dem ad. Men i sammenhænge, hvor vi skal arbejde bevidst med samarbejde, kommunikation og konfliktløsning, er det en hjælp at skelne og være opmærksom på begge sider. Det er ikke nok at fokusere på, hvad vi skal sammen og hvordan vi gør det. Vi – og især en leder – må også have opmærksomhed på, hvordan vi har det med det og dermed de dynamikker, der altid er på spil i menneskers fællesskaber.

Denne forståelse af forholdet mellem sag og relation, ligger til grund for følgende konfliktdefinition: *Konflikter er uoverensstemmelser, som påvirker parterne følelsesmæssigt ved at der skabes spændinger i eller mellem parterne.*³

Konflikten handler både om den sag, man er uenig om og de følelser og behov, som har påvirket relationen mellem parterne i konflikten. Pointen er, at man bør håndtere begge sider af konflikten, både sagen og relationen, når man ønsker at skabe langsigtede konfliktløsninger.

Hvorfor kommer vi i konflikt?

Forskning peger på, at konflikter først og fremmest opstår, når mennesker oplever, at deres behov bliver krænkede eller ikke mødt. Eller når vi oplever, at forskellige normer og værdier støder sammen. Misforståelser og forskellige forventninger til bestemte situationer eller personer er andre grunde. Derfor må man i konfliktløsning først og fremmest anerkende, at parterne i en konflikt kan opleve årsagerne til – og dermed også selve konflikten – helt forskelligt. Og at sag og relation er blandet sammen. Derfor er et klogt første skridt i konfliktløsning at foretage en simpel analyse af konflikten.

Først må det udredes, hvad der er sket. Man må så at sige blive ”enige om, hvad man er uenige om”. Herefter må man finde ud af, hvilke følelser der er kommet i spil, og hvilke behov der er krænkede. Ud af dette kan man blive klar på, hvad man har brug for, for at kunne komme videre.⁴

Tag hånd om konflikten!

To overordnede spørgsmål kan bruges som pejlemærker til at håndtere både sagen og relationen:

1. Hvad handler konflikten om (hvad er **sagen** eller ”uoverensstemmelsen”)?
2. Hvordan er de enkelte parter involverede i konflikten – hvilke følelser og behov er i spil?
Hvordan er **relationen** blevet påvirket?

Lad os vende tilbage til eksemplet fra Værestedet Uglen.

Annes historie: Forleden aften da jeg skulle servere aftenkaffen, var Hans meget grov og aggressiv overfor de andre brugere. Da jeg sagde til ham, at han skulle lade være, blev han aggressiv og truende. Sagen for mig er, at vi ikke er enige om, hvordan man skal opføre sig ved aftenkaffen. Jeg blev ked af det og frustreret – og er faktisk blevet bange for Hans.

Hans' historie: Forleden aften da vi skulle have aftenkaffe, var det igen den sure Anne, der var der. Hun smiler og hilser aldrig ordentligt mere. Før var hun flink, og man kunne lave sjov, nu mukker hun og er kommanderende. Så sagde jeg også noget til hende... Sagen for mig er, at jeg ikke synes, personalet møder os brugere ordentligt og med respekt. Jeg blev enormt gal og krænket og gider overhovedet ikke have noget med Anne at gøre mere.

	SAG – HVAD ER DER UENIGHED OM	RELATION – HVILKE FØLELSER ER I SPIL – HVORDAN ER RELATIONEN PÅVIRKET?
ANNE	OMGANGSFORMER VED KAFFEN	KED AF DET, BANGE
HANS	PERSONALETS OPFØRSEL	VRED, FRUSTRERET, TRÆKKER SIG

Opdelingen i sag og relation giver et første overblik over, hvad der er sket og et pejlemærke om, hvordan man skal gribe konflikten an. Man må finde tyngdepunktet, altså den side af konflikten som gør det svært og påvirker parterne. Er det sagen eller relationen, som er vigtigst?

Det er sandsynligt, at det for begge parter snarere er de følelser, der er kommet i spil end det, som Hans har sagt eller Anne har gjort, altså det relationelle. Vi tolker ud fra vores eget verdensbillede; vores personlige rygsæk, dagsformen eller andre bekymringer, som ikke har noget med den aktuelle situation, spiller tit ind på vores reaktioner. Vi kan blive provokerede eller sårede af andre mennesker, selvom det ikke var deres hensigt.

En blanding af misforståelser, forskellige forventninger og tolkninger, normbrud, krænkede værdier og behov er her med til at gøre uoverensstemmelsen til en konflikt.

I de fleste konflikter ligger tyngdepunktet ikke på sagen, men på det relationelle, dvs. de negative følelser og krænkede behov. Men ofte taler vi (kun) om sagen og det, den anden har gjort og ikke om, hvordan vi har det med det. *Hvorfor gjorde han sådan og ikke sådan? Hun kan da ikke tillade sig at... Vi plejer da...?* Det som umiddelbart fylder er ens egne følelser og ubehag, og den anden anklages og dømmes forkert, mens man selv har ret.

Et fælles billede af konflikten

Konfliktarbejde handler om at få et fælles billede af, hvad der er sket, og hvordan det har påvirket begge parter. Herefter kan man begynde at håndtere både det, man er uenig om (sagen) og de følelser, som er i spil (relationen).

Man kan selv tage initiativ til at kontakte den anden part i konflikten. Men ofte har man, når man er ramt og fanget i en konflikt, brug for hjælp til selvhjælp. Her kan lederen træde til. Enten ved at tale med de to hver for sig om konflikten, så de selv bliver klar til at tage den svære samtale med den anden part. Eller ved at optræde som en upartisk tredjepart og guide en fælles samtale mellem dem. Uanset hvad, må lederen være parat til at inddrage begge parter. Det er dem, der har nøglen til at løse deres konflikt. Lederen kan i denne rolle kun hjælpe med processen.⁵

Hvis hun kun hører den ene part og f.eks. giver Hans medhold og fortæller Anne, at hun skal møde brugerne på en respektfuld måde – eller hvis hun giver Anne ret i, at Hans har været truende og evt. giver ham forbud mod at komme mere, er konflikten ikke løst. Lederen vælger måske at skære igennem. En af parterne får ret, men de negative følelser ulmer stadig. Konflikten kan blusse op igen og endda blive værre – og alle har tabt.

I stedet kan lederen vælge at gå åbent ind i konflikten og bruge sin lederposition til at tage hånd om konflikten. Med dialogen som følgesvend og med de nysgerrige og undersøgende briller på næsen kan hun med fokus på, at løsningen skal findes i en dialog mellem dem, som er parter i konflikten, hjælpe parterne til at få skilt sag fra relation.⁶

Til dette kan man bruge en enkel spørgeguide, der er bygget op efter principperne om ikkevolde- lig kommunikation (se note 4).

En praktisk guide

Guiden er bygget op med fem kernepunkter i konflikten, som alle skal behandles.

1. **FAKTA:** Hvad er der sket?
2. **FORFORSTÅELSE/FORTOLKNING:** Hvad havde jeg/du forventet? Hvad var min/din tolkning af det, der skete? Var der misforståelser, hvilke?
3. **FØLELSER:** Hvad gjorde det ved mig/dig? Hvordan har det påvirket relationen?
4. **BEHOV:** Hvad er vigtig(st) for mig/for dig? Hvad har jeg/du brug for?
5. **HANDLING:** Hvad ønsker jeg/du? Hvad vil jeg/du gøre? Kan vi lave en aftale om...?

Guiden kan bruges, når man selv er i konflikt og vil forberede sig til et møde med den anden part. Det kan gøre en selv i stand til at fremstå mere samlet og tydelig, hvilket letter konfliktløsningsprocessen. Den er også anvendelig som skabelon til at strukturere en konfliktløsende samtale, hvor man selv er part i konflikten. Og som leder kan man bruge den som spørgeguide i rollen som upartisk tredje part. Man må dog her være *meget opmærksom* på, hvorvidt man faktisk kan være upartisk og vitterligt ikke selv har noget i klemme. Er man i tvivl, er det bedre at bede en udenforstående om hjælp – og i mere alvorlige konflikter – at bruge en professionel mægler. (se note 5).

Eftersom der er mange følelser på spil og behovene er krænkede, gælder det om at få italesat både følelser og behov. Det skal ske på en måde, som relationen kan bære og med behørig respekt for parternes grænser og forskellige måder at formulere sig på. Er det en konflikt mellem en bruger og en frivillig, eller hvor en leder er involveret som part i konflikten, skal man være opmærksom på, at der er en assymterisk relation og det kan betyde, at parterne ikke vil – eller skal – fortælle alt for private ting. Parterne får herefter sat ord på, hvad der er vigtigt for dem hver især, og hvad de har brug for for at komme videre. Det kan være et konkret ønske eller en anmodning, et forslag til en aftale, alt efter, hvad behovene er.

Ud fra denne model kunne udredningen af konflikten mellem Hans og Anne se ud som følger:

1. **FAKTA:** *Der var to forskellige billeder af det skete. Anne og Hans bliver enige om, at de kom op at toppes ved aftenkaffen. Det bliver tydeligt at de er uenige om, hvem der har opført sig forkert og hvilke normer, der er gældende (hvornår/hvor meget må man 'drille' og lave sjov, hvad er respekt osv.)*
2. **FORVENTNINGER/FORTOLKNING:** *Hans mener, at Anne har skubbet til ham, men det er ikke det, han er sur over. Det er, at hun blev tosset på ham og ikke hilser. Han synes, de plejer at have det rart og kan drille hinanden. Anne synes, Hans er blevet grovere, og hun føler sine grænser overskredet. Hun er flov over, at hun har skubbet ham. Misforståelserne udredes.*
3. **FØLELSER:** *Anne fortæller, at hun er ked af det, der er skete og er bange for Hans. Han er vred (og såret, men det siger han ikke) og føler sig krænket. Anne fortæller, at hun har været stresseet i en periode over andre ting, som ikke har med Hans at gøre. Hans er deltagende, når han hører det og overrasket over, at Anne er bange for ham. Det påvirker ham tydeligt.*
4. **BEHOV:** *Anne giver udtryk for, at hun har brug for respekt og afstand (grænser); Hans at han har brug for respekt, anerkendelse og accept.*
5. **HANDLING/ØNSKER:** *Annes ønske er, at Hans ikke skal "drille", hvis hun ikke er i humør til det, og han skal respektere, når hun siger fra. Hans ønsker, at Anne siger til, når hun ikke er i humør til drilleri. At hun hilser ordentligt, selvom hun er i dårligt humør. Dette aftales. I samtalen bliver de også enige om, at Hans hjælper Anne med kaffen, når der er lang kø om mandagen.*

Eksemplet med Hans' og Annes konflikt er typisk, og det viser, at det ikke altid er udviklede løsninger, som skal til. Som det også fremgår, er et af de krænkede behov (og vigtige værdier) det samme for begge parter, nemlig **respekt**. Det er ikke usædvanligt i konflikter, og der er derfor en stor gevinst i at få afdækket behov og værdier, så man kan se, at man har noget tilfælles: *Hov, den anden var også ramt i konflikten, det var ikke bare mig!*

En stor del af konfliktløsningen ligger altså i, at parterne har været igennem en proces – en dialogisk samtale - sammen. At de har fået talt om både sagen og relationen, udredt misforståelser og at de sårede følelser og krænkede behov er blevet sagt højt og lyttet til. Dette medvirker til, at mistilliden kan vendes til tillid, og at parterne nu ser hinanden og det, der er sket i et nyt lys.

Det er enkelt og er naturligvis sværere end det lyder. Der skal være både vilje og mod til stede og konkrete redskaber til at kommunikere. Et af de fornemste er dialogen. En dyb dialog, hvor man virkelig lytter til hinanden og prøver at forstå.

Dialogens væsen

Dialog er kongevejen til konfliktløsning. I hverdagen opfatter vi tit dialog som blot en samtale mellem en eller flere. Som et redskab til konfliktløsning bruger jeg derfor begrebet: **Den dybe dialog**. Den skal forstås som: *"...en særlig form for kommunikation, hvor deltagerne aktivt søger at skabe større gensidig forståelse og dybere indsigt".⁷*

Den dybe dialog er en helhed og indbefatter både det værdigrundlag, man står på, en holdning man går ind i et menneskemøde med og konkrete kommunikationsredskaber. Med andre ord: Man skal have både hovedet, hjertet og handlingerne med, hvis dialogen virkelig skal folde sig ud. Modellen for den dybe dialog kan se sådan ud:

VÆRDIGRUNDLAG

- Mennesker er lige værdige
- Enhver har sin egen virkelighed, som opfattes som sand og meningsfuld for dem selv – derfor må den respekteres
- Dialog kan bygge bro over forskelligheder og udfordre vores "sandheder om verden"

HOLDNING

- Motivation og vilje til at ville dialogen
- At ville forstå og gå "over på den anden side" men ikke nødvendigvis give ret
- Anerkendelse

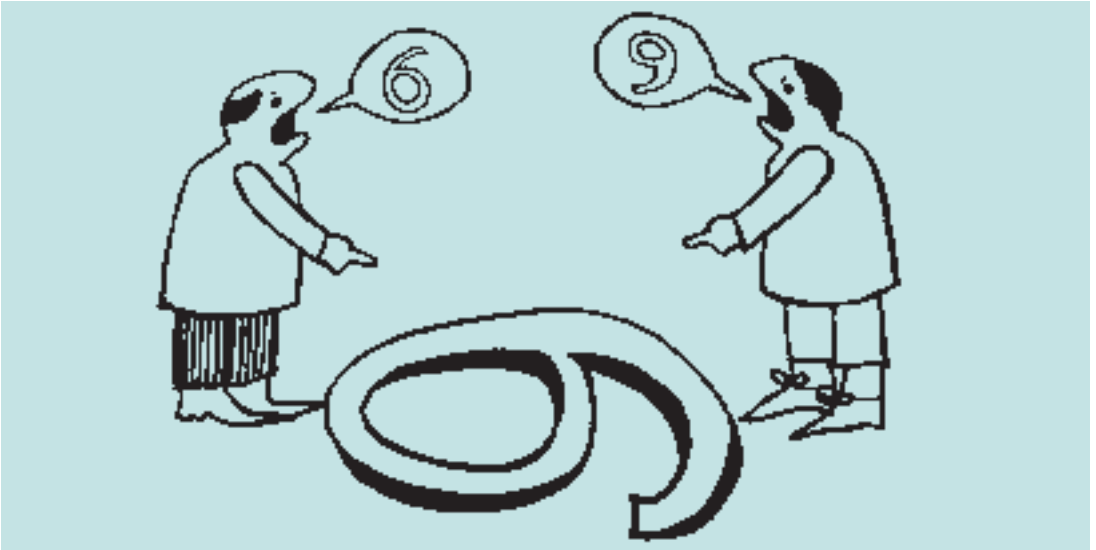
HANDLING

Undersøgende og nysgerrig kommunikation

- Aktiv lytning
- Spejling
- Undersøgende spørgsmål
- Nærværende kontakt

Dialogen har en særlig kraft i konfliktsituationer. Den kan – når det virkelig lykkes os at parkere vores egne holdninger og forudfattede meninger – bygge bro over forskellighederne og skabe eller genskabe den relation som gør, at vi vover at "gå over på den anden side" eller "gå i den andens sko".

Man kan illustrere denne bevægelse med tegningen af to personer, der står og kigger på et tal.



For den ene er det 6-tal, for den anden et 9-tal.

Dialogen giver os mulighed for at anerkende, at det vi ser som et 9-tal, faktisk *kan* opfattes som et seks-tal, *selvom* man selv stadig mener, det er et 9-tal. I den proces, hvor man får anerkendt sit eget synspunkt (*ok, jeg forstår nu, hvordan du ser det*) kan man få en forunderlig trang til faktisk også at lytte og anerkende den anden. Og så er dialogen – og konfliktløsningen - i gang. Man kan vælge at vente på, at den anden tager det første skridt eller selv tage det.

For at vende tilbage til lederrollen, mener jeg, at man i den rolle, altid har ansvaret for at være fremme i skoene. Med mindre parterne selv er godt igang med at løse deres konflikt selv, bør lederen tage initiativ til at få sat en proces igang, så der bliver taget ordentligt hånd om konflikten.

De principper, som her er skitseret for en dialogisk håndtering af konflikter i det frivillige sociale arbejde, gælder naturligvis også, når det er lederen selv, som har en konflikt med en bruger eller medarbejder (både frivillig og ansat). Der er man som leder især rollemodel!

Konfliktløsning som udviklingsmotor for organisationen

Konflikter i det værdibaserede frivillige arbejde kommer ofte til også at handle om værdier på et dybt personligt plan. Det er stærke sager, og det kan være medvirkende til, at der fra lederside

ikke tages fat om konflikterne.

En motivation for lederen kan da være at forsøge at se konflikter som en ideel mulighed for at se nærmere på det kit, der binder samarbejdet sammen på værestedet, i klubben eller foreningen. Med andre ord, det psykiske arbejdsmiljø. Spørgsmål, der kan stilles her, er: Hvordan fungerer samarbejdet egentlig mellem os? Hvordan har vi det med hinanden? Hvordan kommunikerer vi? Hvad er vigtigt for os hver især? Hvad har vi brug for? Hvor er vi forskellige? Er det OK, eller er der nogle områder, hvor der skal være fælles fodslag?

Rammer, normer og forventninger, som ikke er klare og definerede, kan gøres tydeligere. Det har måske ikke været nødvendigt før, men når en konflikt opstår, peger det tit på et behov for afklaring. Som i eksemplet fra værestedet: Hvordan kan Anne optræde som professionel (frivillig) overfor en bruger, som har et horn i siden på hende? Hvilke krav skal der stilles til den frivillige? Og til brugeren? Skal der tales om og defineres (nye) ”spilleregler” i værestedet osv.?

Lederen kan tage initiativet og også her bruge dialogen både som et værdigrundlag, en holdning og et redskab til at få talt om dette. På den måde kan hun optræde loyalt overfor det frivillige sociale arbejdes værdier om medindflydelse og anerkendelse. Og dermed bruge dialogen som brobygger over nogle af de dilemmaer, som findes indlejret i det at skulle lede frivillige.

FEM TIP TIL LEDEREN

- Dialog og kontaktfuld kommunikation skaber et godt arbejdsmiljø og bygger bro i fastlåste situationer. Det er dit vigtigste ledelsesværktøj.
- Rammer, regler og vilkår kan godt hævdes dialogisk, men kræver tydelig og klar kommunikation: Vær fast på sagen og blød på personen
- Arbejd med at få indsigt i egne konfliktmønstre og egne blinde pletter
- Vær varsom med at gå ind og agere som tredjepart/konfliktvejleder i konflikter, hvor du selv er (eller kan opfattes) som partisk. Få i stedet hjælp udefra.
- Arbejd kontinuerligt med et konflikthåndterende arbejdsmiljø, hvor forskelle er OK og der tales åbent og anerkendende om konflikter.

Konstruktiv dialogisk konflikthåndtering smitter af på arbejdsmiljøet, forholdet til brugerne, og opad og udad i organisationen. Konflikthåndtering kan være et ledelsesværktøj, som kan bruges til langt mere end brandslukning, nemlig til på lang sigt at udvikle organisationen, – både den lille gruppe i ”værestedet” og den organisation, som er rammen om det daglige arbejde.

2012-10-19



-
- 1 Når jeg i artiklen skriver leder, betyder det leder i det frivillige sociale arbejde.
 - 2 Eksemplet er konstrueret med inspiration fra de historier, jeg er stødt på i min undervisningspraksis på Center for frivilligt socialt arbejdes kurser i konflikthåndtering. Enhver lighed med virkelige personer er helt utilsigtet og navnene er tilfældigt valgt.
 - 3 Definitionen er inspireret af Center for Konfliktløsnings bog: *Konflikt og Kontakt*, Hammerich, E. Og Frydensberg, K, (2012), Hovedland.
 - 4 Denne tankegang bygger på principperne for ikkevoldelig kommunikation, udviklet af Marshall Rosenberg. Se f.eks. hans bog af samme navn eller bøger om "Girafsprø".
 - 5 I en mægling eller tredjepartssamtale optræder der en upartisk person, der hjælper konfliktens parter med at løse deres konflikt. Konfliktmægling kræver professionel uddannelse og træning. En leder kan optræde i en rolle som konfliktvejleder og bruge konflikthåndteringens principper som redskaber til vejledningen. Læs mere om de forskellige roller i Hammerich og Frydensberg (2012).
 - 6 Der kan være situationer, hvor lederen SKAL skære i gennem og beslutte, men det er ikke ærindet i denne artikel.
 - 7 Se mere i Dialoghåndbogen af Lindgren Helde, M. (2012), ej udgivet, men kan downloades på www.issuu.com



Om forfatteren

Mette Lindgren Helde f. 1965. Uddannet Cand. Comm. med speciale i interkulturel kommunikation. Mette har egen virksomhed inden for området kulturmøder, kommunikation og konfliktløsning. Hun er tilknyttet Center for Konfliktløsning som underviser og konsulent i konflikthåndtering og hun virker desuden som adjunkt ved Linnéuniversitetet i Kalmar, Sverige, hvor hun er bosiddende. Mette er forfatter til Dialoghåndbogen (2012). Kan hentes gratis på www.issuu.com. Se mere om Mette på www.helde.dk

Litteratur

Hammerich, E. & Frydensberg, K.(2012): **Konflikt og Kontakt**. Hovedland

Helde, M.: **Dialoghåndbogen**. Kan kun downloades (gratis) på www.issuu.com. Udgivet af DUF og Center for Konfliktløsning.

Rosenberg, M.: **Ikkevoldelig kommunikation - 'girafsprøget'**. Borgen

At lede et fællesskab

Af Rillo Rud

”Man får lov til at være noget for de frivillige, der kaster en masse energi efter de unge. Man får lov til at støtte dem og tage sig af dem og se, hvordan de udvikler sig og får mere energi. Bare den måde jeg snakker om Ventilen på - ” det er min ventilen og mine frivillige, ikke fordi jeg er besiddelsesrisk, men fordi det er mit ansvar at de har det godt, og Ventilen Hillerød har det godt”.

- Eva, projektleder i Ventilen Hillerød

At være frivillig i Ventilen er et arbejde. Man er der for at løse nogle opgaver, der gør en forskel, også selvom opgaverne til tider er svære eller kedelige. Det skal også være sjovt og have en social dimension – og så gør det da ikke noget, at man lærer af det både fagligt og personligt. Det er meldingen fra vores frivillige, når vi spørger dem, hvad det vil sige at være frivillig i Ventilen. Også, når man spørger vores lokale formænd – eller projektledere, som vi oftest kalder dem.

Vi går sjældent op i titler og hierarkier – men har fokus på fællesskabet og på, at der skal en hel frivilligruppe til at drive en Ventil – uanset om den Ventil så er et lokalt mødested eller en landsorganisation. Og de lokale projektledere har en stor opgave i at sikre det fællesskab, og at alle fungerer i det, inklusiv dem selv.

Noget helt grundlæggende i vores måde at tænke og bedrive ledelse på er nok, at vores ledere ikke ser sig selv, eller bliver betragtet som ledere af gruppen. De er ledere af projektet, og en del af gruppen.

I dette kapitel vil jeg fortælle lidt om, hvordan vi gør og hvorfor. Der er ingen litteratur- og teori-henvisninger. For Ventilen og vores måde at bedrive ledelse på er ikke hentet fra en bog. Jo, vi henter inspiration både i litteraturen og hos andre – men først og fremmest er vores struktur og kultur erfaringsbaseret. Vi har prøvet ting af, leget, ladet os inspirere og det, der har virket, er der blevet bygget videre på både lokalt og nationalt. Og det er fortsat sådan; vi arbejder både med ledelse og med alt andet.

Ord og begreber som inkluderende ledelse, flad struktur, teamledelse og autenticitet kan nok dække en del af det, vi gør. Det er bare ikke ord, vi bruger; for de findes ikke på ”Ventilsk”.

Om Ventilen

Ventilen er en frivillig social ungdomsorganisation med 13 år på bagen som landsorganisation. Vi arbejder for at forebygge og afhjælpe ensomhed blandt unge og gør det ad mange kanaler. Siden stiftelsen har vi været i rivende vækst. Åbnet og drevet mødesteder – i dag har vi 14 – og de senere år også udviklet og drevet nationale projekter indenfor området, ligesom vi er i gang med at etablere nye typer tilbud og lokalforeninger. Vi vokser fortsat, men tager hele tiden afsæt i det vi kan og det, der virker.

Vores frivillige er unge – de fleste piger, men også en del fyre. Rigtig mange af dem er studerende typisk inden for det sociale, pædagogiske eller psykologiske felt, men vi har også markedsføringsstuderende og militærfolk. Fælles er, at de melder sig for at gøre en forskel for andre unge. Og det bliver ved at være drivkraften, også når interessen efter noget tid typisk drejer sig fra det rent brugerrettede til det mere organisatoriske. For det er ikke organisation og ledelse, der tænder dem fra dag et. Tværtimod så har langt størstedelen af vores frivillige aldrig været aktive i en organisation eller endst en bestyrelse før.

Alle er (potentielle) ledere

Nu skrev jeg ”uddanner til ledelse” – det gør vi egentlig ikke. Vi har ikke et lederforløb, eller en talentudpegning, som jeg ved, at andre organisationer arbejder med. Hos os går man fra at være ”almindelig frivillig” til at blive leder, ofte fra den ene dag til den anden. Men når det er sagt, så handler det måske i virkeligheden om, at vi forsøger at ruste alle frivillige til at lede.

Helt lavpraktisk forsøger vi at give alle de frivillige redskaberne til at stable projekter på benene og lede dem. Vi har en obligatorisk grunduddannelse for alle frivillige og rigtigt meget af den handler om at lære, hvordan man arbejder med ensomme unge, om samtaleteknik, konflikthåndtering og gruppedynamik. Men der er også et mere organisatorisk element netop med det formål at ruste alle frivillige til at tage del i drifts- og ledelsesopgaverne.

Dette gør vi også, fordi det ikke er en selvfølge, at det er dem med mest erfaring eller størst ledergen, der bliver valgt til projektledere. Det har meget sjældent noget med magt-, eller cv-ønsker at gøre, når en af vores frivillige byder ind på en projektlederpost. Og det er yderst sjældent, at der er kampvalg. De gør det, hvis de bliver opfordret af deres medfrivillige, fordi de generelt er vellidt og hvis de har mod på opgaven eller bare mere mod end de andre. For nogle gange handler det om, hvem der tager den post, ingen vil have. Så det bliver den, der tør. Og det er ikke nødvendigvis en post, der er rift om – til gengæld er der stor respekt for dem, der tager den.

En relativt ny frivillig fortalte for nylig, at de i hendes Ventil er rigtig glade for deres lokale projektleder. Glade for, at hun har taget opgaven og at de føler, at de bliver nødt til at hjælpe hende og bakke hende op, for ellers ”gider hun jo ikke, og så er der en af os andre, der må tage posten”. Alle ved med andre ord, at det er nødvendigt at få løst opgaverne, og at det er et fælles ansvar. De anerkender, at projektlederen har påtaget sig sin post for at hjælpe sine medfrivillige og løser sine lederopgaver på vegne af dem, og det medfører en stor taknemmelighed.

”Det er fedt at være lokal projektleder, fordi man får lov til at komme med store tanker for et mødested, når man sidder med et overblik og samtidig har et overblik over de ressourcer, man har til rådighed, så kan man få lov til at drømme, både på den store skala, hvor skal Ventilen Hillerød være henne om et par år, men også.. hvad skal vi fokusere på den næste måned. Og det fedeste er, at

man ikke behøver gøre arbejdet selv, fordi man ikke er alene i et mødested heller ikke som projektleder. Der er plads til at komme med ideer og tanker og der er andre mennesker, der vil gribe dem og kaste dem tilbage til dig.”

- Eva, projektleder i Ventilen Hillerød

Kontinuitet

Vores frivillige er unge og midt i at træffe valg, tage uddannelser og forme deres voksenliv. Det betyder også, at vi ikke altid får lov at holde på dem så længe. Ikke fordi de ikke trives som frivillige, men fordi studieskift, flytninger, nye kærester eller arbejde kan komme i vejen. Det samme sker for projektledere; i skrivende stund er der seks ud af 14, der har siddet i mere end et år. Vi arbejder hele tiden på at holde på de frivillige lidt længere – og der er sket rigtig meget – men det er en grundlæggende udfordring i en organisation som vores, at der hele tiden forsvinder garvede folk, og kommer nye ind, og at vi derfor skal ”starte forfra” på mange punkter. Det gør det endnu mere vigtigt, at det er gruppen og ikke kun projektlederen, der er ”styrende”. I andre organisationer ser vi, at ikke alene praksis men også visioner og retning skifter, når der bliver skiftet ledelse. Det sker ikke hos os. For kulturen og måden, vi gør det på er forankret i hele gruppen og ikke blot hos én person – og det sikrer kontinuitet.

Forventninger

I Ventilen forsøger vi hele tiden at opstille klare forventninger til de frivillige og det starter allerede inden, de overhovedet er blevet frivillige. For at blive det skal man nemlig leve op til nogle krav om alder, uddannelse og om hvilke ressourcer og hvor meget tid, man kan bruge på Ventilen. Alle gennemgår en samtale med to garvede frivillige, hvor de bliver vurderet og efterfølgende ”ansat” eller henvist til andre projekter, der søger frivillige. Efter ansættelsen følger en obligatorisk grunduddannelse og en prøve- eller ”føl”periode. Alt sammen for at sikre, at alle vores frivillige er rustet til at løfte både arbejdet med de ensomme unge, og med at drive foreningen. Og når vi nu ved, at de har ressourcerne og kompetencerne, så forventer vi også, at de bruger dem.

Ens rolle og indsats som frivillig kan altid blive taget op til overvejelse og det er nok en af de klassiske lederopgaver, vores projektledere har ; det er som regel dem, der skal ”tage snakken”. Et godt eksempel er Maria. Hun var frivillig i Århus for mange år siden. Havde taget de garvede med storm til samtalen, gennemgået grunduddannelsen og var begyndt i mødestedet. Hun var god med de unge og fungerede i frivilligruppen, men ikke ret meget mere end det. Så projektlederen og en af de andre hev hende til side til en snak om, at hun ikke levede op til deres forventninger. At de ønskede, at hun tog mere del i arbejdet også i de mere ”kedelige opgaver”, og at hvis hun ikke var klar på det, syntes de, at hun skulle finde et andet sted at være frivillig. Maria tyggede på det – og blev. Et års tid senere blev hun formand i Ventilen Århus og i september

2011 blev hun valgt til landsformand. Vel vidende, at det kræver en helhjertet indsats, og at man er klar til at bede sine medfrivillige om det samme.

Rammer

Vi arbejder meget med rammerne for de frivilliges arbejde. De skal være der, og være tydelige – et ”hegn” om legepladsen, om man vil. Det er en hjælp for alle frivillige, at vide, hvad man må og ikke må. Og hvornår, man skal spørge om lov. Særligt for de lokale projektledere, oplever vi, at det er en stor hjælp. Det helt centrale er det sæt retningslinjer, der gælder for alle mødestederne; her er en række regler om hvem, der må være frivillige, hvordan en aktivitet i mødestedet skal afvikles, hvem der er målgruppen m.m. Langt de fleste af disse er indlejret i den daglige praksis – for eksempel er der ingen, der ville finde på at servere alkohol for de ensomme unge i mødestedet. Nogle af reglerne er mere møntet på undtagelsessituationer og som med alle andre regler hænder det jo desværre engang i mellem, at de bliver overtrådt. Når de gør, er det projektlederen, der skal gribe ind. Det er lettere for dem at tage en samtale og bede om en ændret adfærd på baggrund af et ”officielt” dokument, der er fælles for hele landsorganisationen end at skulle sidde og sige at ”Jeg synes ikke, at det er okay at ...”. Også selvom retningslinjen er en af dem, der er mere løst formuleret, som for eksempel: ”den mødestedsfrivillige skal have overskuddet og ressourcerne til at arbejde i mødestedet og i øvrigt passe ind i frivilligruppen”.

Projektlederen skal stadig tage den samtale – men bærer ikke ansvaret for beslutningen om, hvad det er, der skal ændres og til hvad.

På samme måde forsøger vi at hjælpe både projektlederne og alle andre frivillige ved at udarbejde og dele en masse skabeloner og kagebøger. For der er ingen grund til at opfinde den dybe tallerken hver gang. Som alle ved, skal der f.eks. afholdes årsmøde i en lokalforening – i hvert fald en gang om året. Et møde, der hos os typisk tager under en halv time og er meget uformelt, fordi der sjældent er kampvalg, fordi beretningen indeholder ting, alle har været med til og fordi regnskabet sjældent har den store interesse. Men det er stadig en formel begivenhed, og der skal være styr på både indkaldelse og referat, der jo er et officielt dokument som både bank, revisor og bidragydere kan have lyst til at se... Når man aldrig har siddet i en bestyrelse før, er det let at lave fodfejl. Så i stedet for at bede projektlederne tage vedtægten frem og gøre som den siger, har vi lavet skabeloner. Sekretariatet minder dem om, når det er tid til indkaldelse og har en skabelon for dagsordenen og for referatet – i erkendelse af, at det er meget få, der har interesse for selv at sidde og pusle med det.

Rammerne og de mange skabeloner og kagebøger er også med til at sikre kontinuiteten, når vi skifter frivillige.

Værdier

Det helt grundlæggende for vores arbejde – både lokalt og nationalt - er Ventilens værdier. Vi har ligesom mange andre formuleret fire flotte ord, som vi mener både beskriver og bør være styrende for alt, hvad vi gør. Vi arbejder som andre for, at det ikke bare bliver tomme ord – men det er et arbejde, der er relativt let. Jeg møder tit frivillige, der ikke lige kan remse dem op, men når jeg så siger: Ansvarlighed, udvikling, nærvær og tillid. Så siger de ”Ja, det er præcis sådan det er”.

Selvfølgelig arbejder vi med at indarbejde dem, men også med at lære alle, at en værdi ikke bare er noget, man gør. På grundkurset har vi en dilemmaøvelse, hvor deltagerne arbejder med spørgsmålet : Hvad gør man, hvis retningslinjerne og værdierne clasher? Et eksempel er en case med en unge pige, der er kommet i et mødested gennem nogen tid, og tydeligvis har gavn af det. Hun åbner sig mere og mere, og går godt i spænd med de andre unge. Efter nogen tid fortæller hun så en af de frivillige, at hun er selvskadende og er i behandling, men ikke har problemet under kontrol. Hun har med vilje undladt at fortælle det til den indledende samtale, da hun godt ved, at man ikke må komme i Ventilen, hvis ensomheden ikke er det primære problem. Men samtidig viser hun os jo tillid, og vi kan se, at hun udvikler sig enormt i vores tilbud. Hvad gør man så? Kursusdeltagerne skal diskutere det i små grupper – og hele pointen er, at der ikke er en ”rigtig løsning”. Det rigtige er at tænke sig godt om, og vende det med andre. Ikke forholde sig enøjet til retningslinjerne, men heller ikke naivt tænke at tillid, og ikke andet, er vejen frem. Øvelsen er et eksempel på, hvordan vi forsøger at ruste ikke alene projektlederne, men alle de frivillige til at lede sig selv og styre tilbuddet på baggrund af værdierne.

Redskaber

Vores måde at tænke ledelse og organisation på udmønter sig også i, hvordan vi taler om tingene og i konkrete redskaber og metoder.

Projektleder og tovholder

Vi er meget bevidste om hvilke ord, vi bruger. I denne tekst kalder jeg konsekvent de lokale formænd for projektledere, og det gør vi som regel også internt. Det er egentlig et levn fra den allerførste lokalforening, der opstod i et projekt-innovations-miljø i København i starten af halvfemserne. Dengang var de frivillige ”igang sættere” og formanden altså projektleder.

Vi har holdt fast i det sidste ord – ikke kun af vane – men også fordi det er sigende for måden at bedrive ledelse på. Det er projektet, der skal ledes og styres sikkert i havn. Det handler om at formulere del-elementerne og uddelegere til alle de kompetente medfrivillige. Det handler om at være tovholder. Og tovholder er da også det ord, vi bruger alle andre steder i organisationen, og et ord og en rolle, vi bruger tid på at tale om og definere. For at være tovholder for et projekt handler ikke om at tage ansvar for at det lykkes ved at løse alle opgaverne selv. Det handler om

at tage ansvar for at have overblik – og ved hjælp af det, enten nå i mål eller melde klart ud, at det gør man ikke.

Vi giver alle vores frivillige et redskab - en projekt-kogebog, som de bliver undervist i og skal arbejde med som en del af vores grunduddannelse. Og som vi beder dem bruge den så meget og tit som muligt. Det er, kort fortalt, et projektplanlægningsskema med forklaringer. Formål, konkrete mål og ressourceforbrug skal tænkes igennem, og der skal laves en opgave- og en tidsplan, der er så konkret som mulig.

Et eksempel er vores nationale ensomhedsdag, hvor alle Ventiler hvert år laver en event den samme dag. Det kan være et stort projekt for en frivilligruppe, hvor halvdelen ikke har prøvet det før. Alle frivilligrupper udnævner en Ensomhedsdags-tovholder. Han eller hun har til opgave at definere og uddelegere alle de delopgaver, der er. Nogen skal booke torvet i byen, nogen skal bestille materialer fra sekretariatet, nogen skal skrive en pressemeddelelse og nogen skal sørge for, at der er kaffe og kage på dagen. Den gode tovholder eller projektleder sørger for, at alle delopgaver er tydelige og til at gå til – og for at følge op på, at det bliver gjort. Men han eller hun skal ikke gøre det hele selv, heller ikke alt det, som de andre måske ikke får gjort. Den måde at tage ansvar på kan hurtigt vælte en frivillig tovholder.

Forventningsafstemning

Her er den tydelige forventningsafstemning igen vigtig. Dels at ingen forventer, at den ansvarlige løfter hele opgaven selv. Dels at det er meget lettere for en frivillig at melde sig og gennemføre "at være den, der sørger for kaffe" – end at melde sig til at være en del af en gruppe, der skal "sørge for forplejning".

Vi ved godt, at der ligger en masse magt i at være den, der definerer disse opgaver. Derfor lægger vi også op til, at man tager diskussioner om, hvad det er, man gerne vil forud for, at der er en eller to, der sætter sig ned og lægger den detaljerede plan. Men vi kommer ikke ud over, at der følger magt med rollen som projektleder eller tovholder uanset, hvad vi kalder den. Til gengæld oplever vi, at de, der tager ansvaret for at have overblikket og dermed tager magten, får taknemmelighed igen. Og at de fleste frivillige oplever, at der er rum for at diskutere de beslutninger, der så er truffet, blandt andet fordi de kender processen og redskabet.

Synliggørelse: "Gul-lap-øvelse"

Det er et vigtigt element i vores måde at tænke ledelse på, at gruppen bliver inddraget og at så mange som muligt er bevidste om hvilke opgaver, det indebærer at drive et projekt. Her er posters og en stor væg eller tavle et helt centralt redskab. Alle frivillige kommer gennem en 'gul-lap øvelse' – både som en del af deres uddannelse, men også med jævne mellemrum i deres lokale Ventiler. Øvelsen er en brainstorm, hvor alle opgaver indenfor et område, både konkrete og mere fluffy, får sat ord på og bliver skrevet på en gul lap, som bliver sat op, så alle kan se den. Når

alle lapper er på væggen, kan man så flytte rundt på dem i forhold til temaer og lave overskrifter og fordele opgaverne. Når man laver øvelsen på projektet ”lokal-ventil”, er der mange sedler og de varierer fra ting som at tjekke mailen, sørge for at der er saftvand i mødestedet til at have øje for de frivilliges trivsel og være den, der laver aktivitetsplaner for mødestedet.

Det er en måde at synliggøre alle opgaver, så det ikke bliver ”hemmeligt”, hvad nogen sidder med. Og det gør det muligt for de frivillige at byde ind på det, de netop brænder for og har kompetencer til – og ikke mindst – det giver dem også mulighed for at hjælpe hinanden.

Når vi laver øvelsen med gruppen af projektledere, er der også rigtig mange lapper. Når jeg faciliterer er en af hovedopgaverne ofte at tydeliggøre, at man ikke nødvendigvis behøver at være den, der tjekker ventil-mailen eller er med til alle samtaler med nye frivillige, bare fordi man er projektlederen. Til gengæld er opgaven med at sikre de frivilliges trivsel svær at lægge et andet sted hen.

Konflikthåndtering, gruppedynamik og samtaleteknik

Ledelse handler jo ikke bare om at kunne strukturere og uddelegere. Det handler også om at tage hånd om de mennesker, man leder – som individer og som gruppe. Der er personlige samtaler, svære samtaler, grupper med en dårlig dynamik og konflikter også blandt vores frivillige. Og ja, det er projektlederen, der skal håndtere dette. Men her er vi godt hjulpet af det, vi er sat i verden for at lave. For som en del af uddannelsen til arbejdet med de ensomme unge i mødestederne, lærer vores frivillige om konflikthåndtering, gruppedynamik og samtaleteknik. Redskaber der er helt centrale for vores måde at hjælpe de unge på og også redskaber, der er nyttige i arbejdet som projektleder. Vi skal ofte lige påpege, at det faktisk er de samme dynamikker, der gør sig gældende og de samme samtaletekniske kneb, man kan benytte, men så har vi også en gruppe af lokale ledere, der er rigtig godt rustet til at håndtere både konflikter og svære samtaler i frivilliggruppen.

Hjælp at hente

” På det personlige plan har jeg fået mange redskaber fra Ventilen - og føler at jeg tør at tage et ansvar og stå til ansvar. Har lavet mange brølere, men der har altid været hjælp at hente fra medfrivillige og sekretariatet, og man vokser med opgaven:)”

- Eline, mødestedsfrivillig og landsbestyrelsesmedlem

Alle frivillige kan altid ringe til sekretariatet, hvis de har brug for hjælp eller sparring. Det er det, sekretariatet er der for. Og de gør det heldigvis ofte. Opkaldene er dog særligt vigtige, når det handler om projektlederne. For uanset hvor lidt hierarki, der er, så er der sager, hvor lederen ikke kan sparre frit med sine lokale medfrivillige. En undtagelse er de byer, hvor de har et projektleder-team, noget som vi anbefaler, men som ikke altid lykkes. Når det fungerer, øger det trivslen hos projektlederne og ofte også i hele frivilliggruppen.

Selv, hvis man sidder alene på posten, og sekretariatet er lukket, er man stadig ikke alene. Vi har jo 14 lokalafdelinger og dermed 14 lokale projektledere, der laver omtrent det samme og kan hjælpe og sparre. For at hjælpe den gensidige erfaringsudveksling og relationerne på tværs af de lokale foreninger på vej, har vi et projektlederforum. Her mødes projektledere fra hele landet to gange om året til en hel dag med oplæg, diskussioner og frem for alt plads til at fortælle om det, der er godt og skidt derhjemme lige nu; om succeserne og om frustrationerne. Både fordi det altid er godt at ”ventilere” – men også fordi de andre om bordet næsten altid sidder og nikker genkendende, bliver inspireret af succeserne, og har input til, hvordan man håndterer frustrationerne. Og når først man har mødt hinanden til sådan en dag, og også har nået at smalltalke til den efterfølgende middag, er det meget lettere at ringe måneden efter og bede om input.

Udfordringer

”For mig er det godt at være lokal projektleder fordi man må udfordre sig selv på både godt og ondt - og så kan man se resultater og få virkelig god feedback. Så alt i alt er det bare en kæmpe mulighed for læring og udvikling og organisering. Og det giver da mange erfaringer i forhold til det videre arbejdsliv...”

- Marie, projektleder i Ventilen Esbjerg

Og så er det jo heller ikke altid så let, som det lyder, for det hænder også, at det ikke er spor sjovt at være leder i Ventilen. Når der en sjælden gang er brug for, at man skærer igennem. At man skal fyre en frivilligkollega. At man skal træffe beslutninger på bestyrelsesniveau, der giver modstand og/eller binder organisationen på lang sigt. Her er det ikke altid, at de redskaber og strukturer, som jeg har beskrevet ovenfor slår til. Og derfor kan vi selvfølgelig også lære en masse af andre organisationer og af virksomheder.

Det er vigtigt for vores måde at få organisationen til at hænge sammen på, at vores ledere er en del af gruppen, en del af fællesskabet. Og når der opstår situationer og konflikter, hvor det ikke er muligt, er det særligt svært for projektlederen. Det kan handle om klikedannelse i frivilligruppen, om flere ”fronter” – eller om, at der er truffet en upopulær, men nødvendig beslutning. Vores lokale ledere er afhængige af, at de stadig fungerer socialt som en del af gruppen – vi må aldrig nå til, at de ligesom ansatte ledere behøver at spekulere over, om de bør gå hjem før julefrokosten bliver for våd. De skal altid have lyst til og mulighed for at blive.

Magt

På samme måde kan det blive et problem, at vi tænker og taler så lidt om magt. For der ligger jo en stor magt i at være den, der definerer opgaverne og den, der er udøvende i forhold til regler og retningslinjer. Men vi taler meget lidt om det og er måske ikke gode nok til at bevidstgøre hverken projektledere eller de øvrige frivillige om, at der faktisk ligger en magt i disse beslutninger. Når projektlederne ikke altid husker at informere og kommunikere om grundlaget for en beslutning, og de frivillige glemmer at spørge, og når beslutningen så er truffet og bliver fremlagt, kan det virke overraskende og skabe vrede i gruppen. Egentlig lige så meget fordi de pludselig oplever magtforholdet – som fordi de måske er uenige i beslutningen.

Et sted, hvor udfordringen bliver tydelig, er når vi taler ledelse i landsorganisationen. Hvad angår ledelse af og i bestyrelsen, er det de samme mekanismer og redskaber, vi kan bruge. Men det er svært at lede et fællesskab på afstand og endda et fællesskab, der består af mange små fællesskaber. Det stiller ekstremt store krav til, at man kan sætte rammer, sikre god tovejs-kommunikation og tydelighed omkring det, der er besluttet. Noget vi hele tiden bliver bedre til.

Det står dog klart, at i takt med at landsorganisationen vokser med flere typer lokale tilbud og med flere forskellige frivilligprofiler, så kommer den nationale ledelse til at sidde længere fra de enkelte frivillige. Landsformanden og hendes bestyrelse bliver ledere af den samlede frivilligruppe mere end de er ledere blandt de frivillige, og for at kunne gøre det med ansvarlighed, tillid, nærvær og sikre udvikling, må vi måske ty til mere klassiske ledelsesredskaber. Vi er allerede begyndt ved f.eks. at arbejde med strategier og konkrete målsætninger for de kommende tre år.

Ledelse i fællesskab

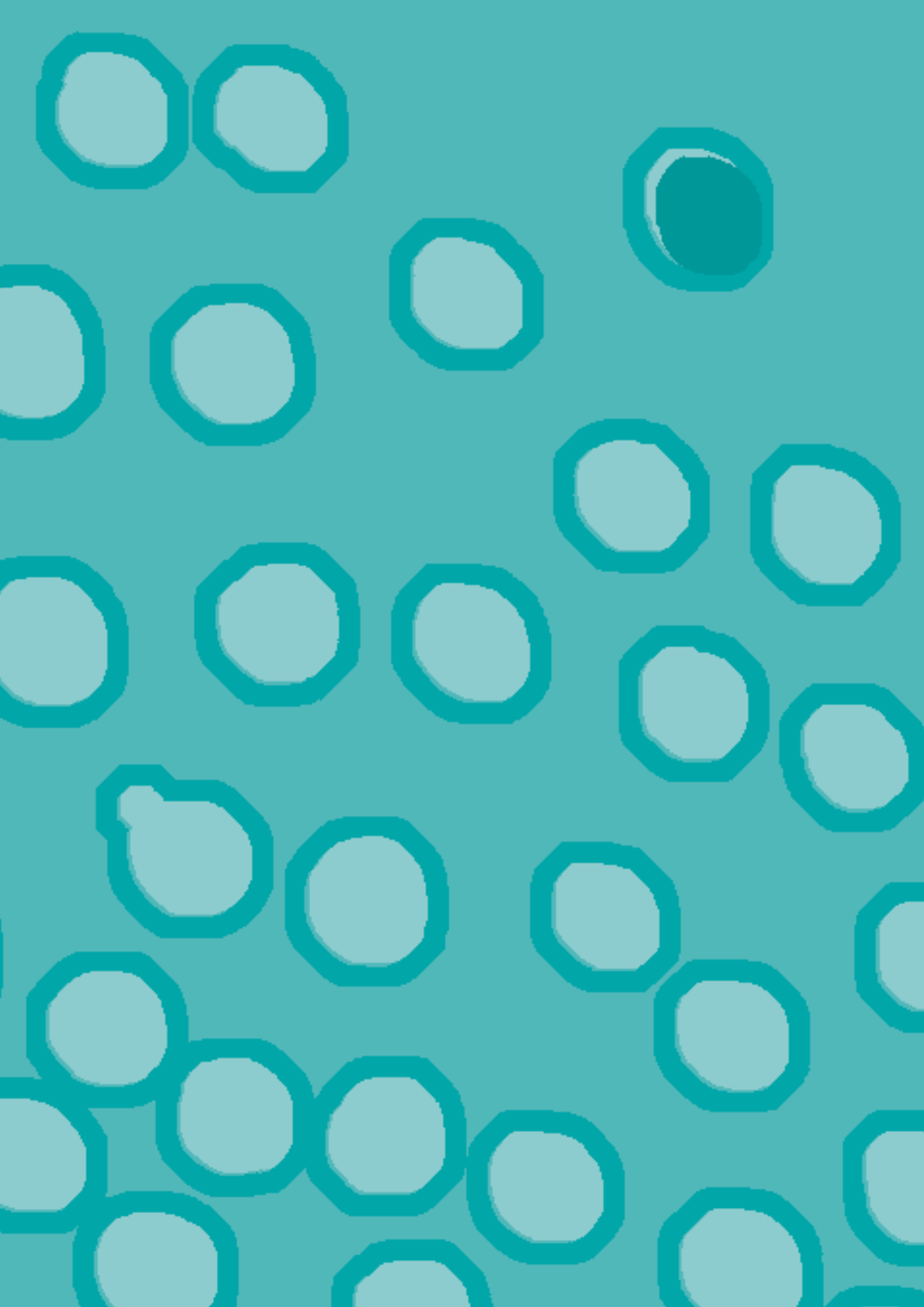
Vi er over 200 mennesker om at lede Ventilen. Ja, Maria – der engang blev bedt om at oppe sin indsats eller smutte – står i spidsen som formand for landsforeningen og - ja, vi har 14 projektledere og teams, der tager ansvar for at lede de lokale mødesteder, men de er alle en del af gruppen af Ventil-frivillige. De leder projekterne efter bedste evne med værdierne solidt indlejret og en masse redskaber tilgængelige men gør det i fællesskab med alle de andre frivillige. Og deres medfrivillige anerkender dem for det og bakker op om deres arbejde. Fordi vi i bund og grund arbejder med afsæt i samme kultur og vil det samme, nemlig at drive Ventilen bedst muligt, så vi kan hjælpe flest mulige unge ud af ensomhed. Et arbejde, der nogle gange er hårdt, ofte er udfordrende, men som samtidig er givende og sjovt. Fordi vi gør det sammen.



Om forfatteren

Rillo Rud har været ansat i Ventilen siden 2006 først som informationsmedarbejder og nu som sekretariatsleder. Rillo har gennem mange år undervist, samarbejdet og spærret med de frivillige i Ventilen både på lokalt og nationalt niveau. I sit samarbejde med Ventilens frivillige har hun også beskæftiget sig med, hvordan de tænker og uddanner til ledelse i organisationen.

Rillo er uddannet journalist, med speciale i organisationskommunikation og har ved siden af studier og arbejde været aktiv i en lang række organisationer på bestyrelsesniveau.



Den inkluderende ledelsesstil

Af Shahin Laghaei

Frivillige organisationer møder ofte kulturel mangfoldighed blandt deres brugere, frivillige og ansatte. Ledelse af frivillige organisationer fordrer derfor at kunne skabe en organisationskultur, der giver plads til mangfoldighed og som etablerer balance mellem de frivilliges og organisationens behov.

Det kan betragtes som et privilegium at have adgang til frivillige, der er engagerede, ansvarsfulde og som kan yde et bidrag til gennemførelse af organisationens aktiviteter. Det er dog en udfordring at rekruttere og fastholde frivillige kræfter.

I dag kan man nemt vælge mellem forskellige typer af frivilligt arbejde. Den enkelte frivillige vil vælge at starte sit engagement i den organisation, der passer bedst til den pågældende. Der skal være et match mellem organisationens behov og den enkelte frivilliges behov. Derfor består den første udfordring i at kunne rekruttere de frivillige, der kan identificere sig med organisationen. Den næste store opgave, som ledelsen af en frivillig organisation møder, er fastholdelse af frivillige.

Fastholdelse kræver bl.a. at skabe en åben og imødekommende organisationskultur. Det handler om, at de enkelte frivillige skal føle sig mødt som de personer, de er. Det arbejde, de udfører, skal give mening, de skal føle, at de får noget ud af deres engagement og de skal føle, at de hører til. Denne artikel beskæftiger sig udelukkende med det sidst nævnte aspekt, dvs. at føle sig inkluderet.

Lade os først og fremmest se på begreberne kultur, organisationskultur og inklusion. Dernæst kommer jeg ind på spørgsmålet, om hvad det kræver af ledelsen, hvis den skal være inkluderende.

Hvad er kultur?

Mange associerer begrebet kultur med national eller etnisk kultur. Men der findes både fagkultur, organisationskultur, ungdomskultur og mange subkulturer. Der findes flere hundrede definitioner af begrebet kultur. Elisabeth Plum sammenligner begrebet kultur med medvind på cykelstien, som man først lægger mærke til, når man drejer rundt om hjørnet og opdager, at det blæser. Eksempelvis når vi starter i et nyt job, så ser vi det første stykke tid tingene med friske øjne og lægger mærke til regler, normer og måder at gøre tingene på, som de andre kolleger, der har været der i lang tid, ikke lægger mærke til. Hun betragter kultur som et fællesskab, der skabes, oprettholdes og langsomt forandres i vores *indbyrdes kommunikation*. Hun skriver: "Kultur er det, vi siger og gør sammen med andre mennesker på måder, der adskiller sig fra andre grupper, og som markerer samhørighed inden for gruppen. Når vi er inden for vores eget kulturelle fællesskab, er kultur det bagtæppe, som vi tager for givet og ikke reflekterer over".

Iben Jensen sammenligner kultur med det åbne hav. "På åbent hav findes der ingen landkending, der findes kun en amorf ... Havet er et sammenhængende system, et globalt system, der forbin-

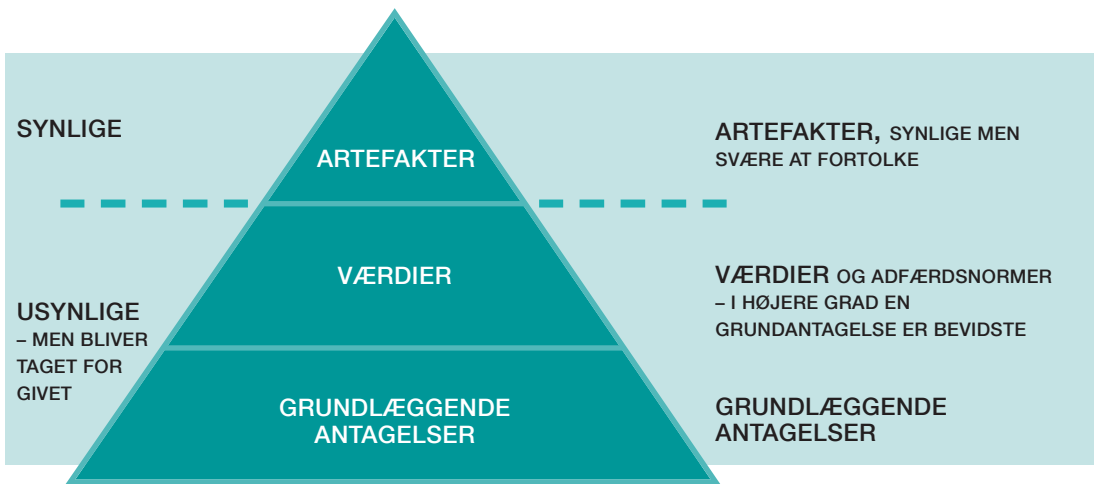
der alle klodens dele. Et hav kan ikke undersøges i et laboratorium.”

Hun mener, at kultur er en kompleks størrelse, der er i konstant forandring. Hun gør dermed op med forestillingen om, at kultur er afgrænset til et samfund eller en nation og understreger, at kultur er et dynamisk begreb i stadig forandring. Kultur er en social konstruktion.

Organisationskultur

Hvorfor skal frivillige organisationer interessere sig for begrebet kultur? Som Edgar Schein, der er en anerkendt forsker og forfatter inden for organisationskultur, siger, betyder kultur noget for en organisation, fordi det er et kraftfuldt, tavst, og ofte ubevidst sæt af kræfter, der bestemmer både vores individuelle og kollektive adfærd, værdier og tankemønstre.

Edgar Schein sammenligner organisationskultur med et isbjerg, hvor kun en lille del af det, som kaldes for artefakter¹ er synlig, hvorimod værdier og grundlæggende antagelser som er under overfladen ikke umiddelbart er synlige.



Med udgangspunkt i Scheins model udviklede Hatch (1993) en dynamisk organisationsmodel. Hun anser organisationskulturen som proces og tilføjer symboler² som et ekstra element til Scheins model. Med Hatchs optik involverer kultur medlemmerne af en organisation i en socialt konstrueret virkelighed. Medlemmerne er i dobbelt forstand sammen om denne virkelighed, både når det gælder ligheder og forskelle. De elementer, som dette kulturelle fællesskab bygger på, omfatter artefakter, normer, værdier, overbevisninger og grundantagelser (ifølge Scheins perspektiv) samt fysiske, adfærdsmæssige og sproglige symboler (ifølge det symbolsk fortolkende perspektiv). Det er den helt usynlige del af kulturen, dvs. et sæt af grundantagelser og en verdensanskuelse, der binder disse kulturelle elementer sammen. (Hatch 2001)

Men har kultur også relevans, når vi diskuterer ledelse? Ja, fordi ledelsesstil indeholder et kulturrelt element. Er ledelse og ansatte bevidst om kulturen, herunder kulturelle værdier i deres organisation? Er organisationen god til at synliggøre sine værdier og dermed tiltrække de frivillige, der deler disse værdier? Hvordan er sprogbrugen og hvilke målgrupper appellerer den til? Er der overensstemmelse mellem hvad der bliver sagt og gjort? Og hvad med de grundlæggende antagelser? Det er i hvert fald ikke helt enkelt at afkode de uskrevne regler for en person, der kommer udefra, f.eks. frivillige, der kommer til en organisation. Dette kan øge kompleksiteten af kulturmødet og udfordre kommunikationsprocessen.

Inklusion

Begrebet inklusion defineres på forskellige måder. For mig at se, handler inklusion om *at høre til*. I denne artikel bruger jeg følgende definition:

"Inklusion er en fornemmelse af samhørighed: at føle sig respekteret, værdsat for den man er; føle sig støttet og forpligtet af andre, sådan at man kan udføre sit arbejde bedst muligt."

Miller, F. A. og Katz, J. H. (2002): *The Inclusion Breakthrough: Unleashing the Real Power of Diversity*. San Francisco: Berrett-Koehler Publ.

Hvad kræver det af lederen at være inkluderende?

Den inkluderende ledelsesstil

1. tager afsæt i en ledelsesfilosofi, der baserer sig på et positivt menneskesyn
2. arbejder med kulturel intelligens og ikke mindst interkulturel kommunikation
3. der kan give plads til samskabelse blandt medarbejdere og frivillige i organisationen
4. inddrager forskelligheden

1. Positivt menneskesyn

I denne henseende er det først og fremmest ledelsesfilosofien, der er vigtig. Som Storch (2011) argumenterer for, påvirker det menneskesyn, man arbejder ud fra som leder naturligvis den ledelsesstil, man anlægger. Grundlæggeren af Human Resourceskolen Douglas McGregor opstillede to ledelsesteorier:

- Ledelsesteori X, der har den grundantagelse, at medarbejderen helst vil være fri for ansvar og forpligtelser og derfor skal styres og kontrolleres.
- Ledelsesteori Y der har den grundantagelse, at mennesker som udgangspunkt har vilje til at arbejde, og i vidt omfang er selvstyrende og selvkontrollerende, hvis de arbejder inden for en målsætning, de accepterer og går ind for.

Det menneskesyn, der er bag en inkluderende ledelsesstil og som kan skabe en Vi-følelse blandt både medarbejdere og frivillige, hviler på ledelsesfilosofi Y. En tilgang, der viser dyb respekt for de erfaringer, disse mennesker har og er i overensstemmelse med idealer om en flad struktur. Denne filosofi er forenelig med mange forskellige tilgange til ledelse, herunder anerkendende ledelse.

2. Arbejde med kulturel intelligens

Skabelse af en imødekommende kultur kræver ydermere, at organisationen udvikler kulturel intelligens og er opmærksom på kommunikationsprocesser. Jeg bruger her Plums forståelse af dette begreb. Ifølge Plum er der tre dimensioner i kulturel intelligens:



De tre dimensioner udgør en helhed. Eksempelvis kan man ikke blive kulturelt intelligent ved kun at have god kulturforståelse. De tre dimensioner er vævet ind i hinanden og påvirker hinanden gensidigt.

Kulturelt engagement: Handler om motivationen til at skabe resultater med personer, der er forskellige fra os. Forskelle kan nogle gange skabe uenigheder og måske konflikter. Det er her, at vores evne til at rumme og håndtere egne og andres følelsesmæssige reaktioner kommer på prøve. Interkulturelt engagement kræver nærvær, så man kan være i kontakt med sig selv og med den anden i situationen og kan manøvrere hensigtsmæssigt i stedet for blot at gøre det, man altid har gjort.

Kulturforståelse: Der er grundlæggende to måder at forstå kulturer på. Den beskrivende kulturforståelse og den komplekse kulturforståelse. Den beskrivende kulturforståelse stammer fra den traditionelle kulturforståelse, hvor man har en forestilling om homogene nationale fællesskaber. I denne forståelse er individets handlinger kulturbestemte og kultur betragtes som uafhængig af konteksten. I den komplekse kulturforståelse betragtes kultur som noget, der ikke er medfødt, men læres af mennesker gennem kommunikation, og som er genstand for forhandling og derfor under stadig forandring. I denne forståelse er kultur en social konstruktion

Interkulturel kommunikation: er den handlingsmæssige dimension i kulturel intelligens, hvilket bringer de to andre dimensioner i spil. Her er der tale om en bred kommunikationsform, der indeholder både verbale, nonverbale, skriftlige og evt. andre udtryksformer.

Kommunikation med et andet menneske sker i en cirkulær proces. Den ene part taler og den anden, der lytter, sender måske gennem sin mimik og kropssprog (bevidst eller ubevidst) respons til den talende. Den samme mekanisme gentager sig, når den anden part begynder at tale og den første part tier. Derfor er kommunikation med et andet menneske en gensidig påvirkningsproces. Hver person kommunikerer gennem individuelle filtre, som består af ens eget kort over verden, synsvinkler, erfaringer, personlighed, baggrund, uddannelse, køn, selvindsigt, religion, værdier, forudsætninger mm. Filtrene består også af ens selvforståelse og forforståelser om den anden. Vores filtre påvirker vores forståelse af, hvad taleren siger, men vi er som regel ikke bevidst om dem. Vi kommunikerer med andre mennesker, som om de har de samme forståelsesrammer.

Når kommunikationen er interkulturel, er der større forskelle mellem personernes filtre, hvilket gør, at man kan misforstå hinanden. Der er forskellige metoder til forbedring af kommunikationen, og de handler om, at de to parter skal interessere sig for egne og modpartens filtre og drøfter dette med hinanden. Dette kan også forklares ud fra Scharmers kommunikationsniveauer i U-teorien, som pointerer at samskabende kommunikation forudsætter, at man kan åbne hjertet og søge udenfor egne forståelsesrammer.

3. Inddragelse af forskellighed

Forskelle er en meget væsentlig forudsætning for at se muligheder for fornyelse.

Hvis en leder kan se forskellene og /mangfoldigheden som en ressource, kan hun/han bedre udnytte det til at skabe synergieffekt. Her menes en bred forståelse af forskelle, som kan omfatte det faglige, kulturelle, erfaringsmæssige, livsanskuelsesmæssige etc.

Men forskelle kan også skabe udfordringer og måske konflikter. Her rejser sig to spørgsmål:

1. Er konflikter altid destruktive og skal undgås?
2. Fører konsensusøgning til opnåelse af bedre løsninger?

Jeg definerer konflikter som uoverensstemmelser eller uenigheder. Selvfølgelig kan konflikter - hvis de ikke tages hånd om - blive personlige og destruktive. Men gode konflikter (uoverensstemmelser) er vigtige, hvis en sag skal vendes og drejes fra forskellige sider, før vi vælger en bestemt løsning på sagen. Som Dalelund skriver: "konflikter er en legitim og åbnende måde at kommunikere på, fordi svaret 'nej' på samme måde som et 'ja' , holder kommunikationen i gang". Men en for hurtig satsning på opnåelse af konsensus kan føre til ophævelse af forskelle. For eksempel hvis en gruppe frivillige, der er i en brainstormingsfase fra starten bliver kompromissøgende for ikke at besværliggøre processen, nedtoner de forskelle og indsnævrer løsningsmulighederne og dermed mulighederne for nytænkning og udvikling.

Et element i en kultur, der skal understøtte frugtbare forskelle, er den måde vi italesætter forskelle på. Den positive sprogbrug er, som Goldschmidt og Kirkeby siger, vigtige for at inddrage forskelle. En frivillig organisation kan drage nytte af forskelligheden, hvis ledelsen er opmærksom på potentialerne i mangfoldigheden og satser på at skabe et rum for reflekterende kommunikation. Det vil sige et rum hvor frivillige og ansatte, der samarbejder omkring en aktivitet, opfordres til både at dele deres synspunkter og perspektiver med hinanden og samtidigt være nysgerrige på at forstå andres.

Det vil indebære, at lederen er klar til at uddelegere beslutningskompetencer og medledelsesansvar til medarbejdere og frivillige. Det kræver også, at frivillige trænes i at kunne indgå i en reflekterende dialog. Der findes flere værktøjer til facilitering og mødeledelse, der kan anvendes til at facilitere lærerprocesser og fremme kommunikationen (Se f.eks. Ravn 2011).

Afrunding

Kultur er en kompleks størrelse. Der kan ikke gives simple opskrifter på, hvordan en organisation kan skabe en inkluderende kultur. Men der kan tages stilling til tilgangen til ledelse og der kan arbejdes med at fremme den kulturelle intelligens i organisationen.

Medarbejdere og frivillige i frivillige sociale organisationer faciliterer ofte møder eller leder forskellige aktiviteter. De har dermed medledelsesansvar, hvilket bør anerkendes af ledelsen. Der må vises respekt for den enkeltes erfaringer og forsøges at bringe disse i spil. Det vil sige, at der anlægges et positivt menneskesyn og afgives medledelsesansvar til ansatte og frivillige.

For både at give plads til den enkelte og samtidigt skabe et fællesskabsfølelse skal organisationen integrere mangfoldigheden i virksomhedskulturen og i værdigrundlaget.

Medarbejderne, der faciliterer eller leder møder mellem frivillige kan som nævnt i denne artikel udstyres med værktøjer, der gør det lettere for dem at styre formen på deltageres samtaler og interaktion og skabe rum for samtænkning. Hvis der kan skabes mulighed for en reflekterende og samskabende dialog og godt samarbejde mellem frivillige samt mellem frivillige og ansatte, opstår en positiv spiral, der kan bringe de ressourcer, der ligger i mangfoldigheden i spil og skabe rum for innovation og nytænkning.

1 Artefakter er hvad vi kan se og observere som f.eks. en organisations hjemmeside, indretning, produkter, logo, det de fortæller om sig selv, historier, osv. Problemet er, at vi kan se artefakter, men det er ikke nemt at tyde dem. F.eks. er organisationens historier svære at fortolke, fordi moralen og pointerne ikke altid er tydelige. Vi skal kende de grundlæggende antagelser for at kunne fortolke dem korrekt.

2 Symboler kan betegnes som de fælles kollektive fænomener, der giver mening til erfaringer og oplevelser iblandt kulturens medlemmer. Eksempelvis er en due symbol for frihed i nogle kulturer.



Om forfatteren

Shahin Laghaei er cand. polit. fra Københavns Universitet og indehaver af konsulentvirksomheden IN2DK. Hun har en fortid som forsker og konsulent inden for social- og beskæftigelsesområdet. I dag arbejder hun med udvikling af menneskelige ressourcer og underviser ledere, frivillige og andre bl.a. i team- og netværksledelse, ledelse og globalisering og interkulturel kommunikation. Shahin er medlem af dialog-panel på Center for Socialt Entreprenørskab på RUC og medforfatter til bogen "Den multikulturelle arbejdsplads. Rekruttering og integration af nydanskere".

Litteratur

Danelund J. og T. Sanderhage: **Systemisk organisationsudvikling som innovativ samskaben.**

I: Molly Søholm, Thorkold, Nikolaj Stegeager og Søren Willert (red.): systemisk ledelse – teori og praksis. Samfundslitteratur 2012.

Goldschmidt, L. og O. Fogh Kirkeby: **Ledelse af forskellighed i: Fusionsledelse i det offentlige:** en huspostil for strukturreformens ledere, Børsen, 2005 (Børsen offentlig ledelse)

Hatch Mary Jo (1993): **The Dynamics of Organizational Culture**, I: The Academy of Management Review, Vol. 18, No. 4 (Oct., 1993), pp. 657-693.

Hatch Mary Jo (2001): **Organisationsteori**, Oslo Abstrakt forlag.

Jensen Iben (2003): **Interkulturel kommunikation i komplekse samfund**, Roskilde Universitets Forlag

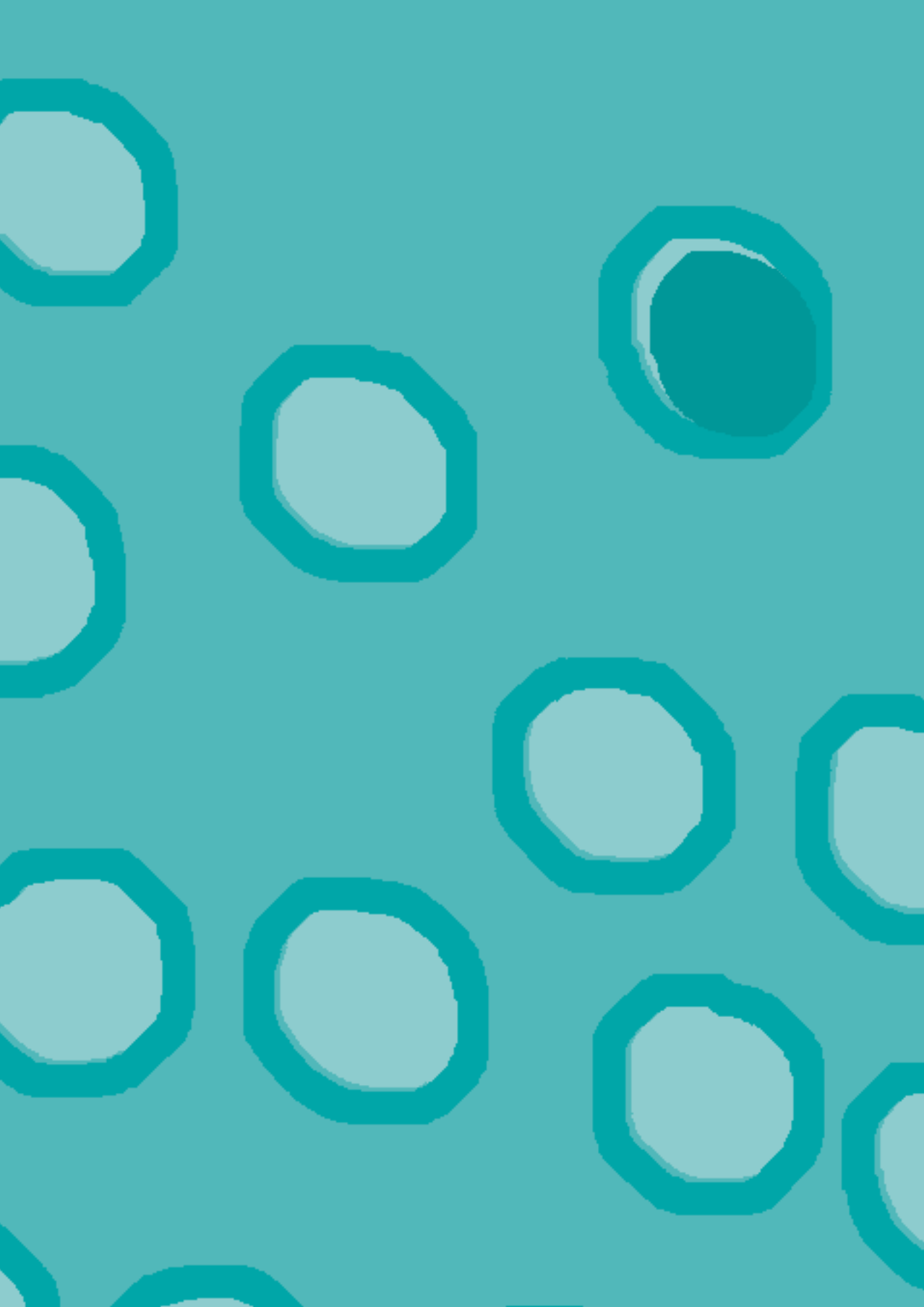
Plum Elisabeth m.fl. (2007): **KI – kulturel intelligens**, Børsens Forlag.

Ravn Ib (2011): **Facilitering – ledelse af møder, der skaber værdi og mening**, Hans Reitzels forlag

Schein Edgar H (2009): **The Corporate Culture Survival Guide**, HB Printing

Storch Jacob m.fl. (2011): **Teambaserede organisationer i Praksis**, Dansk Psykologisk Forlag.

Thomsen Margit Helle (2004): **Med kurs mod mangfoldighed? Begreber og praksis i integrationsindsatsen**, Hans Reitzels Forlag.



Resumé

Er du aktivitetsleder, organisations- eller foreningsleder, frivilligkoordinator, bestyrelsesformand eller -kvinde, projektleder, tovholder i en frivillig social organisation? Så er denne antologi til dig.

I antologien præsenterer Center for frivilligt socialt arbejde otte artikler, der ud fra hver deres indfaldsvinkel beskriver forskellige dilemmaer og forhold af relevans for ledelse og koordinering af frivilligt arbejde i frivillige sociale organisationer.

Antologien er tænkt som inspiration til få kigget din eget lederskab efter i sømmene og give dig lyst til at videreudvikle dine ledelseskompetencer.

... Det kan også være, at du vil give bogen til din leder.

Om Center for frivilligt socialt arbejde

Center for frivilligt socialt arbejde er et landsdækkende videns-, kompetence- og udviklingscenter for frivilligt socialt arbejde i Danmark.

Centerets opgave er at hjælpe frivillige og frivillige sociale organisationer med at udvikle rammer for frivilligt socialt arbejde, som tiltrækker nye generationer af frivillige og fremmer læring og udvikling.

Du kan læse mere på centrets hjemmeside www.frivillighed.dk

