

# Socialt ansvar i virksomheden – hvordan?

– Selvfølgelig fremmer omverdensforståelse

Den gode samtale er nødvendig at lære, hvis vi skal tage kravet om det sociale ansvar i virksomheden alvorligt. Vi må lære at afvikle dårlige vaner for at give plads til at udvikle nye kompetencer. Succeskriterier som etik, troværdighed og autencitet er parametre, der er ved at vinde gehør i virksomhederne



AF ANNE METTE HOLSTEIN, PROCESKONSULENT & UNDERVISER

Paradigmeskiftet er sket. Regelstyring er fortid. I dag må virksomheder sætte focus på etik og tilgodesede de "bløde værdier" for at få kvalificeret arbejdskraft. Hvordan får ledelsen opmærksomheden rettet mod denne kendsgerning? Der er hjælp at hente. Det afgørende er, om villigheden til tage imod denne hjælp er til stede. De individuelle menneskelige, skjulte ressourcer skal have lov til at se dagens lys og defineres som en kvalitet. Det kan kun ske ved, at denne kvalitet indgår som et af de langsigtede mål i virksomhedens kultur og værditænkning. Hvordan kan det hjælpes i gang?

## Tanker til eftertanke

Gennem de senere år er et nyt begreb, supervision, begyndt at finde vej ind i virksomhederne. Supervision har i flere år både været kendt og anerkendt inden for den pædagogiske og socialpsykologiske sektor med stor succes, og den er nu ved at finde en naturlig vej ind i erhvervslivet bl.a. i takt med at bogen: "Følelsernes intelligens" af Daniel Golemann 1995 er blevet udbredt.

Supervision er et begreb, der har medført stor forvirring mange steder. Mange tror, det er terapi. Andre mener, "Supervision, det er noget vi klarer selv, vi snakker jo altid om problemerne."

"Hos os kan vi altid blive enige!" Eller, "Vi informerer løbende vore ansatte i form af nyhedsbreve rundt i afdelingerne, så de kan følge med der". "Hos os kan det slet ikke betale sig at sige noget, det har vi prøvet så tit, der sker aldrig noget alligevel." Mange flere eksempler kunne gives, men min pointe er, at ikke alle former for information og kommunikation fører frem til *den gode samtale*. Målet med den gode samtale er ikke at blive enige, men at få synliggjort de forskellige holdninger, der er, på en måde, der ikke krænker modparten. På trods af forskellighed kan man da finde frem til en forpligtende, fælles praksis. Den gode samtale er meget svær at mestre, fordi den kræver et gedigent stykke knokkelarbejde af os selv – hver især. Vi må tænke over:

- Hvad vil jeg opnå med den samtale vi skal have?
- Har jeg en skjult dagsorden?
- Betragter jeg modparten som et objekt, en genstand, der skal belæres og overbevises?
- Vil jeg bortforklare eller tage ansvaret for en fejl?
- Vil jeg "hælde" mine fordomme i hovedet på modparten?
- Vil jeg have ret?
- Eller vil jeg gennem samtale blive klogere på mig selv, for derefter at

blive klogere på min samtalepartner, min omverden?

Vi kan kapse frustrationerne og smerten inde for en stund. Vi kan bilde os selv ind, at vi har styr på det hele. De andre opdager det ikke. Vi joker og bruger humor, nogen gange så meget, så det nærmer sig ironi og sarkasme. Vi har overskud til dem alle, men inderst inde tigger bomben. Vi er bange. Tør ikke sige det, tænk hvis jeg krakelerer, så bryder min verden sammen. Eller vi går stille med dørene og slæber os igennem dagen og opdager efter en tid slet ikke, at vores livskvalitet er skredet.

Disse eksempler er ganske almene, basale, banale og fundamentale menneskelige tankemønstre og handlinger, som vi kan lære at bryde og få et nyt syn på.

Vi kan kun danne os selv gennem andre, ellers fører det til narcissisme. Derfor er det nødvendigt at lære – at lære at tale sammen. For at forandre er det nødvendigt at "forstyrre" det eksisterende for en stund. For at få "en ny ud-sigt" må vi have en ny indsigt. Det kræver tid.

Supervision som middel til at nå målet  
Supervision betyder overblik. Ved hjælp af supervision bliver vi mere

**Bliver ved ved med at fylde rygsækken uden at sortere og smide ud, så vi sidder tilbage med en pukkel af reduceret livskvalitet hvor indholdet hedder frustration og stress**

klartseende i forhold til vore egne tanker og handlemønstre. Vi får skærpet vores opmærksomhed på, hvordan vi virker på hinanden, også i samarbejdsrelationer. Igennem supervisionssamtalerne lærer vi at adskille det private, det personlige og det professionelle. Vi lærer at håndtere skuffelse over det, vi ikke får. Vi lærer at blive konkrete og specifikke. Vi lærer at adskille evt. kasketter. Vi udvikler selvansvarlighed som forudsætning for at tage et fælles ansvar.

**Mange snakker om det, ingen ved rigtigt, hvad det indebærer, nogle lader sig provokere, andre igen siger: Det skal bare opleves**

Supervision er kendetegnet ved, at der er etiske spilleregler, når der gives supervision. Det betyder, at der udarbejdes en kontrakt mellem den, der får supervision, og supervisor, hvor det tydeligt fremgår:

- Hvad der ønskes supervision til.
- Tid og sted.
- Retten til at sige nej.
- Tavshedspligt.

Tavshedspligten er et krav. Tilliden i det fælles rum er vigtig, idet der, i de faglige og personlige overvejelser, kan opstå tvivl og usikkerhed hos den, der får supervision. Den, der giver supervision, har en uddannelse i at give supervision. Tavshedspligten, og retten til at sige nej, er efter min mening den bærende etik i alt arbejde omkring professionel supervision.

**Hvordan påvirker supervision relationerne i virksomheden?**

Den, der får supervision, gennemgår en faglig og personlig læreproces, som kræver tålmodighed, tid og loyalitet både fra den, der får supervision og fra omgivelserne.

Det er ikke størrelsen af supervisors behovet, der er vigtig. Det afgørende er

villigheden til at erkende sin egen begrænsning og forholde sig konstruktivt til den. Supervision kan også foregå i grupper. Det foregår ved, at gruppen omkring den, der får supervision, får tilladelse til at deltage med kommentarer.

Der må tænkes højt på det, der bliver sagt, efter aftalte spilleregler med supervisor og den, der får supervision.

Det kan være en meget engagerende og dynamisk oplevelse, som giver mange muligheder for at få fokus på skjulte ressourcer og talenter både hos den, der modtager supervision, og blandt gruppedeltagerne. Der er forskellige måder at bygge det op på.

### **Supervision er ikke terapi**

Supervisor tager altid udgangspunkt i det, der fortælles af den, der får supervision. Det har altid en faglig forbindelse. Den, der får supervision, kan altid sige nej til at gå videre. Supervisor kan tydeliggøre, at der evt. ligger en blokering, som supervisant selv kan vælge at gå videre med i terapi. Men det arbejdes der ikke med i supervision. Fællestrækkene mellem supervision og terapi er, at supervision i sin form også foregår i et rummende og støttende klima.

Ved at blive klogere på vore handlemønstre og reaktioner gennem supervision, bliver sidegevinsten også, at vi bliver meget tydeligere i vores sprog. Vi bliver bedre til at tale det personlige sprog. Ordene kommer lettere ud af munden. Det giver et fælles sprog. Vi fremstår derfor både mere helstøbte og professionelle. Min erfaring siger mig, at det også har ført til mere konkrete, brugbare evalueringer.

### **Personlige erfaringer**

I mit professionelle virke med fokus på arbejdspladsens sociale ansvar, supervision og den gode samtale har det klart vist sig, at samarbejdsrelationerne får frisat ny energi og stresskurven daler. De skjulte ressourcer ser dagens lys og kreativiteten vokser. Den gensidige respekt kommer i højsædet. Medarbejderne har haft glæde af at lære at fastholde strukturen, tiden og fagligheden gennem supervision.

Om virksomhederne i fremtiden vil bruge supervision til at fremme det sociale ansvar, de bløde værdier, og den gode samtale, bliver et spørgsmål om,

hvorvidt ledelsen vil udvirke aktive handlinger ved at betragte supervision som en væsentlig, langsigtet investering og ikke en kortsigtet omkostning. ■

### **Portræt**

Anne Mette Holstein f. Friis 15.04.52.

Opvæksten på "Benniksgård" med en masse menneskers forskellige, helt nødvendige funktioner, for at gården kunne give udbytte, gav Anne Mette en tidlig indsigt i, hvordan ledelse fungerer i praksis: At kalde en spade en spade, at vi alle er ligeværdige uanset profession, var bl. a. det, hun fik med i rygsækken.

Med forældre, der udover at drive gården begge var aktive, henholdsvis med en mor, som var selvstændig danselærerinde, og en far, der var kraftigt involveret i etableringen af Mejeriselskabet Danmark i oktober 1971, har hun set værdien af engagement og vedholdenhed.

Elev på Snoghøj Højskole vinteren 69-70.

Læreruddannet på Statsseminariet på Emdrupborg i København 1977.

Lærer på Rungsted Private Realskole 77-79.

Lærer på Dybbølskolen 79-98, med fokus på børn og unges livsduelighed. Afbrydelse på grund af job i det private erhvervsliv med design og salg af kollektion i mink og læder.

Årskursus på Danmarks Lærerhøjskole i Filosofi med børn samt i Etik og Moral. Senere efteruddannelse i familierapi, supervision og gruppesupervision på Kempler Institut i Odder.

Fra august 98 selvstændig proceskonsulent og underviser, "Kreativ tænkning og Koordination" [www.am-holstein.dk](http://www.am-holstein.dk), som hun driver fra Sønderborg med arbejdsopgaver såvel lokalt, rundt om i indlandet og i udlandet.

Firmaet har et tredelt koncept:

"Familien i vækst fælles udfordring"

"Samtalen - skolens oversete dimension"

"Arbejdspladsen, mit og dit ansvar."

Ekstern udviklingskonsulent på Amtscenret for Undervisning i Sønderjylland.

Udgivet videoen "Samtalen - skolens oversete dimension", dec. 2000.

Formand for bestyrelsen på Sønderborghus, Kultur- og Medborgerhus samt Det regionale Spillested siden nov. 2000.

Anne Mette Holstein er mor til to døtre på henholdsvis 18 og 23 år.

Hun er gift med Finn Slumstrup, Danmarks Radio.