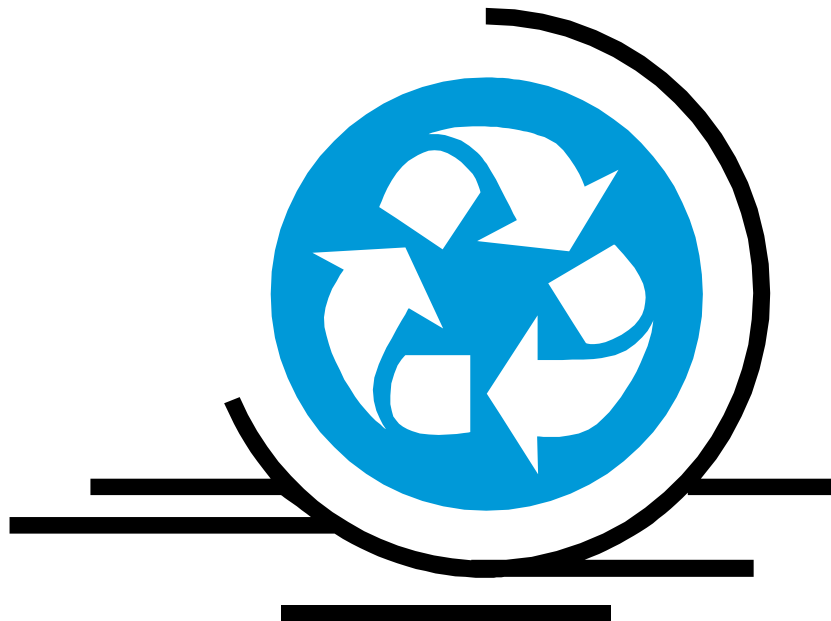


Mads Hermansen, Ole Løv & Vibeke Petersen  
(2004)

# Kommunikation og samarbejde



## Indledning

Det er blevet sværere, end den nogensinde før har været, at finde ud af, hvad det er for krav, der stilles til det professionelle arbejde.

I systemisk, i socialkonstruktionistisk og i narrativ teori er en af de grundlæggende påstande, at det, der gør en forskel, er, om man i indgang til noget tolker det positivt, eller om man vælger en pessimistisk synsvinkel.

Moderniteten tog sin begyndelse med renæssancen. Her blev processen med at udskifte religion med det rationelle/naturvidenskabelige sat i gang. Troen på, at alle menneskehedens elendigheder med sult, sygdom og fattigdom kunne løses ved teknologiske og rationelle fremskridt, var enorm.

Det postmoderne kommer efter det moderne. Den filosofiske postmodernisme formulerede især en stærk kritik af troen på de store, overordnede ideologier og historier om sammenhæng og fornuft. Sandhed og fornuft findes ikke som noget på forhånd givet, men dog som sandhed og fornuft indskrevet i bestemte mere lokale sammenhænge. Hvor modernitetsteorier kan betragtes som fortællinger, der forsøger at skabe mening eller konstruere sammenhæng er postmodernitetsteori orienteret mod betydningernes mangfoldighed.

Antony Giddens siger, at det senmoderne er kendetegnet ved (1) adskillelse af tid og rum - fx at større og større dele af vort sociale liv er spredt ud over mange forskellige rum og tider, (2) Udlejring (embedding) i kraft af symbolske tegn og ekspertsystemer som betyder, at handlinger effektiviseres og systematiseres og (3) refleksivitet

## DEL 1: Kommunikation og samarbejde - et teoretisk perspektiv

### ET SYSTEMISK PERSPEKTIV

Ludwig von Bertalanffy formulerede en generel systemteori, som et opgør med ideen om, at verden kan forstås ved at blive delt op i stadig mindre dele, som studeres isoleret. Han sagde, at focus må være på interaktionen mellem de forskellige elementer inden for systemet mere end på studiet af de enkelte elementer.

Gregory Bateson gjorde sig til talsmand for den cirkulære erkendelsesteori. Centrale elementer i hans erkendelsesteori er:

- Relationer. Når vi indgår i relationer, vil vi uundgåeligt interagere. Og vi vil indgå i et magtforhold
- Kontekst. Kontekst er den forståelsesramme, som vi opfatter inden for. Konteksten fungerer som en med-tekst, der kommunikerer en mening om, hvordan budskabet eller handlingen skal forstås.
- Circularitet. Bateson siger, at i den vestlige verden er vi vant til at tænke lineært = i årsags-virknings-sammenhænge. Vi slutter fra årsag til virkning. Næste skridt er at slutte fra årsag til skyld. Og måske tilskriver vi endda den anden et motiv. Den cirkulære forståelsesramme ser begivenheder og handlinger som gensidigt forbundet. Det giver blik for gensidigheden i gruppedeltagernes samspil. Opmærksomheden forrykkes fra enkeltpersoner til sociale relationer og opmærksomheden flyttes fra at finde årsag og placere skyld og til at undersøge, hvordan de eksisterende fastlåste mønstre skabes og vedligeholdes af de involverede aktører. Den cirkulære forståelsesramme skal ikke erstatte den lineære. Den lineære punktuering (valg af udgangspunkt for at forstå en "historie") er ikke nødvendigvis forkert - men bare ofte utilstrækkelig.
- Rekursiv feed-back

### KONSTRUKTIVISTISKE PERSPEKTIVER

Et system er noget, som internt hænger sammen, og som afgrænser sig udad mod en omverden eller mod andre systemer.

Systemlovmæssigheder beskrives i begreber som feed-back og kybernetik. Første-ordens kybernetik er umiddelbar og regulerende feed-back i et principielt lukket system. Anden-ordens kybernetik er feed-back på feed-back og derfor naturligvis også principielt knyttet til åbne systemer. Første-ordens kybernetik bliver nemt i "plejer" mens anden-ordens kybernetik sætter spørgsmålstegn ved de grundlæggende antagelser.

At et system er autopoietisk vil sige, at det skaber sig selv og at det i sin uddifferentiering styres af en tendens til at reducere eller udvælge i informationer fra omverdenens kompleksitet.

Bredt set er sociale konstruktivismen af den opfattelse, at vi skaber os selv som konstruktioner i sociale kontekster. På det selvkonstruerende område er påstanden, at man bliver det "selv", man tilegner sig, og at det har rødder i den fortløbende reviderbare og forhandlede fortælling om en som person.

Socialkonstruktionisterne hævder, at det, der sker, altid sker i en social og personlig kontekst, som medkonstruerer historien om begivenheden. Vi husker altså det, der passer med vores nuværende helhedsopfattelse.

Vi får øje på muligheder ved at fortælle. Netop derfor er det i ledelse og i opdragelse af vital betydning, at man italesætter sig "rigtigt", så man åbner for muligheder frem for at lukke ved hjælp af diagnoser og etiketter.

Vi kan med Maturana sige, at der er lige så mange virkeligheder, som der er punkter at betragte virkeligheden fra. Vores fælles virkelighed bliver det, vi gennem kommunikation kan blive enige om er vores fælles virkelighed.

## **FORANDRINGS- OG LÆRINGSPERSPEKTIV**

Læring forbinder sig til den forståelse, at der er tale om en proces, hvor den lærende selv er aktiv. Indlæring forbindes derimod med, at en lærer skal sørge for, at en elev lærer.

Læring kan defineres som "en forskel i tilegnelse af færdigheder og kundskaber, erhvervelse af færdigheder, adfærds- og holdningsændringer og følelsesreaktioner i relation til liv og nødvendighed". Når noget er lært, er der altså forskel på det, man kunne, og det, man kan nu! Læring er altså altid en forandring.

Den ene hovedskole inden for kognitiv eller situeret læring mener, at læring er noget, som foregår i de enkelte og som mest er kognitivt. Den anden skoledannelse mener, at læring altid foregår distribueret - dvs. som noget, der finder sted mellem mennesker i et socialt rum.

Når vi lærer noget, så foregår det altid i konkrete situationer, i "nuet", hvor det, vi har med fra vore liv, vores historie, møder fortællingerne om det, der er på vej. Vi lærer hele tiden i spændingsfeltet mellem feed-back og feed-forward.

Megen læring foregår automatisk uden at vi egentlig registrerer, at vi lærer. Man kan sige, at læringen foregår som automatiseret vanelæring. Men læringen kan også være reflektiv. Det bliver den mere eller mindre af sig selv, når vi ikke kan komme igennem med at lære noget på vaneniveau.

Læring og forandring er forbundet på den måde, at læring altid er forandring, mens forandring ikke altid er baseret på læring - men kan være forbundet med alt muligt andet.

## **ET KOMMUNIKATIONSPERSPEKTIV**

Al adfærd er kommunikation og al kommunikation påvirker adfærd.

I mellemmenneskelig sammenhæng vil så at sige alt, hvad vi gør (eller ikke gør) indebære information for andre. Det gælder både, hvad vi udtrykker i ord, gennem tonefald, ansigtsudtryk, gestus o.s.v.

Den kommunikatoriske diskurs har fem grundlæggende antagelser, nemlig:

1. Mennesker kan ikke ikke-kommunikere. Selv når vi ikke ønsker at kommunikere, med nogen, så gør vi det.
2. Enhver kommunikation har både et indholds- og et relationsaspekt. Det betyder, at i al kommunikation er der både et budskab og et metabudskab = et budskab om, hvordan budskabet skal forstås
3. Karakteren af en relation bestemmes af punktueringen af kommunikationsforløbet mellem dem, der kommunikerer
4. Mennesker kommunikerer både digitalt og analogt. Digital kommunikation sker gennem tegn (der er ingen lighed mellem tegn og betydning) mens analog kommunikation sker gennem tonefald, gestus og kropsholdning. Man kan sige, at digitale budskaber formidler information, og analoge siger noget om, hvordan informationen opfattes. Det analoge sprog fungerer i princippet på to måder: Kongruent og inkongruent. I første tilfælde er der overensstemmelse mellem det analoge og det digitale sprog - de understøtter hinanden.
5. Al kommunikation sker i relationer. De kan være symmetriske eller komplementære. Den symmetriske relation er præget af lighed, mens den komplementære er præget af ulighed.

Kommunikation har i en vis forstand ikke nogen klar begyndelse og afslutning. Deltagerne er både afsendere og modtagere - eller mere præcist ses de hele tiden som medskabere af kommunikationsprocessen.

Den samtidige indholds- og samarbejdsrelation kan enten befordre eller modarbejde klar kommunikation.

I kommunikationsforløbet forholder begge parter sig til det fælles tredje - indholdet - fra hver deres perspektiv. Parterne har hver sin forskellige opfattelse af, hvad de taler om. De taler forbi hinanden - og erfaringen siger, at en del samarbejdskonflikter faktisk hænger sammen med parternes forskellige forståelse af, hvad de er sammen om - tredje-leddet.

## **SAMARBEJDE**

I den socialkonstruktivistiske tænkning forstås samarbejde og samspil som gensidigt samskabende processer: Vi skaber hinanden og os selv i interaktionen, og vi er således medansvarlige for det samspil, vi indgår i.

Peter Senge siger, den lærende organisation er "en organisation, hvor alle til stadighed øger deres evne til at skabe resultater, som de virkelig ønsker at opnå - hvor organisationen opmuntrer til nye måder at tænke på, hvor den kollektive vision om at skabe det bedste er sat på fri fod, og hvor alle til stadighed lærer, hvordan man lærer sammen".

Det kan umiddelbart virke besnærende at overlade samarbejdet til det frivillige initiativ eller til kærlighedsprincippet. Det er dog erfaringen, at den gode samarbejdskultur mere handler om at have relativt høje selvforvaltningsgrader.

I det professionelle samarbejde har vi en særlig forpligtelse til at forholde os undersøgende og metaundersøgende til, hvad der sker, ikke kun indholdsmæssigt men også procesmæssigt. Når vi er pressede af vore samarbejdsrelationer, kan vi have en tendens til at opleve enkle årsags-virknings-sammenhænge. Men i en reflektiv, cirkulær forståelse må vi forholde os til vores egen andel i samspillet.

I den professionelle relation må den professionelle bestræbe sig på at møde samarbejdspartneren anerkendende. I det omfang den vurderende relation mellem os lever den dominerende, vil vores relation blive mere præget af magt og kontrol end af kontakt. Den anerkendende relation bygger ikke på enighed, men på respekt for den andens "autoritet i forhold til egen oplevelse".

K. E. Løgstrup siger, at "den enkelte har aldrig med et andet menneske at gøre, uden at han holder noget af dets liv i sin hånd". Løgstrup skelner skarpt mellem at tage ansvaret for den anden og at tage ansvaret fra den anden: "Ansvaret for den anden kan aldrig bestå i at overtage hans eget ansvar!"

Nogle af de centrale, følelsesmæssige og kommunikative kompetencer er:

- At anerkende egne tanker, behov og ønsker

- At kunne udtrykke egne meninger, følelser og ønsker samt at være ansvarlig i sin timing af at udtrykke disse
- At kende og kunne kontrollere egne reaktioner og reaktionsmåder
- At lytte nærværende, være åben og indlevende i den andens perspektiv. (Et indiansk ordsprog siger, at for at dømme en anden mand, må du først gå 10 miles i hans mokkasiner)
- Aktivt at give plads til forskellighed og uenighed (indholdsmæssigt såvel som følelsesmæssigt)
- At kunne håndtere samspil/opgaveinteraktion med en vis konfliktrobusthed
- At kunne reflektere samspilsprocesser i et centreret og decentreret perspektiv med bl.a. evne til at reflektere over, hvad man gerne ville have, der skulle ske
- At reflektere egen refleksion over samspilsrefleksion (fx hvor er mine egne blinde pletter). Hvis vi mener det anerkendende samarbejde alvorligt og tror på, at viden opbygges i relationer med andre, så må vi være parat til at opgive forestillingen om at "vide bedst".

Værdsættende samtaler og værdsættende undersøgelse kan være en øjenåbner i samarbejdet i forhold til at finde muligheder og ressourcer. Det værdsættende perspektiv kan handle om at forstørre små positive eller vellykkede situationer op, så de bliver mere iøjnefaldende.

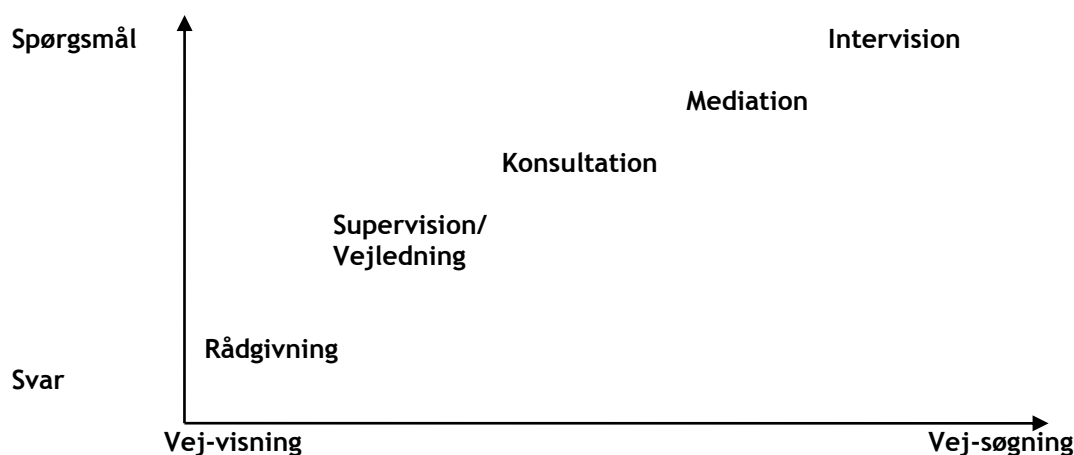
Når vi vedvarende taler om verden med opmærksomhed på problemer og fejl, så bliver vi eksperter i problemer og fejl. Mens vi - hvis vi har opmærksomhed på ressourcer og det værdifulde - bliver eksperter i at finde muligheder og ressourcer.

Dog skal man være obs på, at ros kan være ikke-ankerkendende. Hvis vi værdsætter ved at etikettere/vurdere, så gør vi os til dommer over den anden. Og så kan ros opfattes som skamros og få den modsatte effekt.

## DEL 2 : Eksempler på facilitering af kommunikation og samarbejde

### PROFESSIONELLE HJÆLPESAMTALER

Professionelle hjælpesamtaler er kendetegnet ved, at det er hjælperen, der har ansvaret for samtaleens professionelle karakter. Det er en ulige relation.



I øverste, højre hjørne findes de reflekterende eller forståelsesorienterede samtaler. De er kendetegnet ved parternes gensidige bestræbelse på at nå til klarhed om og forståelse af samtaleens emne.

I en samtale mellem samtalepartnere foregår der tre parallelle samtaler, nemlig 2 indre og 1 ydre. De indre samtaler beskæftiger sig på den ene side af de budskaber, som udveksles, og på den anden side

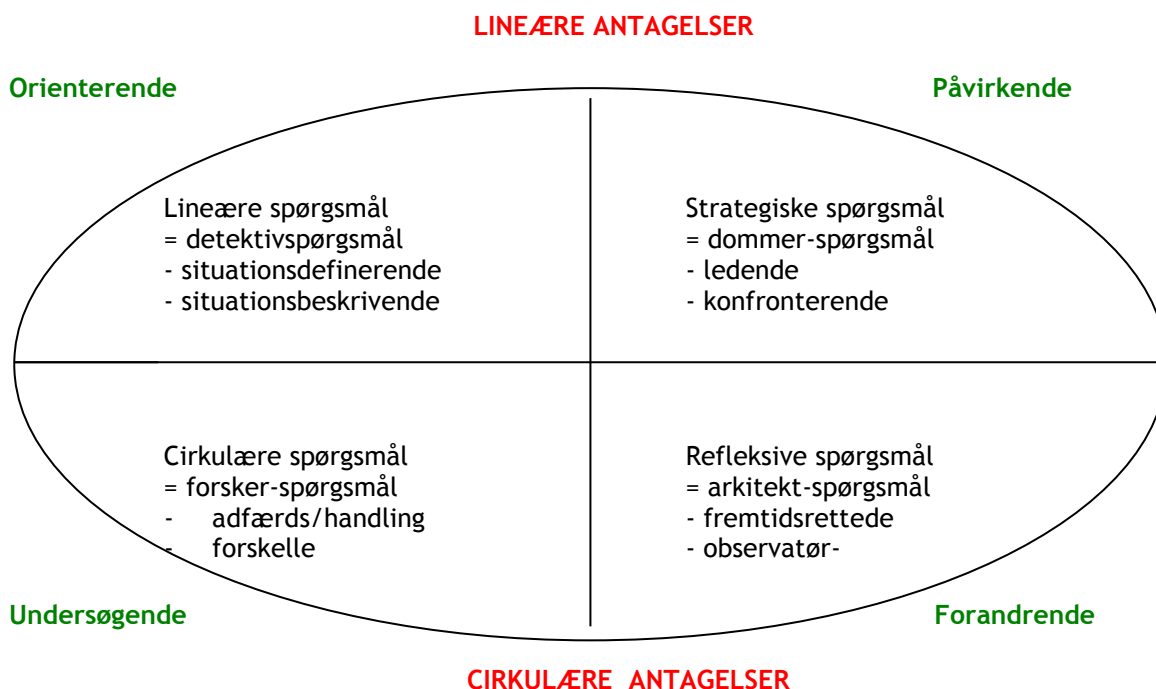
med vores deltagelse i den ydre samtale. Den bevidste del af den indre kommunikation beskæmmes som refleksivitet, altså refleksionen over sig selv, så at sige. Men refleksionen foregår selvsagt også i den ydre kommunikation.

Professionelle samtaler er ikke noget, man enten kan eller ikke kan - men noget vi i større eller mindre omfang har erfaringsbaserede forudsætninger for, og som vi derudover må lære os at mestre gennem viden om og øvelse i kommunikative forholdemåder og kompetencer.

I litteraturen om professionelle samtaler fremhæves aktiv lytten og aktiv spørgen som de afgørende kommunikative hjælpemidler i professionelle samtaler.

Den verbale side af aktiv lytning omfatter: Henvendthed, reflektering, pause, omformulering og opsummering. Den non-verbale side er aktiv lytning er ansigtsudtryk, øjenkontakt, kropsholdning, gangart, tonefald, åndedræt, tårer, smil, latter og gestik.

Hjælperens måske vigtigste redskab er spørgen. Karl Tomm har opstillet denne model for spørgetyper:



Domæne-tænkningen kan i bruges til at beskrive de mønstre, som indgår i professionelle samtaler:

Vurderingens domæne	Refleksionens domæne	Handlingens domæne
Æstetikens rum: <b>Værdiorienteret</b> Kulturelle/politiske forhold Ethiske holdninger Rigtigt/forkert Godt/ondt Problemer kan opstå, hvis der er mere end én version (Univers)	Det dialogiske rum <b>Forståelsesorienteret</b> Mangfoldighed: Udveksling af tanker og forståelser Flerstemmighed Prolemer kan opstå, hvis der kun er én version (Multivers) Opgave: Hvordan forstår vi det her? ..teamsamarbejde	Arbejdets rum: Løsningsfocuseret Regel- og traditionsstyret: Rigtigt/forkert Entydighed - diskussion/kompromis Problemer opstår, hvis der er mere end én version (Univers) Opgave: Hvad skal jeg gøre - Teamsamarbejde.

## INTERVISION - KOLLEGIAL SUPERVISION

Vi kan med sproget anerkende og underkende, ligesom vi med sproget kan fastholde problemstillinger, befordre refleksion og forandring.

Intervision er en aftalebestemt samtaleform mellem fagfæller. Der er tale om en særlig iscenesættelse, som giver deltagerne mulighed for at undersøge deres arbejdsmæssige situation med henblik på gensidig støtte og erfaringslæring om egne fagpersonlige forholdemåder.

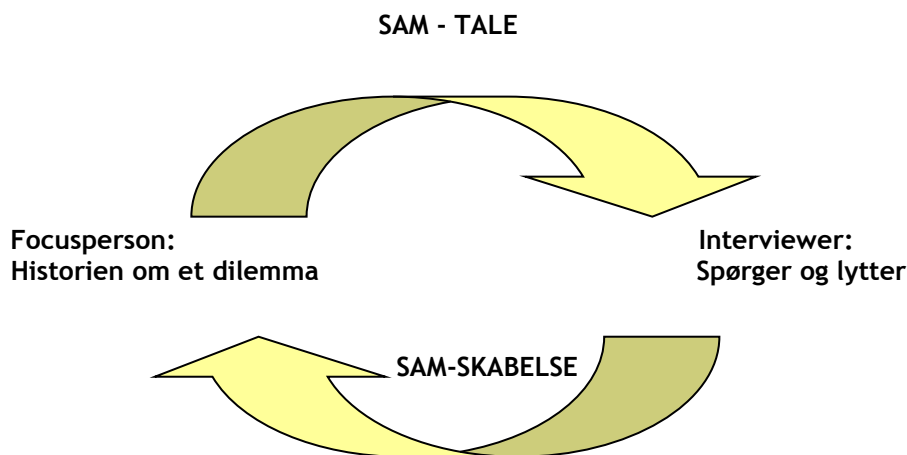
Vi kan beskrive intervission som en proces, der åbner mulighed for at focuspersonen kan ændre perspektiv på sin virkelighed gennem interviewerens spørgsmål og de reflekterende samtaler.

Man kan sige, at den vellykkede intervissionsamtale resulterer i en omorganisering af allerede gjorte erfaringer.

Der er flere måder at organisere supervision på - fx:

- Som en samtale mellem 2 parter
- Som en samtale med 2 parter, men med en procesleder, der leder processen og sørger for, at tidsrammen og de indgåede procesaftaler overholdes
- Som en samtale mellem 2 parter, men med en hjælpe-interviewer

I intervissionen skaber deltagerne samme mening i sproget. Deltagerne lærer, mens de deler og udforsker hinandens tanker.



I intervissionen betragtes dilemmaet eller problemstillingen som en pædagogisk ressource.

Tom Andersen har en grundlæggende idé om at omorganisere samtalen sådan, at deltagerne får mulighed for at veksle mellem tale- og lytte-positioner.

Det reflekterende teams samtale kan struktureres som sekventiel refleksion.

Tager jeg som interviewer den socialkonstruktionistiske tankegang alvorligt, så vil jeg blive nysgerrig over at høre forskellige versioner af samme situation og dermed forholde mig undersøgende og ikke indlade mig på diskussioner om, hvem der har ret.

2 personer konstruerer hver deres landkort over det samme landskab. Kortet er ikke lig med landskabet. Vi kan aldrig erkende omverdenen uden for vores egne iagttagelser og punktuationer af den. Vores virkelighedsopfattelse repræsenterer aldrig sandheden om et fænomen, men derimod et mere eller mindre brugbart kort.

Skemaet nedenfor viser eksempler på forholdemåder og spørgsmål, der kan åbne for nye forståelser af og historier om focuspersonens dilemma:

Perspektivistisk forholdemåde	Forskellige synsvinkler: Defocusering, omdefinering. Spørgsmål om forskelle: Hvem er den mest udholdende af dig og Karen?
Samarbejdende forholdemåde	Perspektivbevidsthed: Den andens perspektiv. Observatør-spørgsmål: Hvordan tror du, at din kollega kan beskrive forholdet mellem dig og Sebastian?
Undersøgende forholdemåde	Nysgerrighed: Gensidig forbundethed Sammenhængende spørgsmål: Når du blander dig, tager du så oftest drengenes eller pigernes parti?
Anerkendende forholdemåde	Muligheds- og mestringsorientering: Successer og potentialer Undtagelsesspørgsmål: Er der tidspunkter, hvor du ikke har dette problem?
Genfortællende fortællemåde	Forskellige historier: Samskabende og samkonstruktion Historieudviklende spørgsmål: Hvordan vil du beskrive den person, som klarer at sige fra på den måde?
Eksternaliserende forholdemåde	Kortlægge problemets indflydelse: Problemet er problemet. Eksternaliserende spørgsmål: Denne uro - hvad gør den ved dig. Hvad er det, denne uro fortæller dig?

Intervision er en struktureret samtaleproces, der forløber gennem en række områder: Forberedelse, aftaler, hypoteser, beskrivelser, undersøgelser, refleksioner og evalueringer.

Intervisionen handler om:

1. Afklaringsfasen = fastlæggelse af dilemmaet
2. Undersøgelsesfasen = Kortlæggelse og analyse af dilemmaet
3. Håndteringsfasen = Hvordan kan dilemmaet (op)løses?
4. Evalueringsfasen = Hvordan forløb samtalen?

Intervision skal læres, hvilket bedst kan gøres ved at praktisere det. På det kollegiale plan forudsætter intervission, at deltagerne er parate til at sætte deres arbejde til drøftelse og refleksion.



## LÆRE- OG REFLEKSIONSPROCESSER

Reflekterende kollegiale samtaler kan rammesættes på mange andre måder end den klassiske med en procesleder over for en focusperson.

En konkret kontrakt om mål og spilleregler bør tilpasses den enkelte situation og bl.a. handle om (1) fortrolighed, (2) frivillighed (3) uforstyrrelighed, (4) enighed om målet og (5) integritet = at det er OK at sige fra.

Tidsrammen kan variere, efter hvor mange deltagere man er, og hvor meget tid man har. Men rettesnoren er, at man max. kan arbejde 60-70 minutter koncentreret og konstruktivt.

Overordnet er det proceslederens opgave at sørge for, at der er enighed om kontrakt og spilleregler. Interviewer er den person, der interviewer en anden ud fra en interview-guide eller lignende og anvender aktiv lytning. Interviewer skal møde sin samtalepartner anerkendende.

I nogle rammesætninger indgår der et reflekterende team, som kan arbejde ud fra følgende:

- Tal med hinanden om focuspersonen i 3.-person og undlad øjenkontakt med ham/hende
- Vis focuspersonen anerkendelse og respekter, at focuspersonen ejer sin egen virkelighed
- Undgå kritik og domme
- Forhold jer anerkendende til det, der er gjort og sagt
- Forhold jer nysgerrigt, spekulativt, dvælende, undersøgende...

Bogen nævner konkrete øvelser med rammesætninger i større grupper - formuleret som opgaver omkring:

- Interview-guide om anerkendelse
- Interview-guide med fokus på værdsættende undersøgelse
- Intervision med grupperefleksion
- Forummetode
- Blomsterengen

Og konkrete rammesætninger til mindre grupper:

- Interview med udgangspunkt i professionelle domæner
- Interview-øvelse med metafor
- Intervision med udvidede reflekterende teamfunktioner.

Samt endelig historiefortælling som metode til kollegial intervission

- Historiefortælling - evt. med reflekterende team

I historiefortællinger, der handler om vores liv med hinanden og dem, vores professionelle ydelse retter sig imod, præsenterer historiefortælleren ifølge sagens natur sin fremstilling eller sin version af fortællingen om det, der er sket.

Tilhørernes opgave er derfor i første fase at anerkende den mening, historiefortælleren har skabt sig, mens opgaven i næste fase er at forholde sig nysgerrigt til, hvilke andre historier, der måske ligger gemt i fortællingen.

Det er en god regel i kollegial intervission, at focuspersonen er "fredet" efter en seance.

Historiefortællingen kan bruges som udgangspunkt til at gestalte det dilemma historiefortælleren står over for, og til at afprøve forskellige scenarier for, hvorledes en konkret samtale ville kunne foregå.

## PROCESLEDELSE OG KONFLIKTHÅNDTERING

Konteksten er den forståelsesramme, vi møder verden med: Hvordan hører/ser vi den andens udsagn? Hvad gør vi til figur? Og hvad gør vi til baggrund?

Vi mødes med forskellig forforståelse, når vi indgår i relationer til andre mennesker, og som professionelle må vi være opmærksomme på, hvorledes vores samtalepartnere opfatter det, vi er sammen om.

Men kontekstopfattelsen kan også handle om, at vi har vidt forskellig opfattelse af, hvad der er meningsfuldt, rigtigt og værdifuldt.

Som processtyrer skal man være særlig opmærksom på:

- Kontrakt - hvad er det, vi er sammen om?
- Kontakt - samtalepartnere skal gerne tune sig ind på hinanden
- Sprog - hvilket sprog anvendes og af hvem? Hvordan er det med analog/digital kommunikation?
- Bevægelse - er der energi og udvikling? Skal kontrakten genforhandles?
- Struktur og pejling - Skal indholdet struktureres på ny? Skal samtaleformen ændres?
- Afrunding - feed-back med tilbageblik på mødet: Hvad skete der, hvad skulle der ske?

At anerkende den andens ret til at have sin egen opfattelse og sine værdier kan være en vanskelig affære. Når integriteten trues, så kommer konflikterne væltende. Man taler i den forbindelse om en konflikttrappe med følgende trin: (1) Uoverensstemmelse, (2) Personificering, (3) Problemet vokser, (4) Samtale opgives, (5) Fjendebilleder, (6) åben fjendtlighed og (7) Polarisering.

Bogen har en række øvelser til konfliktopløsning.

Det, der kan skabe bevægelse i konflikter, og det, der kan bane vejen, handler om at få skabt et rum, hvor mennesker er optaget af at rette sig mod den anden og at komme med i fællesskabet.

Det kan indimellem være så svært at give plads til denne anerkendelse af den anden, at man kan være nødt til at inddrage en tredje part - en mediator.

## SAMARBEJDE I PRAKSIS

For at kunne bidrage og se mening må man kunne forbinde sig med opgaven. Konteksten skal være tydelig for de involverede, og kontrakten skal være det.

Det indeholder bogen så nogle øvelser/eksempler på.

