

## Kapitel 11

### Løsning af komplekse eller ondsksfulde problemer

I dette kapitel vil jeg beskrive en tilgang til løsning af den type problemer, som skaber de største frustrationer på en skole. Metoden til at løse denne type problemer er teamsamarbejde, men det er imidlertid ikke sådan, at teamsamarbejde er løsningen på alle problemer og opgaver. Der er mange opgaver, som løses bedst, lettest og mest effektivt ved, at du enten selv udfører dem, eller ad hoc samarbejder med en eller flere kolleger eller samarbejdspartnere om opgaven eller problemet. Det teamsamarbejde, som jeg her beskriver, er et meget omfattende og krævende teamsamarbejde og det vil derfor ikke være hensigtsmæssigt at benytte sig af, som generel problem- og opgaveløsningsstrategi i alle arbejdsmæssige sammenhænge. Der er dog elementer, som kan være interessante at tænke med i andre og mindre intensive teamsamarbejder.

#### **Ondskabsfulde problemer:**

De problemstillinger, som der heldigvis er flest af på en skole, kan man kalde for tæmmede problemer (tamed problems). Det betyder ikke nødvendigvis, at der er tale om lette opgaver, men blot opgaver, som kræver en løsningsstrategi, der er kendt og accepteret af de fleste, og som kan løses. De problemer, der som regel ikke fylder så meget i antal, men til gengæld fylder meget mentalt, kan man kalde for ondsksfulde problemer (Wicked problems). I en skoleverden er det den slags problemer, som først bliver "løst", når eleven forlader skolen. Det er problemer, som har nogle helt særlige karakteristika, og som kun kan løses gennem et tæt samarbejde mellem alle involverede. Desværre er det ikke altid, at problemet identificeres som ondsksfuldt, og derfor bliver det forsøgt behandlet som et tæmmede problem, til stor frustration for alle.

Min erfaring er imidlertid, at disse to kategorier ikke er helt tilstrækkelige, og derfor har jeg også medtaget en kategori, som jeg har kaldt drilske problemer. Det er komplicerede opgaver, som måske har en løsning, men er uhyre vanskelige at løse uden tæt samarbejde med andre. De drilske problemer kræver dog ikke helt så meget, ift samarbejdet, som de ondsksfulde problemer, om end de drilske problemer minder mere om de ondsksfulde end de tæmmede problemer.

Tæmmede eller vanskelige, men løsbare problemer kan identificeres ud fra følgende karakteristika:

- Der er enighed om, hvad problemet er.
- Der er enighed om, hvem der oplever problemet.
- Der er enighed om, hvordan problemet skal løses.
- Der er enighed om, hvem der kan løse problemet.

Det som karakteriserer et drilsk eller kompliceret problem er:

- Manglende fælles forståelse af problemet.
- Manglende fælles interesse i at løse problemet.
- Manglende eller skiftende enighed om, hvordan problemer skal løses.

- Manglende fælles forståelse af, hvem der har problemet.
- Manglende fælles forståelse af, hvem der skal være med til at løse problemet.

Det som karakteriserer et onskabsfuldt eller komplekse problem er:

- Der er ingen definitiv formulering af problemet. Der er måske ikke engang enighed om, hvorvidt der overhovedet er et problem.
- Der er ingen regel for, hvornår problemet ikke længere eksisterer.
- Løsninger opfattes aldrig som optimale, men kan bedst beskrives som mindst dårlige.
- Løsningen på det onskabsfulde problem er enestående og dermed uprøvede, fordi -
- Problemet er helt enestående uden fortilfælde.
- Problemet, der umiddelbart kan identificeres, er ofte et symptom på et helt andet problem.
- Der er en oplevelse af, at der ikke er plads eller mulighed for at begå fejl.
- Der findes ikke et afgrænset antal, endsige klart definerede løsningsmuligheder.
- Der er ingen velbeskrivende sæt af tilladte handlinger, der kan tages i anvendelse.
- Problemet er først muligt at forstå i sit fulde omfang, når det er løst.

Det er heldigvis de færreste problemer, vi støder på i skoleverdenen, som er deciderede onskabsfulde, men min erfaring er, at der ofte er en rigtig stor andel af drilske problemer. For at kunne arbejde med de drilske så vel som de onskabsfulde problemer, er det nødvendigt at erkende, at der som udgangspunkt ikke findes en fælles forståelse af hele problemet, og at denne fælles forståelse ikke umiddelbart kan opnås. Ligeledes er det i perioder nødvendigt at arbejde med et succeskriterium, hvor kun noget af problemet kan blive løst for nogen, og dette kun i en begrænset tid.

Min erfaring er, at der er en udbredt forestilling om, at enighed om et problem *bare* handler om den rigtige undersøgelse, tydelig forklaring eller tilstrækkeligt med gentagelser. Ordet "bare" er centralt omkring de drilske og onskabsfulde problemer, for noget af det, der skaber frustration omkring disse problemer, er netop, at alle aktørerne i og omkring problemet har en forståelse af, at der netop *er* en umiddelbar løsning. Det handler ofte om, at de enkelte aktører har en forventning om, at hvis alle så problemet, som de ser det, så ville der være tale om et tæmmet problem, der umiddelbart kunne løses med relativt enkle midler. De elementer, som gør, at problemerne bliver drilske eller decideret onskabsfulde, bliver tit reduceret til enten manglende viden, vilje eller ressourcer. Det er dog ikke altid, at det er nogen af de elementer, som rent faktisk gør, at der er tale om et drilsk eller onskabsfuldt problem. Til gengæld vil jeg pege på, at det er erkendelsen af, at der er forskellige legitime forståelser af, hvad et problem er, hvordan det løses og hvem, der kan skabe løsningsmuligheder.

Især PPR-psykologens fornemste rolle er at kunne identificere de forskellige aktørers forståelsesrammer, perspektiver på problemstillingen og specifikke forhold der gør sig gældende i problemkomplekset, som de er blevet bedt om at rådgive omkring. Dette kræver nogle særlige færdigheder:

- Evne til at forbinde sig og skabe forbindelser mellem forskellige perspektiver og forståelser. Dette kræver et stort kendskab til de relevante aktører, og den kontekst de agerer i.

- En høj frustrationstærskel, som gør dig i stand til at være i det drilske og ondskabsfulde problemfelt.
- Tålmodighed, da især de ondskabsfulde problemer først afsluttes i folkeskoleregi, når barnet forlader skolen.
- Tro på, at også små små skridt i den rigtige retning har en positiv betydning for barnet.
- Faglig viden, om det man rådgiver omkring, så man kan tage kvalificerede chancer og lave relevante eksperimenter.
- Evnen til at lytte mere end at tale.

### Det handler ikke om størrelsen.

Det er ikke størrelsen eller typen af problem, som definerer, om det er ondskabsfuldt eller tæmmet. Det, som gør et problem ondskabsfuldt, er betydningen problemet har for de involverede.

Et ondskabsfuldt problem kan være et relativt lille problem set ud fra et økonomisk eller arbejdstidsmæssigt perspektiv. Det kan være som en sten i skoen, der hele tiden flytter sig og ikke er til at få øje på eller mærke, når man tager skoen af og forsøger at fjerne den. Tæmmede problemer kan sagtens være langt større end et ondskabsfuldt problem, men det er tæmmet, fordi der er relativ enighed om problem og løsningsstrategi. På en skole er der masser af store, men tæmmede problemer som fx prøveafvikling, omlagte uger, ombygninger, barsler, pludselig sygdom og meget andet. Nogle af tingene kan opfattes som opgaver mere end problemer, men der opstår altid problemer, selv i noget så tilbagevendende som prøverne i 9. klasse. Pointen er, at det er problemer, som kan løses og altid relativt hurtigt bliver løst på én eller anden måde.

De ondskabsfulde problemer bliver ved med at være uløste, fordi de har en mere organisk karakter, som konstant ændrer sig. Ondskabsfulde problemer er som en magisk boks, hvor indholdet hele tiden skifter, afhængig af, hvem der kigger ned i boksen, og hvornår.

Ét karakteristika ved ondskabsfulde problemer er, at de altid handler om mennesker og menneskers forståelser af hinanden og verden.

Eksempel:

*En elev skulle starte i skole, og alle, der kendte drengen i børnehaven anbefalede specialklasse. Problemet opstod et par uger inde i skoleåret, hvor det blev tydeligt for alle, at han slet ikke passede ind i klassen. Han var mere end et år yngre end de andre elever, og han søgte kun sammen med de andre 0. klasses elever i frikvartererne. Den lette løsning var derfor at flytte ham over i en almen 0. klasse, men af flere grunde blev det en vanskelig proces, og gennem hele hans skolegang blev denne elev ved med at blive oplevet som et problem, der ikke kunne løses. Drengen havde det sådan set fint og led ingen overlast, men i de 10 år han var i skolesystemet, fik samtlige de pædagoger, lærere, rådgivere, ledere, visitatorer og hospitalsvæsen, der havde med sagen at gøre, grå hår og et utal af søvnløse nætter. Den officielle forklaring var, at han ikke passede ind i nogle af de kasser, som vi havde at gøre godt med i skolesystemet, men det handlede mere om, at de voksne omkring ham aldrig fik samarbejdet ordentligt, og forståelsen af problemet konstant ændrede sig.*

Dette er et eksempel på et typisk ondskabsfuldt problem, fordi det i alles optik er så såre simpelt, men det såre simple, som skal gøres, er der bare ikke enighed om - langt fra! Eleven fortsatte med at være et "problem" gennem hele sin skolegang, og der er ikke tal på hvor mange, der har været omkring eleven og har gjort sig klog på, hvad der var galt, og hvad der burde gøres - ofte af andre end dem, som gjorde sig kloge. Det med, at alle har en mening om problemet, er også et karakteristika, som ikke gør problemet mindre ondskabsfuldt for de mennesker, som er direkte involveret.

### **Ikke alle ser problemet som ondskabsfuldt.**

Det svære ved ondskabsfulde problemer er ikke mindst, at de ikke er ondskabsfulde for alle hele tiden, måske fordi det rent faktisk er en fordel for nogle af de involverede at bibeholde problemet. Det kan være ønskværdigt at bibeholde et problem, fordi det afleder opmærksomheden for andre og langt større problemer, eller man kan holde fast i et problem, fordi kampen med problemet er blevet en vigtig del af ens identitet. Et problem kan også give håb og angsten for, at håbet ikke indfries, hvis problemet løses, kan gøre det mere sikkert at holde fast i problemet, for at holde fast i håbet.

Det kan lyde lidt kynisk, men i virkeligheden er det noget, de fleste kender fra hverdagen i det små. En opvask kan blive et kæmpe problem, som bare SKAL ordnes NU, selvom opvasken på ingen måde forstyrrer den svære skriftlige besvarelse, man er i gang med. I den mere problematiske ende kan det være en elev, som opleves som et problem fordi de voksne så slipper for at tale om deres interne umulige samarbejde.

Det identitetsbærende i et problem er en vanskelig størrelse, især fordi man oftest selv er den sidste, som opdager, at problemet er blevet en vigtig del af ens identitet. Problemer kan selvfølgelig også bruges strategisk og politisk som identitetsbærer som fx forholdet til muslimer. I en skoleverden har jeg oplevet lærere og pædagoger, som igen og igen tager samme problemstilling op, uden at andre længere anser det for et problem, eller har resigneret. Dette har jeg fx oplevet vedr. nationale test.

### **3 eksempler på ondskabsfulde problemer:**

Tre konkrete ondskabsfulde problemstillinger fra forskellige skoler og hvad det var, der gjorde, at de holdt op med at være ondskabsfulde.

#### **Louise 5.c:**

- *En elev har så godt som ikke været i skole i over et år.*
- *Kommunikationen med hjemmet er ikke eksisterende.*
- *Skolen har opgivet at få forældrene i tale, fordi de aldrig svarer på henvendelser på Intra.*
- *Forældrene kan ikke bruge intra, fordi de synes, det er for svært at finde rundt i.*
- *Skolevisitationen mener ikke, at skolen har prøvet nok.*
- *Socialforvaltningen vil have endnu en underretning, før de igen kan deltage i møder med skolen og forældrene, da sagen har været åbnet og lukket så mange gange.*

- Forældrene har mange dårlige erfaringer med underretninger og bliver meget vrede/kede af det, når ordet underretning bliver nævnt.
- Mor ønsker at hjælpe sin pige og spørger efter fagligt materiale, som hun kan arbejde med. Skolen mener, at hun kan arbejde i de bøger, som hun allerede har fået.
- Nogle af lærerne og socialforvaltningen ønsker en psykiatrisk udredning, fordi hun har slået en af de andre i klassen og truet med en saks i "håndarbejde og design".
- Forældrene ønsker en kognitiv testning, fordi de mener, at hun er for godt begavet til klassen - skolen ønsker samme testning, fordi de mener, at det modsatte er tilfældet.
- Elevens eneste bedsteforælder er meget syg og muligvis døende.
- Far er blevet arbejdsløs.
- Forældrene er midt i en skilsmisse, som har stået på i årevis, fordi ingen af dem kan få en ny bolig i nærheden af skolen.

Her lykkedes det først at skabe en positiv udvikling i situationen, da sagsbehandler, skolevisitation, PPR og en lærer fra Louises klasse, som kender hende godt, organiserede sig som et team og arbejdede sammen med familien om at finde en løsning.

#### **Familien Hansen:**

- Kasper, Jesper, Jonathan og Sofie bor sammen med deres mor i et socialt boligbyggeri.
- Kasper går i 3. klasse, Jesper i 1., Jonathan i børnehave og Sofie i vuggestue.
- Mor har et arbejde, men har svært ved at holde på sine jobs, fordi hun hele tiden skal til møder på hhv. skole, børnehave, vuggestue, PPR og socialforvaltning.
- Lejligheden er lille og alle tre drenge sover på samme værelse, mens Sofie mest sover inde hos mor.
- Overboen er psykisk syg og kan i perioder komme ned og true familien, og om natten holder han enten fester eller går rundt i sin lejlighed og råber.
- Børnene har ikke samme far, og de har forskellige ordninger ift. at besøge deres fædre.
- De to største er blevet diagnosticeret med hhv. autisme og ADHD. Jonathan tisser i bukserne dagligt, og Sofie har store udtalevanskeligheder.
- Fagligt er de to ældste godt med, men er marginaliserede i deres klassefællesskab.
- Skolen mener, at begge drenge skal på specialskoler, hvilket mor ikke ønsker af forskellige grunde.

Først da en pædagog fra fritidsordningen, klasselærerne, stuepædagogerne, mors og børnenes sagsbehandler, PPR (både psykolog og tale/hørekonsulent) og sundhedsplejerske satte sig sammen og begyndte at samarbejde, skete der noget godt for familien Hansen.

#### **4. b:**

- Klassen er blevet betragtet som en problemklasse siden 1. klasse.
- 0-klasselæreren var i sin tid sygemeldt i det meste af skoleåret, hvilket har været en af de gennemgående fortællinger fra forældrenes side.
- En stærk gruppe af forældre, hvor mødrene har været i mødregruppe sammen, dominerer kommunikationen med skolen. De har gennem de sidste fire år truet med kollektiv udmelding, hvis skolen ikke rettede op på "problemet".

- Ved hver fagfordeling er denne klasse den sidste, som får tildelt lærere.
- Der er ingen lærere, der har været gennemgående for klassen i mere end 2 år i træk.
- Mange elever har forladt klassen, hvorfor der også er kommet mange nye elever ind i klassen gennem de sidste år.
- Den anden 4. klasse fungerer fint, og forældre og lærere kæmper imod forslag om omfordeling af eleverne i de to klasser.
- Hvert andet barn er henvist til PPR, og 1/5 af eleverne har psykiatriske diagnoser.
- Ingen har et overblik over, hvor mange konsulenter og rådgivere der har været i kontakt med klassen, og hvor mange forløb der har været sat i værk.
- Antallet af ekstratimer, som klassen har fået tildelt, har været stødt stigende gennem årene, men støtten har været fordelt på mange personer, som ofte kun har været i funktionen i kort tid.
- Elevernes selvforståelse er, at de er skolens værste klasse.

*Kort efter at ledelse, klasselærere, ressourcepersonalet, skolens rådgivere, PPR og forældrerepræsentanten satte sig ned og samarbejdede om at finde en fælles forståelse af klassen, begyndte der at ske positive forandringer.*

Ingen af de tre ovenstående problem-eksempler blev løst i den forstand, at der ikke længere var nogen problemer, men der skete en ændring i tilgangen til opgaveløsningen, som gjorde det muligt for parterne at være i problemfeltet og børnene kunne udvikle sig.

### **De bedste løsninger findes ikke.**

Det er vigtigt at huske på, at ikke alle spørgsmål har et svar, og ikke alle opgaver er mulige at løse. De fleste mennesker har i dag en meget stor tillid til, at alle problemer kan og skal løses. Hvis de ikke bliver løst, så må det være, fordi nogen ikke er dygtige nok, bevidst forsøger at forhindre en løsning, eller ikke vil betale det, som det koster at løse problemet. Men der er problemer, som aldrig har kunnet blive løst, og der er spørgsmål, som aldrig er blevet besvaret, og som aldrig vil blive besvaret.

Helt konkret er det fx ikke muligt at skabe en lille klasse, hvor eleverne samtidig skal have mange klassekammerater. Ét af elementerne i de ondsksfulde problemer er netop det, at det er umuligt at blæse og have mel i munden. Der er som regel mange del-problemstillinger i de ondsksfulde problemer, som kredser om valg-dilemmaet, som ikke alle kan se som et problem. Nogle af disse valg kan være ret så eksistentielle så vel som afgørende for de involverede parter. Og nogle af valgene kan være mellem to onder, eller et spørgsmål om at vælge den mindst ringe løsning.

Det eksistentielle i valget handler om, hvilke værdier der vægtes højest.

Problemstillingen omkring det afgørende i valgene er, at de ikke opleves som så afgørende for alle parter. For en elev i 1. klasse kan valget mellem to fødselsdage virke som altafgørende, ligesom valget mellem uddannelsesretninger for nogle 9. klasses elever kan opleves som meget betydningsfuldt. Selvom der er forskel på de to valg, så vil de fleste kunne kigge tilbage på den slags valg og tænke, at de ikke var så betydningsfulde alligevel.

For forældre er valg for deres barn altid meget mere betydningsfuldt, end det er for et system som

en skole eller kommune, og derfor kan der tit opstå en diskrepans mellem hvor afgørende et valg opleves af hhv. skole og hjem. Jeg har mødt folk i skoleverdenen, som har haft svært ved at sætte sig ind i, hvorfor det har været så svært for forældre at vælge at skrive under på visitationspapirerne, så deres barn kunne komme på specialskole.

### **Navnet på problemet er ofte et problem i sig selv.**

Det er ikke sjældent, at et problem får navn efter det eller de børn, som får den tvivlsomme fornøjelse at være dem, som de voksne udnævner som problemet. Ud over, at det er meget uhensigtsmæssigt at se et barn eller børn som et problem, så forstyrrer det også tilgangen til problemet. Det kan nemlig få problemet til at fremstå tæmmet: Hvis blot vi finder ud af, hvad der er galt med ham, eller finder ud af, hvorfor hun opfører sig, som hun gør, så kan vi også sætte ind med den rette behandling eller undervisning. Fordi det netop er et ondskabsfuldt problem, finder vi aldrig *Forklaringen* eller *Årsagen*, uanset hvor meget vi undersøger barnet. Barnet kan aldrig være problemet. Problemet ligger altid i relationen, i forståelsen af barnet og i barnets samspil med den sammenhæng, det indgår i.

Det ondskabsfulde i problemet er bl.a., at vi bliver ved med at lede efter løsningen det forkerte sted, nemlig i barnets evner, forudsætninger og kompetencer. Der er selvfølgelig problemer, som opstår, fordi et barn er født med eller her tilegnet sig forudsætninger, der ikke er de samme som kammeraternes. Men den slags problemer er tæmmede problemer, fordi det netop er muligt at skabe en fælles forståelse af barnet. Det bliver først ondskabsfuldt, når fx forældrene har én forståelse, nogle lærere har en markant anden forståelse, og en anden gruppe lærere har en helt tredje forståelse, og barnet har en fjerde forståelse af sig selv og sin egen situation. I en sådan situation, er det nærmest underordnet, hvilke kompetencer barnet reelt har eller ikke har, for uanset hvor meget vi undersøger barnet, så bliver parterne aldrig enige om en forståelse. Når du som psykolog bliver hvirvlet ind i en sådan problemstilling, er invitationen ikke sjældent, at DU skal lave den endelige undersøgelse eller test, der én gang for alle kan overbevise alle og slå fast, hvad der er galt med barnet. Hvis det er tilfældet, og du hører, at barnet allerede er undersøgt på kryds og tværs, er der sandsynligvis tale om et ondskabsfuldt problem, som fejlagtigt har fået navn efter barnet, men rettelig burde hedde: "De voksnes problem med at forstå, hvad de skal gøre"

### **Identificering af drilske og ondskabsfulde problemer:**

I arbejdet med drilske og ondskabsfulde problemer er det nødvendigt at have en forståelsesramme, hvor der er mulighed for at rumme en mangfoldighed af perspektiver. De første skridt i dette arbejde er at erkende og forholde sig til de forskellige diskurser, interesser, håb, forventninger og sprogbrug, der er omkring sagen. En fuldstændig identifikation af alle disse diskurser, der påvirker problemfeltet, er sjældent mulig, men det er nødvendigt som rådgiver i et sådant felt at forsøge at skabe sig et overblik. Til dette kan det være hjælpsomt at benytte sig af en etnografisk tilgang, som jeg vil beskrive nedenfor.

Under selve arbejdet med det ondskabsfulde problem vil perspektiverne ændre sig, ikke mindst fordi verden omkring problemet forandres. Nye aktører kommer på banen, og dermed kommer der nye perspektiver, som påvirker de andre aktørers perspektiv.

Derfor er det også vigtigt i forståelsen af de forskellige aktørers perspektiv, at man ikke tænker

dem som konstanter, der er uforanderlige ift. tid og situation, men netop som dynamiske størrelser, der spiller sammen med omverdenens forståelser, interesser, ønsker, forudsætninger og håb.

Dertil kommer, at man som rådgiver også selv har et perspektiv, som påvirker og påvirkes af de andres perspektiver.

Derudover er det nødvendigt at kende selve sprogbrugen og forståelsen af de forskellige aktørers vilkår og forudsætninger, for at kunne identificere de forskellige forståelser af problemet.

En måde at skabe sig et overblik over perspektiverne er ved simpelthen at tegne et kort over problemfeltet og aktørernes syn på problemet. I den bedste af alle verdener, bør dette kort tegnes sammen med alle aktørerne, men netop fordi det er et ondskabsfuldt problem, er det ofte svært at få alle aktører til at deltage i en sådan kortlægning. Ikke mindst fordi dette skridt for nogle vil kunne åbne op for en måske uønsket ændring af forforståelserne af problemfeltet og deres forståelse af en løsning.

Derfor kan det være nødvendigt, at du selv eller sammen med enkelte andre forsøger at stykke dette overblik sammen og finder ud af, hvordan problemets kompleksitet præsenteres for de andre involverede.

Nogle af de spørgsmål, som du kan stille dig selv omkring de forskellige aktørers perspektiver kan være:

- Hvad er problemet set fra Xs synsvinkel?
- Hvem ser X har problemet?
- Hvem skal løse problemet ifølge X?
- Hvordan ser den optimale løsning ud for X?
- Hvilke konsekvenser vil det få, hvis problemet bliver set, løst og forstået, som X ønsker det?

Og så det mere kyniske:

- Hvilke mere eller mindre legitime interesser er der i, at opretholde problemet.....?

I denne sammenhæng er lovgivning, regler, arbejdsvilkår, overenskomst, organisationsstrukturer, ledelsesstrategier og lignende ikke taget med, men de skal også medtænkes. For at kunne identificere, om der er tale om et tæmmet, drilsk eller ondskabsfuldt problem, er det nødvendigt at prøve at forholde sig til, i hvor høj grad de ovennævnte faktorer spiller ind i forståelsen af en mulig løsning. Ved at tegne det ind på kortet bliver du som rådgiver bedre i stand til at manøvrere i feltet og kalde på det relevante team, hvis det er det, som opgaven kalder på.

En af udfordringerne ved at lave dette kort er, at det løbende skal tegnes om, men hvis du har et godt kendskab, til den sammenhæng du arbejder i, er mange af perspektiverne sandsynligvis forholdsvis lette at identificere. Det er så at sige muligt at genbruge forståelsesrammerne fra sag til sag, fordi du kender skoleledelsens, lærernes, pædagogernes, sagsbehandlernes og måske også barnets og forældrenes forståelsesrammer i store træk, ligesom organisationsstrukturen, procedurerne og langt hen ad vejen aktørernes sprogbrug.



Denne baggrundsviden er også en forudsætning for at kunne præsentere de drilske og ondsksfulde problemer, fordi det skaber fundamentet for at kunne forbinde sig til aktørernes perspektiver. Det kan selvfølgelig også være medvirkende til, at du som rådgiver kommer til at lave fejlslutninger, fordi du risikerer at glemme, at aktørernes perspektiver forandres over tid og i forhold til situationen. Derfor er det vigtigt, at du bruger din baggrundsviden til at være nysgerrig og hele tiden huske at spørge.

Når jeg prøver at blive klog på et problem og skal præsentere det for andre, bruger jeg forskellige versioner af "mind maps", hvor jeg forsøger at skrive alles forståelser, ønsker og intentioner. Til tider bruger jeg forskellige farver til at illustrere, hvem der har hvilket perspektiv. Samtidig prøver jeg også at notere, i hvilken kontekst at perspektivet har gyldighed for aktørerne (fx dansktime, spisefrikvarteret, på vej til SFO osv.) Hvis jeg laver det sammen med andre, skriver jeg så vidt muligt ordret de formuleringer, som de forskellige aktører kommer med. Man kan også lade alle aktørerne selv skrive deres forståelser, ønsker og intentioner, men min erfaring er, at det er mest hensigtsmæssigt, at der er én, som fører pennen.

### **Problemer med teamsamarbejde?**

Der er udfordringer omkring teamsamarbejde, som handler om hvorfor teams er så attråværdige for arbejdsgivere, og det er også vigtigt at holde sig for øje, når teamsamarbejde kræves fra arbejdsgivers eller organisationens side. Det åbenlyse er, at det forventes at øge effektiviteten og sikre en mere stabil produktivitet, hvilket der ikke som sådan er noget problem i. En anden begrundelse, som måske er lidt mere problematisk, er, at teams som fungerer godt også arbejder mere, fordi arbejdet i de velfungerende teams bliver mere end et arbejde. De enkelte teammedlemmer yder gerne lidt ekstra for deres team-kammerater. Fordelen er, at det giver større tilfredshed med arbejdet, at arbejde for andet end lønnen, men det er en hårfin balance, som ikke må misbruges. Oplevelsen af gruppepres i et team kan blive for stort for den enkelte. En anden udfordring med teamsamarbejde kan blive, at nogle eller alle i teamet oplever samarbejdet som en klods om benet og en decideret forhindring for at kunne udføre deres arbejde. Ud over at det giver ringere produktivitet og frustrerede medarbejdere, er risikoen også, at enkelte medarbejdere oplever sig som forkerte, asociale og uduelige til deres arbejde.

Derfor er det i min optik vigtigt at teamsamarbejde, som det beskrives her, ikke bare bruges til alle typer opgaver.

Er der tale om *tæmmede problemer*, så vil det give mening at benytte sig af procedurer, bedste praksis, og handleplaner, specielt hvis de er komplicerede og kræver flere forskellige arbejdsgange. Teams kan sagtens arbejde med tæmmede problemer, som alle de opgaver der opstår i hverdagen på en skole. Den type team-samarbejde, som jeg beskriver, nedenfor er imidlertid af en helt anden og intens karakter, som netop kan give nogle af de udfordringer, jeg har beskrevet her. Det er derfor ikke tanken, at de nedenstående 7 punkter skal være opfyldt, hvis det handler om et personaleteam, som skal tilrettelægge undervisningen eller planlægge en lejrskole.

### **Hvad skal et teamsamarbejde indeholde?**

For det første, skal teamet sammensættes af ALLE de relevante aktører, som er involveret i problemet, uanset hvor de er ansat i organisationen. Typisk vil det, omkring konkrete elever, være

elevens lærere og pædagoger (eller repræsentanter for klasseteamet eller teamene, hvis der er tale om flere elever) sagsbehandlere, PPR, sundhedsplejerske og måske SSP, UUV og forældrenes sagsbehandler. Egentlig burde familien også være repræsenteret, men det har jeg endnu ikke fået gennemført. Aktører, som ikke er ansat i organisationen, kan sjældent deltage i teamsamarbejdet, og derfor skal der etableres forbindelse til dem på anden vis. Dette beskriver jeg nærmere i afsnittet om *kontakt til andre teams og instanser* nedenfor.

Teamsamarbejde indeholder nogle bestemte elementer, som er beskrevet nedenfor. Det er nødvendigt at tage højde for alle disse elementer, uanset hvilken samarbejdsmodel der bruges i organisationen. Omvendt er det kun nødvendigt med et teamsamarbejde, hvis der er tale om problemstillinger eller opgaver, som ikke kan løses, uanset hvor mange procedurer beskrivelser og bedste praksis der udarbejdes.

De syv elementer er:

- Klart svar på, hvorfor teamet skal samarbejde
- Tydelig rollefordeling
- Indgående kendskab til hinanden
- Gennemsigtighed for alle i arbejdet
- Forskellighed frem for samme holdninger
- Forbindelser til andre udenfor teamet
- Beslutninger skal kunne tages på laveste niveau

### **Alting starter med spørgsmålet "Hvorfor?"**

Hvis det ikke er klart for alle i et team, hvorfor de skal arbejde sammen, og hvad målet er med arbejdet, bliver både samarbejdet og opgaveløsningen meningsløst. Det er derfor uhyre vigtigt, at ALLE i teamet har en klar forståelse for, hvorfor de skal arbejde sammen, og hvorfor de skal arbejde sammen om netop dette projekt.

Er der ikke en forståelse for, hvorfor teamet er sammensat, som det er, og hvorfor det er så vigtigt, at teamet arbejder med opgaven, lægges der simpelthen ikke den fornødne energi i tilgangen til opgaven eller samarbejdet. Det er de færreste mennesker, om nogen, der kan yde en stor indsats ift. en opgave, som ikke giver mening. I nogen sammenhænge, skaber vi selv meningen i de opgaver, vi finder meningsløse. Det u hensigtsmæssige i denne selvskabelse af mening ift. teams er, at man let risikerer, at der er lige så mange svar på *hvorfor*, som der er medlemmer af teamet. Det betyder så, at spørgsmålet "hvorfor" konstant er til diskussion, og at teamet risikerer at arbejde i forskellige retninger.

I teamsamarbejde hvor medlemmerne er i tvivl om "hvorfor", er det altid ledelsen, som har ansvaret for at formidle svaret på "hvorfor".

I ethvert team er det vigtigt, at alle hele tiden kender og forstår svaret på "hvorfor", og derfor er det vigtigt, at spørgsmålet "hvorfor" stilles med jævne mellemrum, og at de teammedlemmer, der stiller dette spørgsmål, ikke bare fejles af. Omvendt vil jeg også sige, at hvis det ikke er muligt at komme med et klart og entydigt svar på "hvorfor", bør det overvejes, om det giver mening at løse opgaven i det pågældende team, eller om opgaven overhovedet kalder på et team.

## Tydelig rollefordeling

I et team, er det vigtigt, at alle kender deres funktion og opgave, men hvad der er lige så vigtigt er, at alle andre i teamet også har fuldstændig styr på, hvad de andres funktioner er. Dette er vigtigt, fordi teamet ellers vil bruge alt for meget energi på at orientere sig i sig selv. Hvis det fx ikke er tydeligt og accepteret, hvem der har mandat til at træffe bestemte beslutninger, kan man risikere at spille tid og kræfter på at diskutere ligegyldigheder, som alligevel bestemmes andet sted. Ligeledes er det vigtigt at have en helt klar forståelse af, hvem der har ansvar for hvilke områder. I den lette ende kan det være, at to i teamet tror, at de skal tage referat, men i den lidt mere problematiske ende kan to eller flere måske indkalde til samme møde eller give forskellige beskeder videre.

Overblikket over ansvarsfordelingen i teamet er også vigtigt for at sikre, at alle opgaver reelt bliver løst, store som små. Igen hvis alle tror, at det er nogle andre, der skal skrive referat, så risikerer man at stå uden et referat. Ligeledes hvis der er uklarhed over, hvem der fx indkalder forældrene, risikerer man at have sat en masse mennesker i stævne, uden at hovedpersonen kommer.

Andre opgaver kan fx være "djævelens advokat" (se afsnit om forskelligheder i teamet), forbindelsesled til andre teams (se afsnittet om dette) og selvfølgelig leder af teamet. Grunden til, at det er vigtigt at have en teamleder, er, at nogen skal have mandat til at skære igennem i frugtesløse diskussioner og/eller træffe afgørelser ved uoverensstemmelser i teamet. Lederen skal have formelt mandat så vel som mandat fra teamet til at afgøre uenigheder. Det er en krævende post, fordi en teamleders fornemste opgave er kun at bruge sit ledelsesmandat, når det er absolut nødvendigt. Hvis der fx er en skoleleder med i teamet, så behøver vedkommende ikke at være teamleder, men det er nødvendigt at have meget tydelige aftaler, om hvilket mandat en teamleder har overfor fx skolelederen.

En funktion, som også skal nævnes er ordstyreren. Det er ikke altid nødvendigt at have en ordstyrer, men i teams med stor diskussionslyst eller i teams med enkelte meget dominerende medlemmer, er ordstyrerrollen vigtig. Rollen som ordstyrer behøver ikke kun at være at skrive ned, hvem der har markeret. Det er også, for at sikre, at de som ikke har sagt så meget, også kommer til orde, uanset om de har markeret eller ej. I den mest avancerede version af ordstyrerrollen vil opgaven også kunne ses som debat-facilitator, der stiller kritiske eller brobyggende spørgsmål for at skabe dynamik og fremdrift i debatten.

## Indgående kendskab til hinanden

Udtrykket "*There is no "I" in team*" hentyder til, at et team skal tænke og handle som én organisme, og at individerne i teamet først og fremmest skal tænke sig som en del af et fællesskab. Denne tankegang kan give mening i en sammenhæng, hvor teamet reelt ikke kan se formålet med at arbejde sammen. Det kan fx være, at det er blevet besluttet at skabe et team af strukturelle, rationelle eller strategiske grunde. På et håndhold kan det give mening at undertone individet, fordi der er en helt entydig fælles opgave, der skal løses i en sammenhæng, hvor regler og rammer er entydigt definerede. I en sådan sammenhæng, kan det give god mening, at et hvert medlem i teamet kan erstattes, fordi teamets mulighed for at overleve eller fungere kræver et bestemt antal med bestemte forudsætninger og funktioner, men ikke bestemte personer.

Omvendt er det en hårfin balance, også i sportens verden, for når medlemmerne i teamet reduceres til "kun" at være en funktion, så får holdet også "kun" funktionen og ikke en dråbe mere.

Hvis det til gengæld er det team, som er sat i verden for at løse et ondsksfuldt problem, hvor der hverken er rammer, regler eller synlige løsninger, er det bydende nødvendigt, at alle teammedlemmerne har et relativt indgående kendskab til hinanden. Det skal være et team udelukkende bestående af "jeg'er". Grunden til, at det er nødvendigt, at alle i teamet deltager som personer og ikke kun funktioner, er dels, at alle skal opleve, at de som mennesker er nødvendige for teamet, og dels fordi alle skal have en forståelse for hinandens bevæggrunde og reaktioner. Det får man kun, hvis man har et godt kendskab til hinanden og har sympati for hinanden. Det er her, at det kan gå hen og blive lidt problematisk, fordi det også er i denne sammenhæng, at vi oplever, at teammedlemmer yder langt mere end godt er for teamets skyld. I Vietnamkrigen var det et bevidst strategisk virkemiddel at lade soldaterne arbejde i mindre enheder, fordi man fra Koreakrigen vidste, at de fleste soldater motiveredes til at dræbe, hvis deres kammerat var truet. De fleste soldater vil ofte hellere blive skudt end at dræbe et andet menneske, men en vens liv betyder mere end ens eget liv.

I teamsamarbejde i skolesammenhæng, er der heldigvis ikke så meget på spil, men ikke desto mindre skal der arbejdes med "hold-ånden" med en vis varsomhed, med opmærksomhed på eventuelt selvopofrelse og gruppepres. Det er ikke desto mindre en god idé at lade teams lave noget sammen, som ikke er relateret til selve opgaven, og som kan give teammedlemmerne et mere nuanceret billede af hinanden. Specielt hvis det er et team, som skal arbejde sammen over længere tid.

Denne del af teamsamarbejdet handler i virkeligheden om forbindelser mellem teamets medlemmer. Hvis teamets medlemmer ikke kan forbinde sig til hinanden, så bliver de andre dele af samarbejdet endog meget vanskeligt. Man kan også sige, at hvis teamet ikke kan forbinde sig til hinanden, hvordan skal man så forvente, at de skal kunne forbinde sig til andre.

### **Transparens i alle processer**

Det er nødvendigt, at alle er orienteret om eller i det mindste har mulighed for at orientere sig om selv den mindste detalje i de andre teammedlemmers arbejde. Der må ikke eksistere en "*need to know only*"-tænkning eller klassificerede oplysninger, som kun dele af teamet har adgang til. Alle skal i princippet kunne få alle oplysninger til hver en tid. Alt kan og er muligvis relevant.

Dette kan umiddelbart lyde som en meget tung måde at arbejde på, men i virkeligheden er det et spørgsmål om forståelsen af, hvad viden og informationer er. Transparens handler ikke om, at alle skal sidde med til alle møder, men det fordrer, at alle har adgang til alle informationer og også benytter sig af denne adgang. Det handler også om, hvordan man forholder sig til de oplysninger, man har adgang til. En udfordring ift. transparens er, at nogen glemmer at videregive oplysninger til de andre i teamet. En anden og større udfordring er en manglende nysgerrighed ift. perifere beslutninger og opgaver i teamet. Man kan sige, at det ikke er tilstrækkeligt, at man i et team kun orienterer sin opmærksomhed og informationsindsamling ift. det, der her og nu er centralt for den del af opgaven, som man selv har ansvaret for. For at kunne løse den samlede opgave som team,

skal man også være nysgerrig på områder, der kan virke perifere eller uinteressante for ens ansvarsområde. Fx er det som psykolog i et tværfagligt team i en kompleks sag nødvendigt at være nysgerrig på, hvordan skolen, hjemmet, socialforvaltningen, visitationen og fritidsordningen arbejder. Det nytter ikke noget at henholde sig til sektoransvarlighed, når det gælder nysgerrighed og interesse for informationer. På samme måde nytter det ikke noget, at lærerne på skolen ikke interesserer sig for, hvordan arbejdet med *Lov om social service* fungerer. Og omvendt skal skolen så vel som sagsbehandler og PPR huske at informere hinanden om arbejdsgange og tidsfrister, også selvom de mener, at det tidligere er blevet beskrevet.

En udfordring kan være de kommunikationsplatforme, som er i en kommune, fordi skolerne ofte har sit eget system, som ikke kommunikerer med resten af kommunen og slet ikke med ikke-kommunale aktører.

Transparens handler om tillid og troen på, at de oplysninger, som vi giver videre, bliver brugt som de skal. Ikke nødvendigvis som de var tiltænkt, for det ville måske ikke skabe så meget nyt. Men den, der deler ud af sin viden og sine oplysninger, er nødt til at have tillid til de andre i teamet.

### **Forskellighed og uenighed er nødvendig for udvikling.**

Denne del af teamsamarbejdet kan være noget af det sværeste at arbejde med, fordi forskelligheder giver anledning til brydninger, diskussioner og misforståelser. Forskelligheder er imidlertid vigtige, fordi netop brydninger, diskussioner og misforståelser er med til at flytte teamet og skabe nye og uanede tanker i teamet. "Irriterende" spørgsmål, som "*Hvorfor gør vi egentlig dette på denne måde?*", er med til at bringe teamet nye steder hen, og dermed skabe nye muligheder for problemløsninger.

Men når man arbejder med forskelligheder, er det vigtigt, at det gøres på en struktureret og konstruktiv måde, så uenighederne og de forskellige forståelser ikke skaber intern splid og fronter i teamet.

En måde at undgå dette er ved, at alle i teamet har et indgående kendskab til hinanden, og derfor forstår de andres måde at tale og reagere på i den ånd, det er tænkt.

En anden måde at arbejde med uenigheder er gennem transparens, hvor man hele tiden søger at afdække og beskrive, hvorfor man siger og gør, som man gør.

En tredje måde er, at uenigheden og forskellighederne sættes i system, forstået på den måde, at teamet bliver enige om, hvordan forskelligheder bedst udtrykkes og mødes. Én måde at systematisere det på er ved assertiv sprogbrug, hvor teamets medlemmer husker at udtrykke sig udelukkende ud fra eget perspektiv og ikke tillægger de andres ord og handlinger intentioner og betydninger, som de reelt ikke kender.

En anden måde at systematisere forskelligheder på, er ved at tildele forskellige undrende roller til teammedlemmerne.

Uden forskelligheder i teamet er det ikke muligt at finde de muligheder og veje, som vi pga vores vanetænkning har overset. Hvis vi skal tænke på kanten af boksen og finde nye forståelser og handlinger, så er vi også nødt til at lade os forstyrre.

### **Kontakt til andre teams og instanser:**

Forbindelses- eller liaison-rollen er en funktion, som ofte bliver overset eller betragtet som en opgave, som alle i teamet har. I de sammenhænge, hvor der er udnævnt en decideret

”liaisonofficer”, har det tidligere ofte været en person, som ikke spiller så central en rolle i problemløsningen. Det er imidlertid meget uhensigtsmæssigt, idet det netop er forbindelsen til andre afdelinger og input udefra, som skaber fremdrift i opgaveløsningen. Forbindelsespersoner til andre afdelinger, teams eller instanser bør derfor være centrale teammedlemmer, hvis teamet skal kunne løse de ondsksfulde opgaver. Et forbindelsesmedlem i et team har en tæt kontakt med andre dele af organisationen og skal både forstå teamets måde at tænke på, så vel som de dele af organisationens logik som de skal skabe forbindelse til.

Dette forbindelsesled mellem teamet og andre instanser er af vital betydning for, at teamet kan løse opgaven, fordi der altid vil være en kontekst, som opgaven eksisterer i og skal løses i. Derfor er det vigtigt, at et team har en sikker og bred kommunikation med de instanser, der kan påvirke teamets arbejde.

I teamsamarbejdet omkring komplekse opgaver og drilske/ondsksfulde problemer i skoleverdenen vil det ofte være forbindelsen til instanser på rådhuset, andre instanser i forvaltningen, sygehus eller lignende, som kalder på en forbindelsesmedarbejder. Typisk er rådhuset og det kommunale system, som ligger udenfor skolens område på mange måder ukendt land for de fleste af skolens medarbejdere, og derfor er det oftest oplagt, at forbindelsesfunktionen lægges hos den eller dem i teamet, som har sin gang på fx rådhuset eller har en kontakt til nøglepersoner på fx sygehuset.

### **Subsidiaritet eller dem, der ser problemet, har mandat til at løse det.**

I teamsamarbejde er klassiske hierarkier ikke gavnlige. Det kan lyde som en modsætning til punktet om arbejdsdeling og teamledelse, men i denne sammenhæng handler det om, at der i et team skal uddelegeres beslutningskompetencer, der går på tværs af fag og ansvarsområder. Det kan i praksis være en kæmpe udfordring i et teamsamarbejde, hvor de forskellige teammedlemmer refererer til forskellige ledere og lovgivninger.

Et effektivt teamsamarbejde til løsning af komplekse eller ondsksfulde problemer kræver, at der er en generel forståelse af, at beslutningskompetencen kan uddelegeres, og tillid til at dette mandat kun bruges, hvis det er absolut påkrævet. Konkret kunne det være, at jeg som PPR-psykolog på et møde med en elev og dennes forældre i en helt fastlåst problemstilling beslutter at fritage en elev fra idræt i en periode. Det kan jeg kun tillade mig at gøre, hvis jeg på forhånd har en aftale med skolelederen om et uddelegeret mandat, da det er langt ude over min almindelige beslutningskompetence.

Oftentimes er det mindre beslutningsudfordringer, der er tale om, men som hovedregel bliver et teamsamarbejde først effektivt, når der er så stor gensidig tillid i teamet og til teamet fra de respektive ledelsers side, at det enkelte teammedlem har mandat til at træffe beslutninger, som ligger ud over deres gængse beslutningsmandat. Kort formuleret, skal beslutningskompetencen altid kunne tages på det laveste niveau i det formelle hierarki.

### **Fem vigtige perspektiver i arbejdet med ondsksfulde problemer:**

Når du arbejder med specielt de ondsksfulde problemer, kan det være en idé at arbejde med Leon de Caluwé & Hans Vermaaks fem tjeklister (Min oversættelse af det engelske ”print”) eller perspektiver, som jeg her har gengivet frit efter Vibe Strøjer:

Pointen med at opdele fokus i disse fem tjeklister er at sikre, at der ikke ensidigt fokuseres på fx én logisk rationel tænkning. Umiddelbart kan det ses som en udvidet udgave af den systemiske domænetænkning, hvor det er vigtigt at arbejde både i refleksionens, produktionens og det personlige domæne. Det er imidlertid lidt mere end det, idet denne måde at arbejde på, giver et meget håndgribeligt redskab til at komme hele vejen rundt om det ondsksfulde problem. Jeg bruger det selv som en mental tjekliste, dog har jeg ikke de fem tjeklister liggende, men deler eksplicit perspektiverne med resten af teamet.

**Hvid tjekliste:** I dette perspektiv er fokus på de processer, som allerede er i gang ift. problemet. Måske er disse spirende processer og tiltag ikke umiddelbart relateret til problemet, men opmærksomheden skal i dette perspektiv holdes på, hvad der kan gøres for at disse tiltag kan spille sammen med en mulig løsning på problemet. I enhver organisation er der altid nogen, som tager initiativ til alt muligt. Det er langt fra alle initiativer, som får et langt liv, men i dette perspektiv handler det om at se og puste til de gløder, som muligvis kan få en positiv indflydelse på løsningen af det ondsksfulde problem. Det er ikke altid, at disse tiltag i deres udgangspunkt er ønskelige, men fordi de er i deres vorden, kan det være interessant at påvirke dem i en retning, som vil gavne en løsning af det ondsksfulde problem. Hvis det handler om en elev, med et langt synderegister, som fx begynder at interessere sig for at starte en madbod, kan det godt være, at de voksne intuitivt vil modarbejde det, fordi de *ved*, at han pønser på at snyde. Med det hvide perspektiv gælder det så om at finde ud af at dreje dette tiltag i den rigtige retning, så det kommer til at understøtte en løsning og ikke bare modarbejde det eller ignorere det.

**Gul tjekliste:** I dette perspektiv gælder det om at være opmærksom på, hvem der har indflydelse på at opretholde og løse problemet, hvem der har interesser i problemet og hvem der bliver påvirket af problemet.

Det er lidt ligesom "hofsnogets" rolle. I dette perspektiv gælder det om at skabe alliancer og konstant være årvågen på med- og modspillere. Det gule perspektivs motto kunne være: *Hold dig tæt til dine venner, men hold dig endnu tættere til dine fjender*. Dette perspektiv handler i særdeleshed om at skabe forbindelser og sikre, at alle vigtige aktører er med i beslutningsprocessen, så der ikke er nogen, som kan støje i kullisen.

Noget af det vigtigste på denne tjekliste er at sikre, at "misteltenen er taget i ed". Udtrykket stammer fra den nordiske mytologi og historien om Baldrs død, hvor alle planter lovede ikke at slå Balder ihjel. Den eneste plante, som ikke blev taget i ed, var den undseelige mistelten, som endte med at dræbe Balder. På samme måde er det i dette perspektiv vigtigt at sikre, at selv de umiddelbart perifere parter ikke kommer til at modarbejde de tiltag, som teamet beslutter.

**Rød tjekliste:** Dette perspektiv handler om følelser: Her er det vigtigt at have øje for, hvem kan blive kede af det eller glad for det, som bliver besluttet. I dette perspektiv er der fokus på hvad de forskellige aktører omkring problemet har af ønsker og drømme for hvad der skal ske, både lige nu og her, og i et større perspektiv.

I selve gruppen er det også i dette perspektiv, at det er vigtigt at huske, at alle skal have en opgave, uanset om den er nok så lille eller perifer. Det er sådan, at de mødedeltagere, som ikke får en opgave ift. projektet, så godt som altid ender med at blive modstandere af det arbejde, som

gruppen beslutter at udføre, selv hvis de selv har været fortalere for det. Det handler om følelsen af at være betydningsfuld og nødvendig, og denne følelse kan være en meget farlig modstander i arbejdet med de ondsksfulde problemer.

**Grøn tjekliste:** Dette perspektiv handler om læring og kompetencer. Her er det vigtigt at fokusere på, om de mennesker, der skal løse en given opgave, reelt har de fornødne kompetencer, eller om det vil kræve en eller anden form for læring eller uddannelse. Man kan sige, at fokus her er på, hvem der skal lære hvad ift. at løse opgaven.

Det er specielt denne tjekliste, som du som PPR-rådgiver kan byde ind på, fordi du ofte sidder inde med særlige kompetencer og viden, som kan komme i spil ift. at lave kompetenceløft for de lærere og pædagoger, som har brug for at lære noget nyt. Det er langt fra altid, at der kræves ordinære uddannelsesforløb, for at skabe det nødvendige kompetenceløft. Ofte vil et kortere skræddersyet kursus eller et aktionslæringsforløb være hurtigere at etablere og være mere vedkommende ift. opgaven. Se nærmere om dette i kapitlet om at holde oplæg og lede læringsforløb for lærere og pædagoger.

**Blå tjekliste:** Dette perspektiv er på mange måder et lavpraktisk perspektiv, som kan få afgørende betydning, hvis det ikke huskes. Er der styr på planlægningen? Er der skrevet og udsendt dagsordenen til møderne? Har alle tilgang til de informationer, som de skal bruge, for at løse deres opgaver? Det er i det hele taget alt det praktiske ift. logistikken.

Der er som regel mindst én i teamet, som hurtigere bliver irriteret over manglende referater og dagsordener, men dermed er det ikke altid sikkert, at disse lavpraktiske elementer huskes i processen.

### **Psykologen som vært for løsning af ondsksfulde problemer:**

Som PPR-psykolog vil du på mange møder være det oplagte valg til vært for at tale om de ondsksfulde problemer, fordi det ofte vil være dig, som først identificerer dem som ondsksfulde og fordi mange har forventninger om, at du "løser" problemet. Det kan være besnærende at blive set som "helten, der redder verden", men det kommer ikke til at ske, når der er tale om ondsksfulde problemer. Derfor er det vigtigt, at du gør dig din rolle bevidst, og ikke lader dig friste af den smiger, der kan ligge i, at alle tror, at du kan fikse det uløselige problem.

Det du til gengæld kan gøre, er at agere som vært for et fælles arbejde med problemet. Fordi du både har din gang på skolen og i forvaltningen, og fordi du på den ene eller anden måde bliver set på, som den, der kan finde og komme med svarene, så har du også adkomsten til at være vært for arbejdet med problemet. Jeg vil anbefale, at du som PPR-psykolog fra starten formelt positionerer dig om vært. Vært er ikke det samme som leder af teamet, men mere den, som initierer processen og er behjælpelig med at skabe forståelse for, at der er tale om et ondsksfuldt problem, som kræver et helt særligt teamsamarbejde. Det kan godt være, at du ender med at være leder af processen også, men hvis det sker, så er det uhyre vigtigt, at du får afklaret dine mandater, rettigheder og pligter, både hos din egen leder, hos skolens ledelse og hos de eventuelt andre



ledere, hvis område du kommer til at bevæge dig i (sundhedstjeneste, visitation, socialforvaltning, jobcenter osv.).

### **Soduko-metoden:**

Et første skridt på vejen i dit arbejde med onskabsfulde problemer er ved at anskueliggøre problemets kompleksitet overfor dem, som ønsker, at du skal finde svarene og løse problemet. En måde at udfolde og få overblik over kompleksiteten i en problemstilling kan være ved hjælp af en Soduko-opsætning. Det er ikke en metode til at løse problemet, men kan være en fremgangsmåde til i fællesskab at få et visuelt overblik over, hvor kompleks problemstillingen er. Jeg har brugt fremgangsmåden i samtaler med andre faggrupper, for sammen med dem at illustrere hvor mange faktorer og interessenter, der er indvævet i problemet og hvor meget der er at tage hensyn til i problemløsningen.

Metoden har sine begrænsninger, idet den opererer med et endeligt antal rubrikker, hvilket betyder, at der kun er et begrænset antal faktorer og interessenter, som kan listes op. Det faste antal rubrikker tvinger på den anden side mødedeltagerne til at se, at der ikke kun er en enkelt løsning på problemet.

I al sin enkelthed, starter du med at tegne et gitter på 9X9 felter. Herefter skriver du det formulerede problem i midten af gitteret. I de otte felter rundt om dette problem, skriver du sammen med de involverede de otte første emner, interessenter eller afledte problemer, som er afledt af det oprindelige problem. Herefter skriver du disse afledte emner ud i midten af de omkringliggende felter, der igen er omkranset af otte kasser eller felter. I disse otte felter skriver I så de otte første interessenter, tanker og afledte problemstillinger, som I kommer i tanke om.

Det samlede billede giver ikke nogen løsning, men det kan give en nødvendig forståelse af, hvor mange tråde problemet har ud til alle mulige andre mennesker, instanser, problemer og områder.

Dette overblik kan så bruges til at I i fællesskab kan blive enige om, hvor I skal arbejde og måske få det første spæde overblik over, hvilke tråde der eventuelt hænger sammen og hvem der i første omgang er vigtige at få med i et team.

### **Afsluttende bemærkning:**

Onskabsfulde problemer kan fylde rigtig meget og de behøver ikke altid at handle om konkrete problemer, om end det ofte bliver konkrete børn, som får den tvivlsomme fornøjelse at blive udråbt til problembærere. Et onskabsfuldt problem kan også være et problem med selve kulturen på skolen, eller i hele kommunen. Sådanne onskabsfulde problemer kan være endog meget vanskelige at italesætte og måske umuligt at identificere, når du selv er en del af skolens og kommunens kultur.

Det, at identificere onskabsfulde og drilske problemer, som det de er og ikke blive ved med at arbejde med dem som tæmmede problemer, er en utrolig vigtig opgave, især for dig som psykolog. Det er måske ikke sikkert, at det altid er dig, som skal lede processen med at etablere

teamet, men både af hensyn til de børn som er fanget i det ondsksfulde problem og af hensyn til din egen arbejdsglæde er det vigtigt, at du agerer whistleblower og gør opmærksom på, at der er tale om et problem, som ikke bare kan løses.

### Opsummering:

- Ondskabsfulde problemer har ikke nogen rigtig løsning
- Drilske problemer har ofte kun delvise løsninger
- Tæmmede problemer har en løsning, om end den ikke altid er let.
- Den eneste metode til at løse ondsksfulde problemer er gennem et teamsamarbejde, som skal indeholde følgende 7 elementer:
  - Formulering af HVORFOR I skal arbejde sammen
  - Lav en tydelig rollefordeling ift. møderne så vel som opgaveløsningen mellem møderne.
  - Få et indgående kendskab til hinanden og hinandens fagligheder, lovgivninger og praksisser
  - Vær transparent i alle dele af processen - hellere for mange informationer end for få
  - Byd forskellige synspunkter og "irriterende" spørgsmål velkommen
  - Sørg for, at der også er kontakt til de mere perifere interessenter ift. opgaven
  - Beslutninger skal altid kunne tages på laveste niveau

### Supplerende litteratur:

Vibe Strøjer: *PPR mellem tamme og forheksede problemer*, Artikel i Pædagogisk psykologisk tidsskrift: Temanummer om PPR i forandring, 52. Årgang/01, 1. februar 2015

Stanley McChrystal: *Team of Teams*

Harvey Robbins: *Why Teams don't work*

Simon Senik: *Start With Why*

Christian Ørsted: *Livsfarlig ledelse*

Braden Kowitz, Jake Knapp, John Zeratsky: *Sprint*