

Protreptik som dialogisk ledelsesredskab i sociale virksomheder

Forfattere

Carsten Gylling, Områdechef for Sputnikkollegiet og Sputnik STU

Jesper Larsen, Områdechef for Skolen Sputnik

Bettina Råschoou, Afdelingsleder, Familiehuset i Borgercenter Handicap

Lene Holst Holmgård, Leder af Kursuscenter Sputnik

Indledning og motivation

Vi stødte første gang på protreptikken i 2017, hvor vi ville tilbyde vores ledergruppe et nyt perspektiv på lederudvikling. Efterfølgende har vi anvendt protreptikken som et supplement til den systemisk-narrative tilgang, og den er blevet en del af vores baggrundsforståelse i ledelsesgerningen.

Vi vil i denne artikel dele vores erfaringer med protreptikken som ledelsesredskab og som en etisk dimension i ledelsesarbejdet, der kan styrke værdierne og øge den fælles sprogforståelse.

Vi kommer blandt andet ind på, hvordan vi er gået ind i begrebet *ledelsesrum*, og hvordan vi har arbejdet med *midlertidigheden* i vores botilbud.

At vende en organisation mod sig selv

"Protrepto betyder på græsk "at vende mod", "at anspore til". Det dækker over kunsten at vende et andet menneske mod forestillinger, tanker og handlinger, der er efterstræbelsesværdige for det selv og for fællesskabet."

Ole Fogh Kirkeby i Protreptik, filosofisk coaching i ledelse

Med udgangspunkt i denne definition, begyndte vi i Sputnik at undersøge, hvordan vi kunne inddrage protreptikken i udviklingen af ledelse, organisation og værdier.

→Hvordan kunne vi vende organisationen Sputnik mod sig selv?

→Hvordan kunne vi vende vores værdier mod sig selv?

Vi oplevede protreptikken som en frisættende dialogisk form, der kunne genføde en nysgerrighed over for organisationens værdisæt og ledelsesformer og give os mulighed for at undersøge elementer i vores kerneopgave. Protreptikken bliver dermed en procesorienteret metametode, der ikke skal løse en konkret udfordring eller føre til et konkret produkt. Der ligger helt metodisk ikke en beslutning i forlængelse af en protreptisk samtale.

Protreptikken kan derfor supplere tilgangene hos medarbejdere og ledere i socialpsykiatriske og øvrige sociale tilbud, fordi den giver anledning til eftertænkning og fordybelse i en arbejdsverden med højt tempo, hvor de fælles værdier er afgørende for at nå de mål, vi sætter på de unges vegne.

Fastholdelse af værdier i en foranderlig socialverden

Sputnik har som organisation eksisteret siden 1999 og rummer i dag dagbehandling, STU, botilbud og kursuscenter og er VISO-leverandør for Socialstyrelsen.

I alle vores godt 20 år som social organisation har vi arbejdet inden for den systemisk-narrative ramme, og værdierne er grundlæggende de samme. Personalet møder værdierne ved jobsamtalen, på introkursus, på vores efteruddannelser, og mest af alt i den levede praksis. Det betyder, at man fx jævnligt på en afdeling vil høre

Uddrag af Sputniks værdier

- Vi mener, at alle til enhver tid forsøger at gøre deres bedste – det gælder både elever, studerende, beboere, forældre, samarbejdspartnere og kolleger.
- Vi har fokus på hensigten og ikke på handlingen – læring skabes i refleksion omkring forskellen på hensigt og handling.
- Vi tager udgangspunkt i en anerkendende, fremadrettet og ressourceteret tænkning – man kan ikke skabe forandring i et negativt defineret felt.
- Vi er "ordentlige voksne". Det betyder, at vi er den forpligtende og oprigtige relation.

personalet være *nysgerrige på hensigten* bag en given handling eller tale om, at forældrene til en ung *gør deres bedste*, og man derfor fx må forstå det, der på overfladen kan ligne overbeskyttelse eller endda hysteri som omsorg og bekymring.

Mens værdierne dermed kan have noget universelt over sig, har rammer og vilkår det med at skifte løbende og ofte med korte aftræk. Socialsektoren er gennem de seneste 10 år blevet genstand for kommunale rammeudbud, som skærper rammer og krav og også ofte udfordrer det økonomiske råderum for vores virke. Samtidig har socialområdet lovgivningsmæssigt udviklet sig med tydeligere regulering og større fokus på resultatdokumentation.

I samme bevægelse har ledelsesopgaven og ledelsesrummet ændret sig: fra at lederens rolle var en værdistærk frontfigur og den dygtigste blandt fagfolk til en ny rolle med organisationsudvikling, dokumentation og administration som nye, væsentlige komponenter.

Vi har i det krydspres haft behov for at vende os mod vores værdier og genforhandle dele af kerneopgaven i vores organisation. Her har protreptikken vist sig værdifuld som én blandt flere tilgange.

Protreptik i narrative organisationer

I Sputnik arbejder vi med en eklektisk tilgang med afsæt i den systemisk-narrative tilgang. De dominerende narrativer, som på socialområdet oftest er voldsomt problemmættede, og som Michael White kalder *de tykke historier*, forsøger vi bevidst og strategisk at ændre på. Ved at anvende et ressourceorienteret blik, kan man positivt reformulere egenskaber og handlinger, som tidligere alene har været negativt defineret og *gøre de tynde historier tykke* med det ønske, at det ressourceprægede narrativ med tiden kan blive det dominerende. En væsentlig præmis er:

”...at alle, uagtet om man er individ eller organisation, fortæller den foretrukne historie om sig selv; at livet i organisationer er multihistorier; og at narrativer er en skabende og vedligeholdende proces som foregår i relationelle processer.”

Michala Schnoor i *Narrativ organisationsudvikling*

Når man er leder af et socialpædagogisk eller socialpsykiatrisk tilbud, er det derfor afgørende at sætte sit præg på afdelingens narrativ. Vores ledere er optaget at tilskrive begivenheder, kompetencer, udviklingsområder og fremtidige visioner mening, da det har

Fællesmængder i protreptik og narrativ ledelse

- Sproglig bevidsthed
- Rammesat refleksion
- Multiverser frem for universer
- En flerhed af perspektiver
- Det frisættende element i den sproglige tilgang.

afgørende betydning for de handlinger og den adfærd, som medarbejdere udviser. Og et narrativs konstruktion på baggrund af det har igen indflydelse på fremtidige handlinger og adfærd.

Det er samtidig en balanceakt, hvor man som leder hele tiden også skal forsøge at afstemme, forstyrre og ind imellem dekonstruere de konstruerede narrativer til den virkelighed, som foregår inden for og uden for organisationen. Protreptikken kan være med til at rammesætte den forstyrrelse.

Når man har benyttet den samme tilgang i mange år, er der en risiko for, at vaner og forestillinger bliver fastlåste. Protreptikkens vigtigste funktion i ledelse er derfor at åbne fastlåste diskurser og frisætte positioner og perspektiver.

Ved at lade os inspirere af protreptikken på denne måde, tænker vi det som en metametode, der ligger i forlængelse af den systemiske og narrative tilgang. Den har fokus på den sproglige dimension, med værdierne som genstand for dialogen, der jo i sit væsen er at betegne som et relationelt fænomen.

I en organisation, der har som formål at sælge ydelser inden for det sociale område, og som er forankret i værdier og etik, kan det at trække på protreptikken desuden være en hjælp til at holde sig på sporet. Forstået sådan at protreptikkens begrebslige formål, "at vende et menneske mod sig selv", i vores kontekst kan være en hjælp, når krav om konstant tilpasning, udvikling og forandring potentielt kan betyde, at man bliver presset på sine værdier og etik. Det at gå protreptisk til værks kan øge bevidstheden om, også at "vende os mod os selv, vores værdier og etik".

Erfaringer og eksempler

Med udgangspunkt i ovenstående vil vi fremhæve to eksempler fra vores hverdag.

Protreptisk coaching om midlertidighed i botilbud

Udvikling af ydelsen Vi vil beskrive et eksempel fra vores botilbud, hvor vi på et ledelsesinternat udfoldede begrebet *midlertidighed* via en gruppeprotreptik.

Ole Fogh Kirkeby introducerer *translokutionaritetsprincippet*, "At man først ved, hvad det er man mener, når man hører, hvad det er man siger." (Gengivet i Gørtz og Mejlhede, *Protreptik i praksis*, S.49) På samme måde har vi brugt den dialogiske, protreptiske form til at få greb om et centralt og underbelyst begreb i vores praksis.

Sputnikkollegiet er et §107-botilbud og dermed en *midlertidig* støtteforanstaltning. I ledelsen oplevede vi dog, at det var blevet elastisk, hvad *midlertidigheden* bestod i. Vi satte os derfor for i ledergruppen at *gå ind* i begrebet med stringensen fra protreptikken. Intentionen var at skabe en øget, fælles forståelse af vores tilbud samt at kigge på indskrivningstiden for vores beboere og de mål, vi satte for dem.

Hvorfor gjorde vi det?

På et fælles boligledermøde opstod en tese om, at nogle af vores unge blev boende for længe, fordi både vi i ledelsen og de ansatte ikke var så opmærksomme på at rammesætte *midlertidigheden*. Vi kunne i ledelsen opleve, at nogle beboere ikke ønskede at tale om *midlertidigheden*, fordi det forstyrrede dem og skabte utryghed. En del af det begyndte at indvirke på personalets handlinger, og det forblev i begyndelsen usagt.

Samtidig havde vi i ledelsen – sagt med stor respekt for det arbejde, der bliver udført – en oplevelse af, at kvaliteten ikke nødvendigvis blev bedre af, at forløbet trak ud. Hvis man ikke kender en udløbsdato, kan det, som man skal gøre i dag, også gøres i morgen eller i næste uge. Vi kunne derfor komme på mellemhånd ift. at stille krav og følge op på den indsats, der blev lavet, hvis ikke der var en tydeligere tidsmæssig afgrænsning.

Den manglende rammesætning havde derfor følgende potentielle udfordringer:

- Risiko for 'vedligeholdelse' af nogle unge, som ikke udviklede sig i det rette tempo.
- Usikkerhed i personalegruppen: Hvad er opgaven, og hvornår er vi i mål med den?
- Usikkerhed hos de unge: Hvad skal jeg øve mig op imod?

Hvis vi i ledelsen ikke havde et klart billede af *midlertidigheden*, kunne vi antage, at personalet heller ikke havde det. Det gjorde det svært at tage ledelse på.

Hvorfor protreptikken?

Vi ønskede at gå ind i, hvad der ligger inden i *midlertidigheden* for at skabe fælles sprog, fælles forståelse og en øget bevidsthed. Ligger der i midlertidighedens væsen noget, som kunne kvalificere vores ydelse? Udgangspunktet var derfor at kvalificere en samtale, som ikke havde et klart produktmål fra starten. Målet var at rykke ved en kollektiv bevidsthed, ikke at fastsætte en snæver ramme for, hvor længe beboerne måtte og skulle bo hos os. Protreptikken blev derfor en konkret metode til at vende os imod os selv for at udfordre vores forståelser og vores organisering. Som organisation er vi optagede af sproget, og protreptikken bidrog med en yderligere skærpelse omkring sprogligheden. Forstår vi det samme, når vi siger *midlertidighed*? Protreptikken kunne hjælpe os til at få øje på nuancerne og give os mulighed for at komme mest muligt i sync.

Dokumentets indhold er ophavsretligt beskyttet. Det er således kun tilladt at benytte dette materiale på betingelse af, at alle regler om ophavsret og andre immaterielle rettigheder respekteres og overholdes.

Det er dog ifølge ophavsretslovens § 22 tilladt at citere fra værket, så længe reglerne om god citatskik overholdes; "Af et offentliggjort værk er det tilladt at citere i overensstemmelse med god skik og i det omfang, som betinges af formålet." Det er således som udgangspunkt lovligt at citere, mens det er ulovligt at plagiere.

Ved yderligere spørgsmål omkring brug af materialet, kontakt da venligst CCC.