

# Skakmat

Af Kate Lacetz  
Nov. 2024



FORLAG VENIRE

## SPILLET

Når vi indgår i arbejdslivets samSPIL overvejer vi hele tiden vores næste relevante træk, modpartens, kundens eller samarbejdspartnerens næste mulige træk, egne og andres strategier og mulighederne for at vinde faglig accept og respekt. Under dette spil kan vi opleve os slået SKAKMAT. En tilstand, hvor vi står urokkelige og lammede i umulighedernes spil og hvor flugtvejene til at komme videre er blokerede.

## TILSTAND

Dét, som kan bringe os i en skakmat-tilstand, er ofte den korte bemærkning, som spyttes ufiltreret og ureflekteret ud, men som overbeviser os om dets sandhed øjeblikkeligt. Det er ofte bemærkninger i en mere eller mindre faglig drøftelse, som lyder i retningen af: "sådan er det jo", "det går jo ikke", "det ved enhver", "det giver sig selv", "det kan ikke være anderledes", "vi er jo nød til at.." osv. Det er sætninger, som stopper en bevægelig samtalestrøm brat og med sin dogmatiske magt bestemmer at andre perspektiver, holdninger eller erfaringer ikke kan bruges. Vores respons på disse sætninger er instinktive. Vi er kodet til at give den anden, som sidder med denne mægtige overhånd ret, fordi vores spejlneuroner aktiveres og vi vil gerne opretholde den gode stemning og gensidige forståelse.

Skakmat-sætninger kan fængsle en hel organisation i en særlig logik, som organisationen selv er blind for. Det kan være sandhedsregimer om netop dét, som altid er det bedste for borgeren eller kunden. Det kan være at vi vælger at indsnævre opgaven til at omhandle bestemte målgrupper uden undtagelse, at vi arbejder på tværs af afdelinger, koste hvad det vil, eller at vi altid følger en bestemt velanset procedure for alle sygefraværsamtaler. Det er ofte organisationens normative holdninger, som skaber personale som nogle gange står helt skakmat og ikke kan udføre deres arbejde i en kompleks indviklet virkelighed.

## RELATIONEN

Vi kan også opleve os skakmatte i relation til en specifik anden person, som får behandlet os på en særlig måde eller får sagt noget, som lammer os i momentet. Fx kan en person, som griner højlydt, helt ud af en ellers alvorlig kontekst, stå meget uforståeligt frem. En person, der vender et særligt blik eller som siger et, men tydelig mener noget andet, kan også gøre os usikre på vedkommendes intentioner. Også chefens udtalelse om at du "skal levere mere", uden det vide, hvad dette mere er, kan være med til at vi står skakmat i denne relation.

I mødet med borgeren, kunden eller pårørende kan vi også sættes ud af spillet, når vi føler os misforståede, udnyttede, afviste eller vi forskrækkes over et pludseligt udbrud.

## POSITION

Vi kan også stå i en SKATMAT position i (arbejds-)livet. Et sted, hvor vi står fastlåst og ikke har nogle frie felter at rykke hen på. Det kan være når vi er godt i gang med omstruktureringen og først for sent erkender at vi skulle have inddraget en væsentlig

medarbejdergruppe, som havde været uden for vores opmærksomhed. Vi efterlades nu med en projektplan, som vi aldrig helt når i mål med.

Det kan være at den pædagogiske metode vi er ved at anvende overfor de sårbare unge på det specialiserede bosted simpelthen fremprovokere uforudsete og utilsigtede reaktioner, som vi må forholde os til fordi det ikke virker.

Skakmat-positionen kan også bevæge sig helt høj oppe på alvorsskalaen, når andre har dømt os ude eller uegnede til en opgave eller en rolle og vi ikke længere kan se os tilbage, men er tvunget til at se frem og finde en helt ny plade at spille på.

Denne artikel tager udgangspunkt i det, som bringer os i en skakmat tilstand og forstummer alle samtalebølgernes lyde.

At vriste sig fri af en tilstand af at være skakmat kræver først en registrering af den sætning, som slår os til vægs. Det er de ovenfor beskrevet sætninger, som andre kan sende ud som bud på den totale sandhed. Hvis vi kan opfange disse sætninger, har vi allerede det næste kort at trække op af ærmet, nemlig evnen til at stille spørgsmål ved denne "sandhed". Når en kollega siger "det kan vi jo ikke gøre noget ved", kan man jo stoppe op og spørge: "kan vi ikke det?". Når vi stiller spørgsmål til om det faktisk er denne sandhed, som er gældende, så får vi allerede her banet nye veje at gå ned af. Denne modbevægelse kræver træning.



## SIMULATIONSTRÆNING

Den træning vi i VILLA VENIRE anvender for at afværge skakmat-tilstanden er kommunikativ simulationstræning med brug af KDP-feedback<sup>1</sup>. En gruppe af mennesker, det kan være alt fra en gruppe af otte til et minimum på to personer, som simulerer en sekvens, som er inspireret af en, for de deltagende, virkelig episode, hvor en skakmat-tilstand er opstået. For at gennemføre simulationen, skal der udvælges en fokusperson, som skal træne sin evne til at komme ud af skakmat-tilstanden, en person som er "figurant", altså modparten som har stillet fokuspersonen i skakmat-tilstanden og en feedbackmaker og evt. observatører.

Simulationstræningen er et lille gennemspil eller som ordet lyder; en simulation af, hvordan den virkelige sekvens kunne se ud, som vare 3 minutter, hvorefter der gives feedback fra en feedbackmaker på, hvordan den person, som føler sig skakmat, kunne agere i situationen. Feedbacken vare også 3 minutter. Såfremt gruppen består af to personer, er det den person, som har ageret "figuranten", som også giver feedback på, hvordan det var at møde fokuspersonens respons.

Træningen gennemføres gerne tre gange, fordi man under hvert forsøg på at vriste sig fri af skakmat-tilstanden høster små nuancer af erfaringer, som kan bruges i en lignende situation i fremtiden. Træningen kan foretages impulsivt mellem to kollegaer, som forberedelse til den svære samtale og kan skaleres ned til en eller to gange, hvis tiden på kontoret er knap. Effekten vil være der omgående, efter man har formuleret, gestikuleret og bevæget sig den første gang og har fået feedback herpå.

## KDP FEEDBACK

Der gives feedback ud fra KDP-kort, som vi har udviklet specifikt til at kvalificere evnen

---

<sup>1</sup> Larsen, F. 2020, Pragmatisk Ledelse – Planlagt, praktisk, professionelt. FORLAG VENIRE

til at kommunikere intentionelt og med den rette virkning<sup>2</sup>. Kortene er tre plastikkort, som betyder henholdsvis Keep, Develop og Phase out.

Keep står for alt det fokuspersonen gør godt, som vedkommende skal bevare. Develop står for det, som man kan forstå en meningsfuld hensigt med, men som skal udvikles eller justeres på før det virker helt optimalt. Phase out beskriver det, som man som feedbackmakker ikke oplever har den ønskede effekt, det som skal udfases.

## AUTOPILOT

Hele formålet med skakmat-træningen, er, at man formår at oparbejde en evne til at slå en god autopilot til i de øjeblikke, hvor omverdenen forsøger at sætte os i lænker, så vi kan agere mere frit og kreere nye muligheder. En autopilot er en form for default, som vi installerer i os, som garanterer et godt grundlag for manøvrering uden for stort ratsløb.

Autopiloten kan være evnen til at stille spørgsmål til sandhedsværdien i modpartens forsøg på en fængslende sætning eller det kan være evnen til at udtrykke sin egen holdning, eller at man installerer muligheden for at tænke mere inden man forholder sig til det sagte. En autopilot kan lyde: "det vil jeg lige have lov at tænke over", "det du nævner, synes jeg at vi skal vende igen på næste møde" eller "hvor kommer denne sandhed fra?". Autopiloten kan også være at give sig selv plads til eftertænkksomhed, så man kan gøre sig selv parat til et nyt træk ved at indlægge en pause eller ved at opfordre modparten til at "spole lidt tilbage".

## REDUKTION AF STRESS

De gentagende forsøg på at håndtere den forstummende situation virker stressreducerende. Simulationen gør det ukendte for mere og mere velkendt og håndterbart og det giver os mere albue- og handlerum. Træningen er oplagt at anvende som forberedelse til både det ventede og uventede samspil, hvor vi ved, at vi vil stå usikkert og handlingslammede. Igennem træningsforsøgende erfares nye kommunikative greb under hvert forsøg, og der høstes yderligere kommunikative tips og tricks fra feedbackmakkeren. Således øges vores kommunikative repertoire betydeligt.

Al nervøsitet omkring det afgørende møde eller den usædvanlige grænsesætning udvikles ved det helt simple forhold, at man øver sig. Igen og igen. Situationen nærmer sig vores erfaringsfæjer og bliver gradvist mere naturligt at befinde sig i. Sociologen Richard Sennett mener, at færdigheder dannes gennem gentagende aktiviteter, hvor både kroppen og sindet arbejder sammen om at udvikle et særlig håndværk<sup>3</sup>. Dette gælder i særdeleshed for håndværkere, som Sennett mener, at andre brancher i højere grad burde lære noget af. Sennett ser at der oftere opstår stress i arbejdsmiljøer, hvor der er høj grad af uforudsigelighed og fleksibilitet og hvor stabilitet, rytme og erfaringsopbygning tilsidesættes. Han opmuntrer derfor til, at vi skaber en arbejdskultur, hvor der er plads til at gentage sin praksis og begå fejl, for at blive beredte og tilpasse med at arbejde i et komplekst arbejdsmiljø. God medicin mod stress er derfor bl.a. øvelse og gentagelse og det ses øjeblikkeligt under simulationen. Den gentagende træning er et stærkt pædagogisk greb, som virker i forhold til skakmat-situationen og også overfor alle former for angst. Kan man optræne nogle færdigheder i en tryk kontekst, så vil det føles mere sikkert at udleve scenariet i virkeligheden.

---

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Sennett, R. 2008, The Craftsman, Yale university Press.