

2 Editorial*Af Rasmus Lund-Nielsen***4 Når krisen kommer indefra. Ledelse under organisatoriske skandaler***Af Johanne Grant & Claus Elmholdt***12 Det tabte sekund. Om øjeblikksfacilitering for alle professionelle***Af Klaus Bakdal***24 Resonans i arbejdslivet. Udbrændthed – minder os om det vigtigste!***Af Thorkild Olsen***34 Samskabende ledelse. I arbejdet med The Mosaic Approach***Af Micki Sonne Kaa Sunesen***> Abstracts**

Resonans i arbejdslivet. Udbrændthed – minder os om det vigtigste!



Af Thorkild Olsen, direktør i Villa Venire og arbejder
med organisatoriske forandringer og ledelsesudvikling

Det er denne tøven, der slår mig mest i samtalerne med ham. Erkendelsen bor allerede i hans krop. Han ved, den ikke går længere. Telefonen brænder i lommen. Hukommelsen svigter. Opmærksomheden sitrer i mangel på retning. Og kynismen smyger sig ind på ham som et værn. Erkendelsens første skridt er taget, da han har bestilt samtaler hos mig. Men ordene hænger bagefter. Han byder ikke bare ordene inden for med den kraft, de har på virkeligheden. For de minder ham om det vigtigste. Om personlige værdier, der slider for at holde sig i live. Om det familieliv, der må betale prisen for at være på arbejde i alle ordets betydninger i alle døgnets timer. Travlt er det lette skridt. Stress er måske så meget sagt, siger han, anden gang vi er sammen. Min kapacitet er jo stor. Og tingene skal være i orden. En samtale senere dukker det op. Gemt mellem andre sætninger. Som en sagte hvi-

sken: *Jeg føler mig lidt udbrændt.* Jeg fjerner instinktivt "lidt" fra sætningen og fokuserer på "jeg" og på "udbrændt". Vi kan begynde at lave en plan.

Det handler om værdighed. En værdig afslutning på et langt, virksomt arbejdsliv. Det er ikke hendes ord. Det er mine. Hun nikker. Smilet er tvetydigt, som når man oplever sig set og samtidig får forstørret det uønskede. Jeg taler med en bundrutineret professionel person, som prøver at tilrettelægge sin vej til pensionen på en god måde. Det vil bare ikke lykkes. Nu er hun gået på halv tid, hvilket mestendels har betydet, at hun får halv løn for samme arbejdsindsats. Organisationens øjne er begyndt at kigge væk. En anden er sat ind ved siden af hende. Beskrivelsen af hendes nye portefølje mangler, og adgangen til kritik forsvinder. Hun siger: *Jeg er grundtræt.* Grundtræt gentager jeg. Bevid-



ningen får mig til at fortælle hende om udbrændthed i arbejdslivet. Tårerne oplever hun som uværdige. Hun kunne bare stoppe og smide det hele. Men det var jo ikke sådan, det hele skulle slutte. Det er ikke sådan, det skal slutte. Hun slider sig videre – ikke uden risiko.

Telefonen ringer. Ledelsesmakkerparret har besluttet at ringe, da de, som de siger, løber ind i de samme problemer, som de ikke kan overskue. De er på medhør. Sætninger flyver i min retning uden den store sammenhæng. Mere som tankespind. Om at være et godt makkerpar. Om, at meget lykkes. Om at mangle support. Om interne dynamikker, som de slår sig på. Om de mange, mange skift på betydningsfulde poster. Om lange arbejdsdage. Om en droppet masteruddannelse. Om at føle sig ensom. Om at ringe op. Vi kunne jo mødes, siger jeg. Snakke sammen, og se, hvad der sker. Der bliver helt stille. Mener jeg hører åndedræt, tungt. En lille resonans i momentet. Livets uendelige kilde lige dér ved siden af. Ikke langt væk. Det føles bare sådan.

Lad os løfte åkandeblade: livets uendelige kilde

Udbrændt. Der er noget forstyrrende ved det ord. Som om ilden er gået ud. Den sidste glød og kun en svag søjle af røg tilbage. Med så ilt- og livsfattigt en beskrivelse overhører vi alle nemt, hvordan alt det, der forbinder sig med udbrændt, er aktiv, højlydt kommunikation. Hvordan det især er de passionerede, der rammes. Nok

er (grund)trætheden at finde hos både ham, hende og de to. Undvigelse, overspring og mandags-modvillighed er blevet en del af deres hverdag. Men længslen rækker meget længere end det, vi umiddelbart ser. Råbet er som sådan enormt. Ønsket er fælles: at løfte "åkandebladet". Sådan som det på forbilledlig vis blev beskrevet af Tommy Kjær Lassen (Lassen, 2021) i seneste nummer af Erhvervspsykologi (september 2021). Åkandebladet er en metafor formuleret af ledelsesfilosoffen Ole Fogh Kirkeby, der beskriver det menneskelige engagement. Menneskets passion og nærvær godt gemt væk under hverdagens praktiske gøremål. Netop under åkandebladene.

På overfladen forsøger vi alle at få vores professionelle identitet og faglige ambition til at passe med den etablerede objektive, instrumentelle virkelighed med dens simple kausaliteter og reducerede måltal. Reduktionismens tomme tale og rationalitetens kolde sale gør Lassen bekymret sammen med århundredets eksistensfilosof, Hannah Arendt. Og med hjælp fra Dan Zahavi formår Lassen at beskrive, hvorfor livsudfoldelsen kvæles. Selvet er, ifølge Zahavi, en oplevelsesmæssig kategori, hvor trivsel vokser ud af et intimt forhold til livet. Eller med et spring ned i vandet under åkandebladet et dybt forhold til livet; som at være grebet af livet. Kildens uendelighed eksisterer i eksistentiel forstand sådan, at livsudfoldelsen og selvforglemmelsen er med os overalt. Lidenskab med alle dens sansninger, værdier, stemninger og følelser

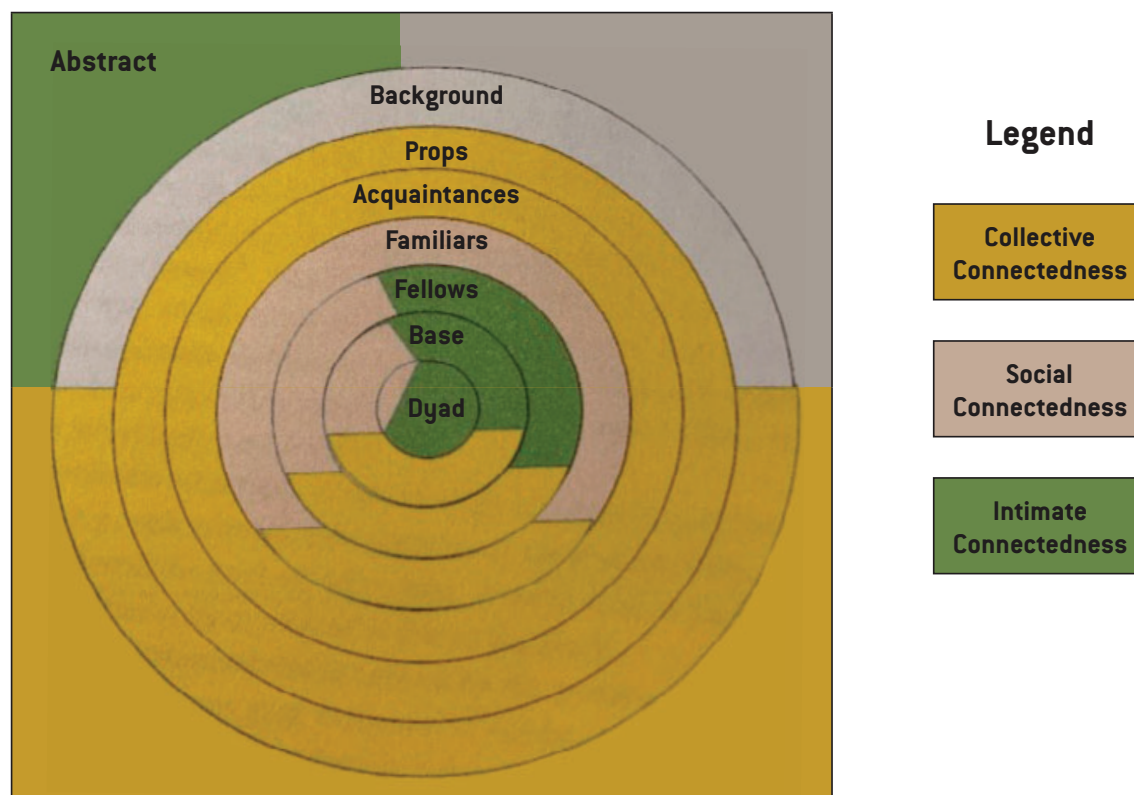
er gemt lige under overfladen. Artiklen lyder som et ekko af den længsel, som han, hun og de to udtrykker. Samtidig rummer den håb med dens foghske sætninger om, at det fortryllende er en latent mulighed. Udviklingen skal elskes frem. Som det formuleres: at skabe anledninger. Den slags anledninger, som det moderne arbejdsliv sukker efter. Udbrændtheden minder os om det vigtigste.

Ensomhed

Denne intime, personlige reaktion på udbrændthed genfindes også i "The Social Circles Framework", hvor studier om ensomhed udvikler sig til beskrivelser om fraværet af sociale forbindelser (Siyuan,

2021). Artiklen fremfører resultater fra den seneste forskning med beskrivelser af, hvordan ensomhed opstår i fraværet af sociale forbindelser inddelt i tre domæner: fravær af intime forbindelser, savnet af "ansigt til ansigt"-relationer samt mangel på tydelig social identitet. Fraværet er således omvendt beskrevet i den sociale forbundethed, som udtrykkes ved fornemmelsen af at høre til. Subjektiv psykologisk forbindelse til andre og til grupper – eller, med referencer til Bowlbys teorier om "attachment" (Bowlby, 1980), stærke forbindelser til betydningsfulde andre.

Den korte artikel om "Social Circles Framework" var hurtigt læst og lagt til side.



Figur 3.1. The Social Circles Framework. Kilde: Siyuan, 2021.



Men dens betydning sneg sig ind på mig, og implikationerne i relation til udbrændthed dukkede langsomt op, som i kort form kan beskrives sådan her: Forlad den gule "midterbane" med alle dens måltal, strategier, tværgående projekter og implementeringsplaner. Gå i stedet helt tæt på, i intim forbindelse med andre, og løft åkandebladet. Kig samtidig højt op mod skyerne i en kollektiv bevidsthed om at løse klodens sociale, økologiske og klimamæssige kriser. "The Social Circles Framework" lyser op med rød, gul og grøn farve, hvor grøn gør godt, og rød gør ondt. Det grønne lys blinker kraftigst, når vi tager hinanden under kollegaarmen, kobler vores bestræbelser og ambitioner og mødes i rum med nærvær og nysgerighed. Ligesom når vi i abstrakte, kollektive forbindelser oplever, at vi er med til at gøre kloden beboelig igen. Udbrændtheden minder os om det vigtigste og drejer vores opmærksomhed væk fra den vanlige arbejdsmiljøindsats. Væk fra de mange tiltag på "midterbanen". Pausen fra de kolde sale og den tomme tale hjælper, men rækker ikke i længden. Vi skal kobles til arbejdslivet på nye måder.

Det er ikke ham, hende eller de to, der er problemet. Det er problemet, der er problemet. Det er manglen på en hel vifte af særlige livskvaliteter, der er problemet. Eftersøgningen efter disse kvaliteter er allerede i gang. Et oplagt sted at starte er i Hartmut Rosas omfattende sociologi om forholdet til verden med den stærke titel Resonans (Rosa, 2016/2021). Med "reso-

nansforholdet" understreger Rosa, at det ej heller er ham, hende eller de to, der har problemet. Det er arbejdspladsen, den måde, vi har etableret sociale rum og på den måde hele Danmark, der har problemet. Udbrændthed er tomhed midt i fylden og, som han skriver: "Resonans kan derfor blive en nøglekategori i jagten på en ny målestok for vellykket liv."

Resonans

Resonans er en musikalsk metafor. Som stemmegafstens svingninger i de to ben. Som den klang, der sætter sig i os i mødet med naturen, musikken og poesien. Som de strenge, det slår an i os, når vi mødes med andre. Sådan også for Hartmut Rosa. Men resonans er i hans meget omfattende studier mere end det: Resonans er en sociologi om forholdet til verden. I en radikal analyse af vores resonansorientering vil Hartmut Rosa underbygge, at kvaliteten af vores liv (og dermed vores evne til at gøre godt) afhænger af vores forhold til verden. På den måde et opgør med æstetiseringen, psykologiseringen og emotionaliseringen af resonansforholdet samt ikke mindst et opgør med ressourceoptimeringen.

Forøgelsesproblemet, som det kaldes, viser sig i klodens kriser; den økologiske krise, velfærdskrisen i form af stigende ulighed og subjektets selvforhold i form af mere og mere udbrændthed. Det er disse kriser, der genfindes hos ham, hende og de to som et fjernt og meningsomt forhold til naturen, ideer om sig selv som

tabere i en superpræsterende kultur samt i depressioner og udbrændthed. Forøgelsesdynamikken skader mere og mere og skaber en usund fokusering på ressourcer og muligheder. Det kræver en ny undersøgelse i form af en samlet sociologi om arten af det verdensforhold eller den verdensrelation, som er formativ for vores liv i dag. Tesen er en-til-en, at det mættede liv kommer an på kvaliteten af vores forhold til verden, dvs. den måde, vi erfarer verden og tager stilling til verden. *Vores tilegnelse af verden*. Aldrig individuelt, men netop sociologisk: "Jeg vil forsøge at vise, at forskellene i verdensholdning eller verdenstilegnelse kan forstås som forskelle i den strategiske søgen efter resonans og undgåelse af fremmedgørelses-erfaringer."

For mange år siden havde jeg en fast sætning med i min undervisning: "Vi står på vores fødder." Den "sproglige vending" var en fast del af stoffet for både ledere og udviklingskonsulenter, og dermed fulgte de kommunikationsteoretiske overbygninger til systemisk og systemteoretisk visdom. Socialkonstruktionisme af mange kaldt. Jeg var og er en del af den skoling og havde blot brug for at indsætte et "og". OG: "Vi står på vores fødder." Dette for så ligefremt som muligt at fortælle mig selv og min omverden, at, ja, vi betydningsmætter det meste i sprog. Men vi mættes af en række andre forhold end de sproglige. En læsning af Hartmut Rosa kunne også lyde: "Vi står på vores fødder." I en række detaljerede beskrivelser redegør

han for, hvordan resonansforhold er formet af vores åndedræt, hvad vi spiser og drikker, stemmen og blikket hos "den anden". Hvordan vi går, står og sover. Hvordan vi ler, græder og elsker. Alle de basale forhold, som mases ud som mulige handlingskategorier i arbejdslivet. Ét er at være stillet i verden. Noget andet er vores muligheder for at bevæge os i selvsamme verden. Der skal skabes plads til disse basale bevægelser. Vi bliver nødt til, lyder kaldet, at skabe rum, hvori disse basale bevægelser bliver mulige.

Rosa skelner ikke mellem krop, kognition og affektive erfaringer: "Subjektivitet opstår derimod allerede af og i en relation til verden, der omfatter legemlige, refleksive samt kognitive og emotionelle aspekter, som er uopløseligt sammenflettet med hinanden." Her åbner Rosa for en vigtig gennemgående tråd i analysen via beskrivelsen af forholdet mellem to personer – en fysisk-musikalsk metafor – hvor bestræbelsen er, at man er tilstrækkelig åben, men ikke så åben, at man fortaber sig. Analysen peger således på oplagte faldgruber i resonansrelationen; enten for stift eller for åbent. Enten uden evne til at slå en tråd an eller udelukkende svinge i sin egen frekvens. Således bygges en matrix op mellem stiv verden og konturløs verden, mellem stift selv og konturløst selv. Som, apropos resonans, vækker dyb genklang hos mig i de beskrevne møder med ham, hende og de to med deres enten stive beskrivelser af sig selv i mangelsprog og fiaskotermer eller i kontur-

løse historier om tabte drømme og massiv uforståen. Metaforisk bygget op af Hartmut Rosa som ”ørkenerfaringer” og ”oceaniske erfaringer”: at tørste i en gold verden. At drukne i forsøget på at flyde med. Igen er det fraværet, der dukker op som det bærende, hvor udbrændthed minder os om det vigtigste. Fraværet af begær i dette tilfælde. Og for så vidt også fraværet af angst, da evnen til at mærke noget som helst er truet: ”Det er rent ud sagt forbløffende, hvordan næsten alle symptomer på depression kan tydes som symptomer på et omfattende resonanstab: ... verden forekommer dem flad, stum, kold og tom ...”

Vi bliver på denne vis inviteret med ind i det perfekte, hvide, sterilt rene hjem med blomster på bordet. Måske smukt, men ikke ”talende”. Sansningen er (over)styret, hvilket minder os om, at resonans ikke må forveksles med konsonans i betydningen harmoni. Vores resonans- såvel som fremmedgørelsessensibilitet vokser med vores empati. Mens empati jo netop vokser, når rummet for samvær og sansning er til stede. Okay – her er måske en rettesnor for at skabe de anledninger, hvor livet elskes frem. Værtskab, der åbner rummet. Samvær med andet og mere end dagsorden. Kollektiv stræben efter en bedre verden formet af intime forbindelser i samtaler og sansninger. For ellers: ”Opretholdelsen af forøgelsesdynamikken kræver dog ikke bare den uophørlige mobilisering af fysisk og politisk energi, men lige så ubønhørligt også investering

af subjekternes ’psykiske’ energi.” Kort sagt: Vi brænder ud.



Figur 3.2. Vil-Kan-Skal-spejlet.

På smukkeste vis bliver tråden bundet tilbage til start, hvor han skriver: ”Hvis acceleration er problemet, er resonans måske løsningen.” Altså ikke langsomhed i almen forstand eller deceleration, men netop resonans. Jeg har selv, med reference til Vil-Kan-Skal-modellen (Olsen, 2021/Olsen & Larsen, 2012), beskrevet ”problemet” som stræk. Som de organisatoriske stræk skabt ved konstant at trække i og skubbe til ”Skal’ets” vilkår, opgaver og økonomier, så ”Vil’et” ikke kan følge med. Hvordan erfaringen overhøres, og hvordan ignoreringen af den enkeltes faglige kald er forbundet med meningstab og deraf følgende stress og resignation. Det er imidlertid sådan med alt ovenstående in mente, at det ikke længere forekommer tilstrækkeligt – med ”Kan” på toppen – at beskrive stress og meningstab ved at kommentere den måde, som organisationer designer forandringer på. Det risikerer let at blive låst i kompetence- og mulighedssprog. Resonansbegrebet hidkalder

en etisk opmærksomhed og en moralsk handlen, som min kollega Kate Larsen forsøger at indfange i et Vil-Kan-Skal'ets spejl formuleret som en Tør-Bør-Gør-model (www.villavenire.dk). Hvor "Tør-Gør'en" netop manifesteres i et dybere lag af etisk refleksion. "Bør" tilbyder noget andet end strækket mellem "Vil" og "Skal". I stedet for et arbejdsprogram om, hvordan får vi skidt til at hænge sammen, bliver det med Kates hjælp en stillingtagen til: Hvordan hænger vi sammen med det? Hvordan bliver han, hun og de to atter forbundet med deres livsverden?

Svampenes forunderlige liv

For en god ordens skyld: Vi vender ikke sproget ryggen. Slet ikke. Hartmut Rosa foreslår faktisk en "ordbog for handlinger". Som han så passende peger på, "... kan sproget blive et middel til at forbinde vores sensoriske og motoriske verdensrelationer med vores kognitive og semantiske repræsentationer ..." Sproget og fortællingerne er måske ikke Rosas hjemmebane, men med sociologien og politologien i den ene sfære bliver det muligt at omfavne andre fænomenologiske og narrative sfærer i én bevægelse og med det afsæt sammen finde løsninger. Måske ved at begynde med David Bojes ambition om at revitalisere vores fælles fortællinger (Boje, 2014). Som Boje peger på, var det tidligere de få, der fortalte historier om det, der var sket. Nu er der abnormt mange, der prøver at indfange fremtiden i fortællinger, der forsøger at forbinde. Det er ikke bare svært. Det kalder på ny narrativ opmærk-

somhed. For fortællingerne er, ifølge Boje, blevet "flade". De skal have helt nyt liv, hvis de skal bidrage til en bedre verden i vores tid. Hvilket for Boje ikke er en abstraktion. For ham er fremtidens fortællinger pragmatiske i deres natur, hvilket udstyrer os med et program for, hvad der kan gøres (Larsen, 2020/Larsen, 2019). Vel at mærke pragmatisk organisatorisk storytelling i forståelser væk fra vulgære "alt går"-fortællinger til fortællinger, der iagttager en række etiske standarder. Det er lige her, at resonans løftes med "Bør"-forbringeren. Det er lige her, at Rosa møder Boje:

I am calling for a reconstruction of organizational storytelling through observation and experiment, combining spiritual with material ways of storytelling and thus bringing about a posthumous storytelling that is sustainable, as human-centric storytelling is not making people or the planet healthier.

Og det siger sig selv, at de mødes i "sproget", hvor Rosa blandt andet fremfører:

At fænomener som vejret, landskabet eller musikken på denne måde formår at blive til "aktive spejle" eller resonansflader for menneskelige subjekter, hænger efter al sandsynlighed sammen med sprogevn, der fører til, at mennesker så at sige forstår at (af)læse verden.

Den sproglige beskrivelse "tænder" så at sige spejlneuronerne. Men: Mon det er nok? Afgørende under alle omstændigheder. Men nok? Boje selv synes eftertænk-



som, når han beskriver, hvordan den anden verden ofte vogtes af en drage. Hvordan det er shamanen, der hjælper os med at komme gennem denne vanskelige passage og bringe liv og visdom tilbage til dyr og mennesker. Måske vi skal en tur omkring Merlin Sheldrake og svampenes forunderlige liv! (Sheldrake, 2020). En ustyrlig beretning om svampenes forunderlige liv, og hvordan de skaber vores verden, forandrer vores sind og former vores fremtid. Med et lidt uheldigt ordvalg var det for mig en sand rus, hvordan beskrivelser af svampe frembringer de stærkeste overvejelser om vores valg af kategorier og låsthed i dikotomier. Mig, han, hun, den, det. Der er brug for mere flydende betegnelser, skriver Sheldrake, da livet er langt mere flydende end som så. Tag for eksempel studier af lav, som spænder buen for, hvad der er muligt at beskrive videnskabeligt. Laver åbner for eksistentielle spørgsmål, da det meste liv udgøres af symbioser. Altså ikke identitet. Ikke et selv mod et andet. Men sammenfiltret liv, hvor det ikke kan afgøres, hvad der er før det andet, eller hvordan det ene betinger det andet. Betingelserne er i alle henseender gensidige. Lav minder os om, at alt er delt. Vi deles om alt. Så når Sheldrake foreslår ordet "involution" i stedet for evolution (eller innovation i en organisatorisk kontekst), bliver hele programmet en velkommen tilføjelse til det pragmatiske program. Hvor de eksemplariske principper (Olsen, 2016) kommer til at handle om i radikal forstand at involvere hinanden, da vi under alle omstændigheder er

sammenflettede i al vores trækken og skubben. Eller i resonansforstand: Vi er alle et ekko af hinanden. Også dette minder udbændtheden os om.

STOOOP – eller lad Kidjo synge højt

Jeg var i tvivl om brugen af ordet "stop", da det så let virker naivt eller håbløst i en verden med åndenød. Men det er på den anden side indlysende, at der er meget af det, vi gør og nu har for vane, bare må stoppe. Min egen oplevelse er, at det haster: Jeg modtog i går en lang mail fra en mangeårig samarbejdspartner og leder, der i detaljer kunne beskrive et omfattende forandringsprogram ribbet for involvering, rensat for fremtidshåb og med tro på, at det meste af processen kan gennemføres online. Endnu et bidrag til udbændthed kan vi nu forudsige. Endnu en forandring, der satser på alt det i midten og ikke på de intime forbindelser og de kollektive drømme. Øv for det. Øv for dem. Så tillad mig at skrive "Stooop" med tre O'er:

Opmærksomhed: Når udbændthed ringer på døren, kan vi ikke vise opmærksomhed. Det har både han, hun og de to krav på. Men ud over den umiddelbare opmærksomhed, der for den enkelte er forbundet med eksistentiel alvor, må vi rette vores opmærksomhed to andre steder hen. Løft "åkandebledet" som det ene. "Elverkaldet" som det andet. Hvad drømmer han, hun eller de to om at være en del af? Hvem vil de især gerne være sammen med? Og hvordan?



Figur 3.3. Elverkaldet.

Optimisme: Der er grund til optimisme. Besindelsen spreder sig, og faglighed er atter i vælten. Men det er egentlig ikke det væsentligste for mig på dette sted. Snarere en insisteren. Verden har krav på en vis optimisme, der skal bringe os sammen om det vigtigste, nemlig alt det, som udbrændthed minder os om.

Organisering: Som det meste er det ikke gjort med det. Ny adfærd skal understøttes af nye organiseringsprincipper formet af "rumlige" forståelser og etiske fordringer. Det er med sikkerhed ikke bare lige sådan at gå til. Det er svært, fordi det er svært. Tænker, vi må øve os. Lave små eksperimenter. Skabe anledninger. Etablere prøvehandling.

Et fjerde O kunne gemme sig i "Og":

OG ... danse skulder-mod-skulder. Bevæge os med den andens hånd i ryggen. Tro på det fælles. Eller tænd for musikken. Lad Angélique Kidjos kraftfulde stemme fylde rummet med sangen "Mother Nature":

*Don't ever let them hurt you in anyway
Oh never let them steal and take the best of you
Keep building cities from the ground
We're rising with the waves
Mother nature has a way of warning us
A time bomb set on a lost count down
Do you hear will you stop it
Won't you listen*

*Each one of us needs one of us
We need each other
We need each other now
We need each other now*



Litteratur

- Boje, D. (2014). *Storytelling the Organizational Practices – Managing in the Quantum Age*. London: Taylor and Francis Ltd.
- Bowlby, J. (1980). *Attachment and loss*. New York: Basic Books.
- Larsen, F. (2019). *Pragmatisk, praktisk og professionelt – om pragmatisk ledelse*. København: Forlag Venire (www.villavenire.dk).
- Larsen, F. (2020). *Pragmatisk ledelse – planlagt, praktisk, professionelt*. København: Forlag Venire.
- Lassen, T.-K. (2021). Under mødernes åkandeblade – en filosofisk tilgang til det menneskelige i ledelse. *Erhvervspsykologi* 19(3), 28-36.
- Olsen, T. (2021). Prøvehandlinger – genvej til bæredygtig udvikling. *Erhvervspsykologi* 19(4).
- Olsen, T. & Larsen, F. (2012). *Vil-Kan-Skal. Ledelses- og læringsfilosofi under forandring*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Olsen, T. (2016). *Eksemplariske Samtaler, villighed – venlighed – virkning*. København: Forlag Venire.
- Rosa, H. (2016/2021). *Resonans – En sociologi om forholdet til verden*. Frederiksberg: Eksistensen.
- Sheldrake, M. (2020). *Svampenes forunderlige liv – hvordan de skaber vores verden, forandrer vores sind og former vores fremtid*. København: Gyldendal.
- Siyuan, A.A. (2021). The Social Circles Framework – New Theoretical Framework for Mapping the Domains of Loneliness and Social Connectedness. *Academia Letters*, juli, artikel 2496.

Mere om forfatteren

Thorkild Olsen har gennem 20 år (DISPUK, Attractor og Villa Venire) arbejdet med organisatoriske forandringer og udvikling af ledelse såvel som professionelle praksisser. Indsatserne har i høj grad været baseret på systemisk teori, anerkendende praksis og narrative metoder. I de senere år er det blevet suppleret med en række ”eksemplariske principper”, hvor pragmatisk læringsfilosofi er lagt ind i organisatorisk simuleringstest og i konkret færdighedstræning benævnt kommunikativ simulationstræning. Samt i arbejdet med prøvehandlinger som tilgang til at skabe organisatorisk læring.

Thorkild har gennem alle årene undervist især ledere og udviklingskonsulenter i anvendelsen af forandringsmetoder, procesdesign og samtaleteknikker. Ligeledes har Thorkild skrevet en række bøger om disse emner samt en bred vifte af artikler. Se nærmere på www.villavenire.dk. Efter uddannelsen som cand.scient.pol. ved Aarhus Universitet arbejdede han med rekruttering hos Danfoss og som personaleudviklingschef ved Danish Crown. Thorkild kan træffes på thorkild@villavenire.dk.

Abstracts

Johanne Grant & Claus Elmholdt

Når krisen kommer indefra. Ledelse under organisatoriske skandaler

I denne artikel sætter vi fokus på ledelse under organisatoriske skandaler. Skandalen er moralsk i sin natur – grobunden for skandalen er et brud med omverdenens forventninger til organisationens adfærd, hvilket stiller helt særlige krav til lederen, der står over for at skulle lede organisationen igennem en offentlig skandale. I artiklen præsenteres en model for, hvordan organisationer kan forebygge, håndtere og skabe læring i forbindelse med organisatoriske skandaler.

Klaus Bakdal

Det tabte sekund. Om øjeblikksfacilitering for alle professionelle

Artiklen udfordrer den forestilling, at enhver professionel begivenhed først og fremmest udgøres af et design (de strukturer, som forberedelse sætter sig i), der skal afvikles. Begivenheder skal faciliteres og ledes efter et mål. Uanset om målet er bevægeligt, må midlerne og vejene til at nå målet i al fald være det. Derfor vil der være behov for bevægelighed i facilitering, også bevægelighed i de enkelte øjeblikke. Artiklen beskriver og diskuterer denne præmis om bevægelighed for enhver faci-

litator, uanset om denne er i en position som leder, mødeleder, samtaleansvarlig, underviser, projektstyrer, koordinator eller noget helt syvende.

”Det tabte sekund” udgør et selvstændigt supplement til bogen *Det vundne sekund*, der udkom i november 2021 på Dansk Psykologisk Forlag.

Thorkild Olsen

Resonans i arbejdslivet. Udbrændthed – minder os om det vigtigste!

Undertitlen til artiklen, ”minder os om det vigtigste”, tager afsæt i forståelsen af, hvordan den massive udbrændthed blandt både ledere og medarbejdere er højlydt kommunikation om, at den er helt gal. Det kan bare være svært at få øje på, men budskabet er: Nu går den ikke længere. Artiklen er inspireret af mødet med en række professionelle, der mærker, hvordan energien er suget ud af dem, eller som har mistet fornemmelsen af retning eller sammenhæng. Artiklen forlader imidlertid hurtigt det individuelle perspektiv og tilbyder i stedet, med afsæt i Hartmut Rosas resonansbegreb, et sociologisk blik på udbrændthed samt både effekter og muligheder på organisationsniveau. Artiklen er således et første arbejdsblad mod en mere udvidet be-



skrivelse af fænomenet samt iværksættelse af en række organisatoriske prøvehandlinger (Erhvervspsykologi, december 2021), hvor sigtet er at etablere resonansfællesskaber i forsøget på at modvirke udbrændthed og styrke trivsel.

Micki Sonne Kaa Sunesen

**Samskabende ledelse. I arbejdet med
The Mosaic Approach**

Artiklen formidler resultater fra et udviklingsarbejde, hvor seks dagtilbud har ar-

bejdet med metoden The Mosaic Approach (TMA). Der anlægges i artiklen en særlig vinkel på og vægtning af de aspekter, som knytter sig til de professionelles læring og til ledelse af denne læring. Begrebet ”kollektiv intentionaltitet” udgør et centralt begreb i artiklen, hvilket gør, at artiklen leverer en viden om, på hvilke konkrete måder arbejdet med The Mosaic Approach kan danne meningsfuld ramme om indsatser, hvor man søger at udvikle dagtilbud via pædagogisk arbejde med børns perspektiver.