

RELATIONEDEL PRAKSIS

– tidsskrift om ledelse og organisationsudvikling

Volume 4, nummer 1, 2013



SYSTEMISK • SOCIALKONSTRUKTIONISTISK • ANERKENDEDE • STYRKEBASERET • NARRATIV

MINDSPACE

RELATIONEL PRAKSIS

– tidsskrift om ledelse og organisationsudvikling

Volume 4, nummer 1, 2013

ISSN: 1904-5336

© Forlaget Mindspace

REDAKTION

Charlotte Dalsgaard, cand.techn.soc., konsulent, Harbohus

Carsten Hornstrup, MSc, konsulent, MacMann Berg

Marianne Kølle, cand.mag., Forlaget Mindspace

Grafisk design: Louises design/Louise Glargaard Perlmutter

Tilrettelæggelse og sats: Louises design/Lone Bjarkow

Relationel praksis udgives 4 gange årligt som gratis e-tidsskrift af:



Forlaget Mindspace

Ryesgade 77, kld. th.

DK-2100 København Ø

T: +45 26168481

E: kontakt@forlagetmindspace.dk

W: www.forlagetmindspace.dk

Alle rettigheder forbeholdes. Gengivelse af dette tidsskrift er ikke tilladt uden forlagets samtykke.

INDHOLD >>

LEDER 4

ARTIKLER

HVORDAN SKABER VI TRIVSEL MED TRIVSELSUNDERSØGELSER?
Eksemplificeret med „Fra mobning til takt og tone“ 6
Af Morten W. Andersen

SAMARBEJDE PÅ ARBEJDSPLADSEN – INDSATS MOD MOBNING 20
Af Marianne Linnet og Michael Rothe

GODT SAMARBEJDE ELLER SEJ KONTAKT MED FORÆLDRE 30
Af Ida Bering

OM BIDRAGYDERNE 38
Af Thomas Kirkeskov

LEDER

RELATIONEL

PRAKSI

NR. 1



**CHARLOTTE
DALSGAARD**

ANERKENDELSE I ARBEJDSMILJØET

Belastninger i arbejdet, arbejdsmiljøproblemer, er ikke noget nyt fænomen. Den stigende levealder over de seneste 150 år skyldes ikke alene bedre hygiejne, bedre ernæring og bedre boligforhold men også forbedringer på en række områder inden for arbejdsforholdene. Der er især sket kolossale forbedringer inden for det fysiske og kemiske arbejdsmiljø. Samtidig oplever vi, at udviklingen har skabt en lang række nye arbejdsmiljøproblemer som tempoopskruning, isolation, psykisk pres, ensidigt gentaget arbejde, stress, mobning, chikane, vold og trusler.

PRÆCIS, HVORDAN MAN SKAL LIDE

En systematisk arbejdsmiljøindsats fik sit helt store opsving med Bedrift SundhedsTjenestens og de arbejdsmiljøprofessionelles indtog på arbejdspladserne i 1980. Der er siden blevet

udviklet et solidt arbejdsmiljøsystem med anerkendte metoder, der som udgangspunkt har en problemorienteret tilgang. Der er forsket intensivt for at finde frem til symptomer på og årsager til arbejdsmiljøproblemer og deres mulige løsninger – med gode resultater for arbejdsmiljøet til følge.

Der er altså i mange år blevet udviklet et problemorienteret paradigme, der stadig manifesterer sig i en særlig sprogbrug, der gør ledere og medarbejdere i stand til at vide præcist, hvordan og hvornår de skal lide af fx stress, monotoni eller psykisk træthed. Arbejdspladserne er sammen med de arbejdsmiljøprofessionelle blevet specialister i arbejdsmiljøproblemer. Et mangelordforråd er blevet integreret i kulturen. Men på den måde bliver der desværre også konstrueret flere problemer. Der går (med det gergenske sprogbrug) inflation i mangelanskuelser.

De seneste 20 år har flere og flere ledere, medarbejdere og konsulenter været optaget af, hvordan man kan gå til virksomhedernes arbejdsmiljøindsats med en ressourceorienteret tilgang. Selv Arbejdstilsynet har givet deres bud. Mange arbejdspladser er siden blevet grebet af anerkendelsesbølgen og har i stort omfang taget ressourcesproget til sig.

ANERKENDELSE, DER LUKKER MUNDEN

De allerseneste år begynder der at komme en del kritiske røster om den anerkendende tilgang. Røster, der beskriver eksempler på, hvordan ledere i anerkendelsens navn lukker munden på medarbejdere, frasiger sig de (måske massive) arbejdsmiljøproblemer, de står i, eller simpelthen skaber mistrivsel gennem trivselsindsatser.

Der er eksempler på, at anerkendelse indimellem bruges som en ledelsesmæssig afmontering af kritik. Folk oplever, fx at man ikke kan sige nej til nye projekter, for så er man negativ. Flere oplever ligeledes, at det er svært at give feedback til kolleger, så den er konkret og kan bruges til noget. De nævner, at folk ikke forstår det, når det skal være anerkendende.

Dette er gode eksempler på, at man har taget værdsættende samtales positive princip til sig uden også at tage de andre fem principper om socialkonstruktionisme, samtidighed, foregribelse, poesi og helhed til sig. Man har nok sat ind på at tilegne sig ressourceproget og haft mindre fokus på at bevæge sig fra vurdering til læring. Man har nok ikke tilegnet sig de udforskende kompetencer, der især bærer værdsættende samtales metodik.

MØDER DET SMERTELIGE

Netop når vi arbejder med arbejdsmiljø og dermed berører personalets psykiske og fysiske velvære, bliver det afgørende, at vi kan erkende, møde og rumme de smertelige, frustrerende og belastende elementer i arbejdet, samtidig med at vi på en udforskende og fremadorienteret måde kan aflaste, udvikle og forbedre arbejdspladsen.

Derfor er det med stor glæde, at vi i dette nummer af Relationel Praksis kan præsentere tre gode eksempler på en nuanceret arbejdsmiljøindsats.

Morten W. Andersen lægger ud med en inspirerende artikel om „Hvordan skaber vi trivsel med trivselsundersøgelser?“ og bruger Rigshospitalets mobningsindsats som eksempel. Hans diskussion af trivselsundersøgelser ligger meget i forlængelse af Gergens socialkonstruktionistiske pointe om sprogets skaberkraft. Artiklens pointer er yderst interessante, da mange arbejdspladser bruger store ressourcer på disse trivselsundersøgelser, der nogle gange skaber mistrivsel. Den er solidt understøttet af gode beskrivelser og citatet fra Rigshospitalets klinikker, hvor hospitalets mange forskellige grupper får stemme. Artiklens afsluttende anbefalinger er meget brugbare.

Michael Rothe og Marianne Linnets artikel handler om, hvordan arbejdspladser kan arbejde med mobning. På baggrunde af erfaringer fra 10 fynske (private og offentlige) arbejdspladser giver Rothe og Linnet inspiration til, hvordan man kan tage hånd om denne tabubelagte og stadig stigende problemstilling. De inddrager CMM-teorien og viser dens relevans og brugbarhed i praksis. Her bliver teorien eksemplificeret, så man forstår, hvordan den er meningsfuld i forhold til mobning.

Ida Bering sætter med sin artikel fokus på pårørendekontaktens betydning for arbejdsmiljøet. Her høstes erfaringer fra udviklingsforløb i 15 af Københavns Kommunes daginstitutioner, fritidshjem, klubber og handicapinstitutioner for børn og unge. Bering giver relevante og konkrete eksempler, belyser vigtige problemstillinger og beskriver nogle kloge greb, som læseren kan lade sig inspirere af. Vi får her indsigt i, hvad det er, som hjælper medarbejderne til fx at drøfte de krævende situationer.

God læselyst

Charlotte Dalsgaard
Ansvarshavende redaktør for dette nummer

HVORDAN SKABER VI TRIVSEL MED TRIVSELS-UNDERSØGELSER?

– EKSEMPLIFICERET MED „FRA MOBNING TIL TAKT OG TONE“



**MORTEN W.
ANDERSEN**

ABSTRACT: How do we create well-being with satisfaction surveys?

– Exemplified by „From bullying to good etiquette“

Satisfaction surveys are becoming more the rule than the exception at Danish workplaces. The goal is better well-being, but it is easier said than done, for measurement in itself does not promote well-being.

I will try to show in this article how targeted follow-up, focus on working collective solution of its core mission and management's active participation in the communication are essential to satisfaction surveys to promote well-being. This I will do using the theme of „bullying“ as an example. Since 2010 we have created a culture change at the hospital where we have succeeded to go from tackling bullying as an isolated working environment problem to working strategically with the tone and the good professional collaboration.

I conclude that it is primarily the organizational efforts to change communication and culture, that creates visible results. The language is essential for cooperation and solving the common task, and therefore it is necessary that management is actively engaged in the management of communication.

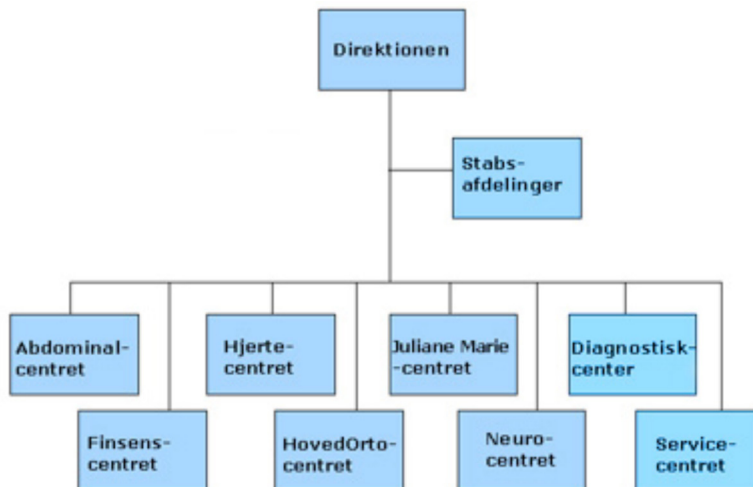
Finally, I give some recommendations to deal with „bullying“ in job satisfaction surveys. Here it is crucial what options you have for influencing the questionnaire.

Trivselsundersøgelser er efterhånden mere reglen end undtagelsen på de danske arbejdspladser. Målet er bedre trivsel, men det er lettere sagt end gjort, for målinger i sig selv fremmer ikke trivsel.

Faktisk kan det modsatte være tilfældet, for resultater fra forskningsprojektet VIPS viser, at det er bedre ikke at foretage sig noget end at måle på trivslen og ikke følge tilstrækkeligt op med initiativer, der imødekommer udfordringerne i må-

FAKTA OM RIGSHOSPITALET

Rigshospitalet er et højt specialiseret hospital med opgaver inden for patientbehandling, forskning, udvikling og uddannelse. Hospitalet ledes af en direktion med en hospitalsdirektør, en lægelig direktør og en sygeplejedirektør med tilhørende stabsfunktioner for henholdsvis økonomi/planlægning, personale og uddannelse/udvikling. Rigshospitalet har ca. 8.000 medarbejdere. Rigshospitalet er organiseret i centre, der hver rummer en række klinikker. Klinikkerne – som på andre hospitaler kaldes „afdelinger“ – undersøger eller behandler patienter med sygdomme inden for ét eller flere lægefaglige specialer og ekspertområder. Rigshospitalet er organiseret i seks behandlingscentre og to tværgående centre, der hver rummer en række klinikker og/eller afdelinger.



lingen. Hasle, P., Hvid, H., Kristensen, T.S., Limborg, H.J., Møller, N., Pejtersen, J. og Hvenegaard, H. (2008). Virksomheders Indsats for et bedre PSYkisk arbejdsmiljø, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, DTU, TeamArbejdsliv og RUC.

Derudover er det heller ikke ligegyldigt, hvordan man stiller spørgsmålene, da formuleringerne påvirker respondenternes tænkemåde og har afgørende betydning for, hvad der efter undersøgelsen bliver fokuseret på. Man kan vælge at fokusere på mangler eller på ressourcer – målingen er ikke neutral. „En organisation kan opnå nyt potentiale ved at udvikle et positivt og værdsættende sprog, der kan bevæge organisationens medlemmer i en konstruktiv retning.“ Dalsgaard, C. (2004). Sprog og virkelighed i organisationer. I: Dalsgaard, C., Meisner, T. & Voetmann, K. (red.): Forvandling – værdsættende samtale i teori og praksis, side 97-109. Dansk Psykologisk Forlag.

Jeg vil forsøge at vise i artiklen, hvordan målrettet opfølgning, fokus på arbejdsfællesskabets løsning af kerneopgaven og ledelsens aktive deltagelse i kommunikationen er afgørende for, at trivselsundersøgelser fremmer trivslen. Dette vil jeg gøre med temaet „mobning“ som eksempel.

På Rigshospitalet har vi siden 2010 skabt en kulturændring, hvor det er lykkedes at gå fra at tackle mobning som et isoleret arbejdsmiljøproblem til at arbejde strategisk med omgangstonen og det gode professionelle samarbejde. Det vil sige, fra det, vi vil undgå, til det, vi ønsker at opnå. I praksis har det betydet, at det er blevet legitimt at tale om omgangstonen, og flere ledere har omgangstonen med som en del af strategien for løsning af afdelingens kerneopgave. Samtidig sigter vi på, at de konkrete oplevelser af mobning håndteres mere løsningsorienteret, respektfuldt og mindre tabubelagt.

MOBNING – EN VANSKELIG FAGLIG PROBLEMSTILLING

For dem, der oplever mobning, kan det få ubehagelige konsekvenser, som fx stress, depression og nogle gange gener for resten af livet. Samtidig skaber det større utryghed i de forskellige arbejds teams, da den enkelte ansatte kan frygte at blive isoleret fra arbejdsfællesskabet.

Det har også store konsekvenser for arbejdspladsen som helhed. Hvis medarbejdere oplever mobning, er det forurening af de professionelle relationer. Det kan betyde dårligere udnyttelse af ressourcerne eller i værste fald dårligere kvalitet i løsning af kerneopgaven, som på Rigshospitalet er patientbehandling, forskning og uddannelse. På den måde er mobning ikke kun et alvorligt arbejdsmiljøproblem, men også et problem for en virksomheds grundlæggende mission.

TRIVSELSUNDERSØGELSE I 2011

Vi tog for alvor fat i arbejdet med mobning i 2011, hvor den regionale trivselsundersøgelse, TrivselOP, skulle gennemføres. Spørgeskemaundersøgelsen var anonym, og der blev spurgt til mobning med følgende spørgsmål:

„Har du inden for de sidste 12 måneder været udsat for mobning på din arbejdsplads? (Ved mobning forstår man, at man gentagne gange bliver udsat for ubehagelig eller nedværdigende behandling, som det er svært at forsvare sig imod)“
Det at spørge til mobning i en anonym undersøgelse giver nogle udfordringer:

- Undersøgelsen hviler på den opfattelse, at mobning kan defineres entydigt. Men hvis en leder over en periode har givet en medarbejder nogle opgaver over en periode, som vedkommende finder ubehagelige, kan det opfattes som mobning. Men er det mobning?! Der kan findes masser af andre eksempler, hvor man bliver i tvivl.
- Spørgsmålet skaber en forventning om, at den, der svarer ja til spørgsmålet, bliver hjulpet, og at den skyldige bliver fundet. „Nu har jeg gjort min del“, kan nogle tænke. Men da

undersøgelsen er anonym, er det umuligt at hjælpe den enkelte.

- Spørgsmålet er bagudrettet. Det er muligt, at der har eksisteret mobning, men hvad hvis situationerne er håndteret på en god måde, og problemerne er løst?
- Det er meget vanskeligt at vide, hvad den enkelte opfatter som mobning. Det kan være alt fra eksklusion fra et arbejdsfællesskab til ubehagelige konflikter, og på den måde bliver mobning en rammebetegnelse for alt, hvad der kan gå galt i de professionelle relationer.

Det største problem er måske, at både ledere og medarbejdere uvilkårligt vil gætte på, hvem der er mobbeofre og mobbere, når resultaterne fra undersøgelsen offentliggøres. Man kan gætte forkert og være årsag til, at kolleger kommer til at fremstå som mobbere og mobbeofre. Det kan være medarbejdere, der aldrig har været involveret i mobning, men som lige pludselig fremstår som ofre eller mobbere. Det kan på den måde eskalere problemet, da man uden at være bevidst om det kan stå med et større problem, end der reelt er tale om. Det kan skabe utryghed og mistillid blandt personalet, hvad der er en hindring for det professionelle samarbejde.

I forlængelse heraf er spørgsmålene om mobning og anden krænkende adfærd de spørgsmål, hvor man mest fristes til at tænke på personer, der har gjort noget forfærdeligt. Stress er ikke nær så risikabelt at spørge til, da det er de færreste, der vil beskyldes deres leder eller andre for bevidst at have påført dem stress. Men når det drejer sig om mobning eller anden krænkende adfærd, må der være skumle hensigter på banen, og det kan skabe skel og fjendtlighed blandt medarbejderne, da spørgsmålene hviler på en forståelse af, at der er nogle, der har onde hensigter samt ikke mindst, at der er svage medarbejdere, der ikke kan gøre modstand.

Derfor er det også alvorligt at få en rolle som enten „mobbeoffer“ eller „mobber“. Et offer vil ofte blive betragtet som lidt svagelig, lidt for følsom og måske oven i købet selv lidt skyld i, at nogen har mobbet dem. En mobber vil ofte blive betragtet

som hensynsløs og uden empati, og folk vil ofte tænke, at vedkommende selv må have massive problemer.

SÅDAN FORBEREDTE VI OS PÅ UNDERSØGELSEN

Vi tog udgangspunkt i, at mobning ikke skal anerkendes, men at der på en arbejdsplads som Rigshospitalet altid vil forekomme misforståelser og konflikter mellem kollegerne, som vil være ubehagelige. Formentlig går kommunikationen godt i langt hovedparten af tilfældene, men i nogle situationer går det knap så godt. Hvis ikke der tages ordentligt hånd om disse misforståelser, skaber det mistrivsel og ringere produktivitet og kvalitet i kerneopgaven.

„De værdsættende spørgsmål og den anerkennende tilgang er konstruktiv. Den sikrer, at vi ikke hopper ned i den traditionelle og ufrugtbare diskussion om skyld: Hvem bærer skylden for, at effektiviteten ikke er i top. Når tanken om årsagen forlades, må også forestillingen om, at skylden kan placeres, opgives. Og i stedet for at finde den eller de skyldige bliver det relevant at udforske, hvilken rolle alle implicerede parter spiller i skabelsen og vedligeholdelsen af det fælles mønster af relationer, tanker og handlinger, der danner grundlag for den gode/bedste handlingsgang i organisationen.“ Dalsgaard, C. (2004). Sprog og virkelighed i organisationer. I: Dalsgaard, C., Meisner, T. & Voetmann, K. (red.): Forvandling – værdsættende samtale i teori og praksis, side 97-109. Dansk Psykologisk Forlag.

Vi så opgaven som at skabe et fælles ansvar og nogle guidelines for, hvordan man kan komme på sporet igen. Faldgruben er, at man går efter at udpege de skyldige. Vores udgangspunkt er, at der findes dårlige kulturelle mønstre, men ikke onde mennesker, som ikke kan lade være med at mobbe andre. Det udelukker naturligvis ikke, at der skal tages hånd om de situationer, hvor medarbejdere oplever mobning.

Vi formulerede vores egen definition af mobning:

„Mobning er, når en eller flere medarbejdere eller ledere gentagne gange over længere tid oplever at blive udsat for krænkende eller ydmygende handlinger, som han/hun ikke oplever at kunne forsvare sig imod.“

Arbejdstilsynets definition af mobning er:

„Der er tale om mobning, når en eller flere personer regelmæssigt og over længere tid – eller gentagne gange på grov vis – udsætter en eller flere andre personer for krænkende handlinger, som vedkommende opfatter som sårende eller nedværdigende. De krænkende handlinger bliver dog først til mobning, når de personer, som de rettes mod, ikke er i stand til at forsvare sig effektivt imod dem. Drillerier, der af begge parter opfattes som godsindede eller enkeltstående konflikter, er ikke mobning.«

Vores formulering minder om Arbejdstilsynets definition, men vi lægger større vægt på oplevelsen, da det er selve oplevelsen af at blive mobbet, der er belastende. På den måde går vi ikke ind i en vurdering af, om en handling nærmest bevisligt er krænkende, eller om en medarbejder kan forsvare sig. Hvis vedkommende har en oplevelse af at være krænket, skal der tages hånd om det. På den anden side åbner vi for forskellige fortolkninger og ønsker ikke at stemple nogen som mobbere eller krænkere, for ofte er de slet ikke klar over, at deres handlinger har den negative effekt.

Vi udarbejdede følgende materiale forud for trivselsundersøgelsen:

- En „kogebog“ i at gennemføre et anerkennende dialogmøde som opfølgning på resultaterne fra trivselsundersøgelsen. Målgruppen var arbejdsmiljøgrupperne uden større erfaring med at facilitere møder og udviklingsprocesser.
- Retningslinjer og guides om „Takt og tone“, der giver anvisninger til at styrke det professionelle samarbejde samt at håndtere mobning og anden krænkende adfærd

Materialerne blev fulgt op af et tilbud om 1½ dags uddannelse i at gennemføre anerkendende dialogmøder.

Materialerne og uddannelsen gav et godt grundlag for at arbejde med problemstillingerne, der kom frem i undersøgelsen. Fx peger portør Anders Kofoed fra Neurocenteret på, at den anerkendende tilgang, som blev brugt på dialogmødet, også var med til at ændre stemningen.

„Der er jo mange gamle travere om, hvad der ikke kan lade sig gøre på grund af materiellet eller stress. Men her blev vi nødt til at tage den positive tilgang og blev tvunget til selv at finde på løsninger. „Hvad gør du helt konkret i den situation?“ Det var positivt at komme omkring de emner, vi havde svaret på i undersøgelsen,“ siger han.

HVAD VISTE SPØRGESKEMAUNDER-SØGELSEN?

I undersøgelsen svarede 13 % af medarbejderne på Rigshospitalet ja til spørgsmålet om mobning, og det betyder, at mere end hver tiende medarbejder har oplevet mobning. Det er samtidig gennemsnittet for Region Hovedstaden. På Rigshospitalet er der en spredning fra 0-48 %, men langt de fleste afdelinger har personer, der har svaret ja til spørgsmålet om mobning. Jeg vil i det følgende se nærmere på, hvordan vi har fulgt op på trivselsundersøgelsens resultater om mobning for at undgå den negative effekt, som målinger, der ikke følges op, kan have.

HVAD GJORDE VI EFTER SPØRGESKEMA-UNDERSØGELSEN?

Efter undersøgelsen tilbød vi workshops om takt og tone (herunder håndtering og forebyggelse af mobning) til ledere og arbejdsmiljørepræsentanter. Samtidig forsøgte vi at gøre reklame for retningslinjerne og guiden Takt og tone, hvor der er anvisninger til, hvordan ledere og medarbejdere kan arbejde med forekomst af mobning i undersøgelsen.

Vi lagde meget vægt på, at det ikke drejede sig om at finde dem, der havde svaret ja til mobning, eller for den sags skyld dem, der kunne være mu-

lige mobbere. Budskabet var, at det drejede sig om at styrke den sociale kapital og på den måde forebygge mobning. Derudover var det vigtigt at angive muligheder for dem, der måtte opleve mobning, hvor de kan henvende sig til lederen, tillidsrepræsentanten eller arbejdsmiljørepræsentanten.

På Rigshospitalet mener vi, at bedre social kapital er den bedste „medicin“ mod mobning og anden krænkende adfærd. Social kapital har derfor været et centralt omdrejningspunkt for vores opfølgende indsats efter trivselsundersøgelsen. Den sociale kapital er de professionelle relationer, vi udvikler, når vi løser vores opgaver sammen. I jo højere grad disse relationer bygger på tillid, retfærdighed og samarbejdsevne, jo højere er den sociale kapital på arbejdspladsen. Det hedder kapital, fordi det er en ressource, som kan opbygges, men også nedbrydes.

Der er ringe sandsynlighed for mobning, hvis den sociale kapital er høj, men det skal vel at mærke både være den sociale kapital internt i et arbejdsteam, på tværs af arbejdsteam og afsnit samt ikke mindst vertikalt i hierarkiet. Selve undersøgelsen viste kun den sociale kapital internt i de enkelte faggrupper, og det giver kun et lille billede af samarbejdsrelationerne. Der var nemlig flere eksempler på, at den sociale kapital var høj i undersøgelsen, hvor det kom frem efterfølgende i dialogmøderne, at der var konflikter faggrupperne imellem, som gav en helt anden opfattelse af den sociale kapital.

Derudover forsøger vi så vidt mulig at holde gryden i kog, således at der løbende er fokus på god omgangstone og det gode professionelle samarbejde. Det gør vi blandt andet på følgende måde:

- En årlig arbejdsmiljødag for alle arbejdsmiljøgrupper, MED-udvalg, tillidsrepræsentanter, afsnitsledere, klinikledere, centerledere og direktionen.
- Workshops og debatoplæg i klinikker og centre om takt og tone.
- Projekter om at styrke den sociale kapital.

- Før- og eftermålinger af den sociale kapital i hovedparten af effektiviseringsprojekterne.

Målinger af den sociale kapital medfører naturligvis ikke automatisk, at den sociale kapital øges. Men det, man måler på, giver man opmærksomhed, og hvis tallene ikke er de bedste, er det vanskeligt at komme uden om at gøre en indsats for at styrke den sociale kapital.

SOCIAL KAPITAL

Der har været gennemført flere opfølgingsprojekter om social kapital. Et af dem har været gennemført i Tand-, mund-, og kæbekirurgisk klinik. Baggrunden var en fusion af funktioner i Glostrup, Hillerød og på Rigshospitalet, og der var brug for at skabe tillid og godt samarbejde på tværs af medarbejdergrupperne. Til det valgte ledelsen at fokusere på den fælles kerneopgave og udvikle klinikkens sociale kapital.

„Det centrale i processen var, at vi i hele personalegruppen satte os sammen på en række formiddagsmøder og diskuterede os frem til en fælles forståelse af vores kerneopgave,“ siger oversygeplejerske Mette Aronsson Thornbjerg.

Baggrunden var, at alle kom med lidt forskellige arbejdsgange, processer og vejledninger.

„Det kom fx til udtryk ved, at man brugte forskellige instrumenter og forskellige måder at informere patienter på. Derfor var en af de nærliggende opgaver at få lavet nogle nye fælles vejledninger til patienterne,“ fortæller hun.

Helt konkret startede projektet med, at personalegruppen blev samlet en formiddag, hvor begrebet og projektet blev præsenteret. På mødet kom medarbejderne med en masse ideer til, hvad man kunne arbejde med. Efter yderligere et møde var det kredset ind, at man blandt andet ville arbejde med at revidere undersøgelseskemaer og analysere to patientforløb for at ensarte arbejds måder og operationsstandarder.

Tanken var at skabe tillid og bedre samarbejde ved i fællesskab at udvikle nye rutiner, vejled-

ninger og retningslinjer. Ud af arbejdet med det ene patientforløb udsprang ideen om at lave et sygeplejeambulatorium, hvor patienterne kan få smertevejledning og kostvejledning. Det er især relevant for en bestemt type patienter, som har knogleskader efter strålebehandling.

Ifølge Mette Aronsson Thornbjerg er udbyttet af projektet indtil videre, især at der er kommet én samlet personalegruppe ud af det. „Vi har på en måde fået visket tavlen ren og skabt en fælles kultur, hvor vi samarbejder bedre, har respekt for hinanden og tillid til hinanden,“ siger hun.

Hun oplever også, at medarbejderne er blevet meget gladere og mere motiverede. „Vi har da stadig problemer i dagligdagen, men hvis du besøgte os for to år siden og kom igen nu, ville du ikke kunne genkende klinikken. Folk vil gerne deres arbejde, og det er guld værd,“ siger Mette Aronsson Thornbjerg.

Klinikchef Thomas Kofod hæfter sig ved, at der har været brug for en kulturel nivellering, som ikke kunne lade sig gøre, uden at medarbejderne blev inddraget. „Det har skabt et større engagement og en større villighed til at bidrage til forandringerne,“ vurderer han.

SPILLEREGLER FOR DET PROFESSIONELLE SAMARBEJDE

Der var flere klinikker, der efterspurgte oplæg om takt og tone, og hvordan man arbejder med omgangstonen. En indsats afhænger altid af konteksten. Nogle gange kunne konflikter skyldes u hensigtsmæssige arbejdsgange, mens der i andre tilfælde kunne være behov for at sætte fokus på hospitalets spilleregler for det professionelle samarbejde, som er:

- Vi taler MED hinanden og ikke OM hinanden. Hvis vi skal tale om hinanden, gør vi det på en måde, som den omtalte person ville være glad for at lytte til.
- Vi har fokus på uenighedens indhold og ikke personerne bag.

- Vi forventer, at både lederne og medarbejderne bidrager aktivt til at skabe gode, professionelle relationer.
 - Vi har tydelige forventninger til hinanden som professionelle kolleger.
 - Vi tager udgangspunkt i, at vi alle er dygtige, eftertænksomme og samvittighedsfulde mennesker med hjertet på rette sted.
5. Bliver man ikke engang imellem nødt til at „lufte ud“ om sin leder eller kolleger?
 6. Bliver det ikke let lidt gråt og kedeligt, hvis vi alle sammen skal opføre os „korrekt“ hele tiden?
 7. Er det OK at spørge en kollega om, hvordan man håndterer en konflikt med en anden kollega?
 8. Er det OK at gå til sin leder, hvis man har noget at udsætte på en kollega?
 9. Hvordan får man sagt til en kollega eller sin leder, at man ikke synes, deres adfærd overholder spillereglerne?

Disse spilleregler giver god mening for medarbejderne, men de bliver først brugbare i hverdagen, hvis de enkelte klinikker og afsnit får drøftet, hvad de konkret indebærer. Det har været tilfældet i Radiologisk Klinik, hvor afdelingssygeplejerske Margit Bahnsen fortæller om, hvordan de har arbejdet med omgangstonen:

„Vi tog udgangspunkt i hospitalets spilleregler og lavede „Seks bud fra Radiologisk Klinik“. Et af de bud er, at vi skal hilse på hinanden. Det er der kommet en del grin ud af. Vi er 300 medarbejdere, og mange af os har jo ikke talt sammen før. Men folk er meget opmærksomme på at hilse, og hvis der er nogen nu, der glemmer det, bliver det bemærket. For at holde styr på, hvem der er hvem, har vi lavet en tavle med billede og navn af samtlige 300 medarbejdere. Det er lykkedes os at samles én gang om ugen til morgensang, og det har altså stor betydning for arbejdsklimaet. Alt i alt har de ting, vi har sat i gang, forbedret samarbejdet og gjort det hele lettere i dagligdagen.«

NI SPØRGSMÅL OM SPILLEREGLERNE

For at hjælpe klinikkerne med at konkretisere spillereglerne har vi udarbejdet ni provokerende spørgsmål, som kan hjælpe med at få en god og konkret diskussion:

1. Kan det helt undgås, at nogen fra tid til anden føler sig mobbet?
2. Skal de allerdygtigste medarbejdere have lidt længere snor med omgangstonen end de andre, fx som på et professionelt fodboldbold?
3. Hvornår er noget drilleri, og hvornår er det mobning?
4. Er de, som føler sig mobbet, ikke bare nogle „sarte sjæle“?

Det er meget tydeligt, at det skaber vældige diskussioner og får sindene i kog, når man skal diskutere disse spørgsmål. For eksempel er et arbejds- team sjældent enige i, om man kan sige noget bag ens kollegers ryg blot en gang imellem. Der har også været drøftelser af, om det er OK at bagtale, så længe der er tale om en anden faggruppe.

HØJERE FAGLIGHED OG BEDRE OM- GANGSTONE I KLINIK FOR PLASTIK- KIRURGI, BRYSTKIRURGI OG BRAND- SÅRSBEHANDLING

Der er flere klinikker, der har fokuseret på bedre omgangstone. Et eksempel er Klinik for Plastik- kirurgi, Brystkirurgi og Brandsårsbehandling, som har udryddet den ubehagelige tone på morgen- konferencerne. Den er erstattet af en konstruktiv dialog og et højere fagligt niveau. Det har givet meget effektive møder og yngre læger, som nu føler sig værdsat, hvor de før følte sig mobbet. En lille trivselsundersøgelse og derefter TrivselOP var til sidst det, der satte skub i en forandring.

„Undersøgelserne viste, at mange yngre læger følte sig mobbet, og selv om det måske ikke var den rigtige betegnelse, så var det i hvert fald do- kumenteret, at de ikke følte sig godt tilpas«, for- tæller klinikchef Helle Klyver.

Mange følte, at der var en ubehagelig bebrej- dende stemning på morgenkonferencerne, og mange af de yngre læger følte sig overhørt og kritiseret of- fentligt. Ifølge Helle Klyver gjorde det dem usikre

på, hvad der forventedes af dem, og det fik dem til at føle, at de ikke duede til noget.

Klinikchefen og den uddannelsesansvarlige overlæge tog derfor emnet op på en temadag for overlægerne.

„Vi måtte jo gøre noget, og derfor valgte vi at tage fat på fagligheden. Overlægerne syntes ikke, at de yngre læger altid var godt nok forberedte, så vi kunne starte med at hjælpe dem med at blive det. Ikke mindst fordi de yngre læger også efterlyste mere læring på morgenkonferencerne“ fortæller Helle Klyver, der understreger, at morgenkonferencen er utrolig vigtig, fordi det er det eneste tidspunkt, hvor alle lægerne er samlet.

Resultatet blev en morgenkonference med meget mere struktur. Før tog mødet mellem 5 og 20 minutter. Nu er det sat til 15 minutter præcis, og der er kommet mere indhold ind.

„Vi har fået et helt fast program, en fast case, som bliver gennemgået til slut på konferencen, og de yngre læger har fået klare rammer, så de er sikre på, hvad der forventes af dem,“ fortæller klinikchefen.

Selv om det er øget faglighed og afstemning af forventninger, der har været i fokus, lægger Helle Klyver ikke skjul på, at det også har været vigtigt at bearbejde en del af overlægernes måde at formulere sig på. „Ingen gør det af ond vilje, men en hård tone bliver let en stil, som så breder sig. Og det er sværere for nogle end for andre at give en konstruktiv faglig feedback, og dem har jeg taget fat på og prøvet at få dem til at ændre deres tone,“ fortæller Helle Klyver.

Klinikken har ikke arbejdet direkte med spillereglerne for det professionelle samarbejde, men „retningslinjerne om takt og tone er med til at legitimere, at man kan arbejde med omgangstenen,“ fortæller Helle Klyver.

BEDRE OMGANGSTONE I SERVICE-CENTRET

I Servicecentret er arbejdet med omgangstenen en vigtig del af centrets strategi. „Det manglede da bare“, siger Gunnar Teis Hansen, der er direktør i Servicecentret. „Arbejdet betyder meget for, hvordan man trives, og derfor er det vigtigt, at vi taler ordentligt til hinanden.“

Derudover peger Gunnar på følgende: „Vi har en vigtig opgave, som vi er sat til at løse. Vi ønsker at være professionelle, og omgangstenen overfor hinanden og vores samarbejdspartnere er en del af måden, vi løser opgaven og fremtræder på.“

En tredje vigtig grund til at have fokus på omgangstenen er: „Hvis vi behandler vores samarbejdspartnere ordentligt, vil det garanteret smitte af på, hvordan de behandler os. Vi kommer ind i en positiv spiral, som er win win for begge parter.“ Gunnar Teis Hansen kan se tydelige tegn i hverdagen på, at det øgede fokus på kommunikationen har båret frugt: „Omgangstenen har forandret sig. Vi har været gode til at fokusere på det og er konsekvente, hvis der er nogen, der går over grænsen.“

Det er tydeligt i Transportafdelingen, hvor de har haft fokus på omgangstenen i et godt stykke tid. Det er noget, portør Henrik Krag fra Transportafdelingen kan mærke: „Vi er helt klart blevet gladere. Vi snakker mere sammen om det med at have en ordentlig tone, og vi er blevet gode til at sige „Nu gider jeg ikke høre på det der“.

Henrik peger på, at lederen har haft en vigtig rolle. „Det er noget, vi taler om til SUS (Servicecentret UdviklingsSamtale), og i det daglige tar' hun fat i os og siger „Nu skal I lige snakke ordentligt“. Selvom vi også kan lave sjov med det, er vi ikke i tvivl om, at hun mener det alvorligt, for hun tar' fat i det lige med det samme, hvis der sker noget.“

Det er dog ikke kun tonen, der er forbedret. „Vi er blevet bedre til at gå til personen, hvis der er noget. Der er måske stadig lidt bagtaleri, men slet ikke på samme måde som før. Vi har fået et bedre

fællesskab, og det hele glider lidt lettere i det daglige“, siger Henrik Krag.

Henrik Krag's kollega, portør Senad Sulejmanovski fra Transportafdelingen, er enig: „Vi er blevet bedre til at sige go' morgen. Vi svarer mere høfligt, og der bliver ikke sagt mærkelige jokes om folk. Førhen kunne dem, der ikke var så gode til at svare igen, blive drillet. Det sker ikke mere.“

Det er dog ikke kun i Transportafdelingen, at der er sket forbedringer. Senad har bemærket, at det glider lettere med de andre afdelinger i Servicecentret. „Førhen kunne jeg godt komme op at skændes med håndværkerne, når de ville låne skraldeelevatoren. Men nu har vi en langt bedre kommunikation, og de forstår godt, at de ikke kan låne den, når jeg har travlt med affaldet.“

Senad peger også på ledernes betydning. „Lederne tar' ansvar for de ting, der ikke er okay. De kommer med en løftet pegefinger og tar' fat i os. Førhen sagde de: „Det klarer I selv.“

Ændringerne har betydet meget i dagligdagen for Senad. „Det er blevet rarere at være her, og det er lettere at lave sit arbejde. Førhen blev vi blå mænd set ned på. Det oplever jeg ikke nu. Det, jeg gør, bliver værdsat. Det har min leder og kolleger gjort hele tiden, men nu værdsætter de andre det også.“

POLITIK FOR OMGANGSTONEN I KIRURGISK GASTROENTEROLOGISK KLINIK I ABDOMINALCENTRET

I Kirurgisk Gastroenterologisk Klinik har de udarbejdet deres egen politik for omgangstonen og omgangsformen.

„Det hele startede med fokus på patienterne“, fortæller klinikchef Jens Hillingsø. „Der var en dag, hvor jeg sagde „Go' morgen“ til en patient. Han svarede: „Go' morgen“, men tilføjede: „Det er du da den første, der siger.“ Det fik mig til at tænke på, at det i hvert fald i vores klinik skal være helt naturligt, at man hilser på patienterne.“

Jens Hillingsø talte med oversygeplejerske Bo Marcel Christensen, som med det samme var med på ideen om at bringe omgangstonen overfor patienterne på dagsordenen. Han så dog også et behov for at fokusere på det interne samarbejde: „Det er godt at have nogle spilleregler for omgangstonen og samarbejdet, for så har man altid noget at kunne henvise til, hvis der opstår konflikter blandt personalet.“

Bo, Jens samt oversygeplejerske Lone Malling, der også indgår i klinikledelsen, forelagde ideen om at arbejde med omgangstonen for MED-udvalget i klinikken. Det blev modtaget godt, da det samtidig passede med, at der skulle følges op på trivselsundersøgelsen. Her var der påpeget problemer med forstyrrelser, og derfor blev arbejdet med omgangstonen udvidet til også at omfatte en indsats for at få færre forstyrrelser og en bedre telefonkultur.

Der var flere drøftelser i MED-udvalget om spillereglerne, og da der var opnået enighed om ordlyden, skulle personalepolitikken ud at gøre en forskel i dagligdagen. Implementeringen har bestået af to dele. For det første blev der holdt en temadag, hvor alle speciallægerne, arbejdsmiljørepræsentanterne og MED-udvalget drøftede politikken. For det andet er Jens, Bo og Lone meget opmærksomme på at praktisere politikken i dagligdagen: „Vi har modtaget flere tilbagemeldinger på, at de er glade for den synlige ledelse, og det gælder både læger, sekretærer og sygeplejersker“, fortæller Jens Hillingsø.

På spørgsmålet om, hvad der er ændret fra før, de arbejdede med omgangstonen, og til nu, svarer Bo Marcel Christensen: „Det er blevet legalt at tage problemer op om måden, vi taler på, og det har betydet et løft i trivslen, men også i måden, vi samarbejder på. Vi er blevet bedre til at løse opgaver under pres.“

Samtidig er der en positiv sidegevinst for dem som ledere: „Der er meget mere fokus på sagen og færre konflikter i opgaveløsningen, og det gør det mindre stressende at være leder“, fortæller Bo Marcel Christensen.

Jens Hillingsø supplerer: „Der er kommet et fladere hierarki, og jeg får som klinikleder en masse viden, som jeg ikke fik før. Derudover så oplever patienterne et mere menneskeligt ansigt, og det sker temmelig ofte, at de nærmest skamroser personalet.“

TAKT OG TONE I ANÆSTESI- OG OPERATIONSKLINIKKEN I ABDOMINAL-CENTRET

I Anæstesi- og Operationsklinikken i Abdominalcentret tog de sidste år fat på omgangstonen. Baggrunden var TrivselOP'en, der havde vist, at de havde nogle udfordringer med stemningen og måden, de talte med hinanden på. Klinikledelsen arrangerede en temaug, hvor der hver morgen var oplæg og debat, som satte fokus på bedre omgangstone og samarbejde. De tog udgangspunkt i retningslinjerne om „Takt og tone“ og fik input fra oplægsholdere på hospitalet.

Overlæge Hans-Jørgen Frederiksen fra Anæstesi- og Operationsklinikken kan mærke en forskel fra før og efter, de havde omgangstonen på dagsordenen: „Nu hilser vi på hinanden, og der bliver også hilst igen. Der er ikke sket en revolution, men vi tænker mere over de små ting i hverdagen, som har betydning. Bare sådan en lille ting som at hilse er en form for anerkendelse ved, at man føler, at man er en del af klinikken.“

Sygeplejerske Kirsten Harboe Jørgensen supplerer: „Der er et stort flow ind og ud af medarbejdere, og derfor møder man hele tiden personer, man ikke kender. Men det, at vi er blevet bedre til at hilse på hinanden, betyder også, at vi snakker mere sammen med dem, man ikke kender så godt. Det giver en god stemning.“

Kirsten peger også på, at tonen har ændret sig: „Der var også en god stemning før, men nu taler vi lidt pænere og mere respektfuldt til hinanden. Det er også blevet mere legitimt at tale om omgangstonen, og det er tydeligt, at vi har fået et fælles ansvar for, hvordan vi taler til hinanden.“

Ifølge Hans-Jørgen hænger kommunikationen også meget sammen med det faglige arbejde: „I

de fem trin i „sikker kirurgi“, skal operatøren sige patientens navn og cpr-nummer, hvad patienten skal opereres for, samt hvad operatøren forventer, der skal ske i forløbet. I øjeblikket arbejder vi på at udvide de fem trin, sådan at alle i operations-teamet præsenterer sig, og vi får øjenkontakt med hinanden. Det betyder, at kommunikationen bliver mere personlig, og at man kan agere hurtigere, hvis der sker noget uventet. Det øger sikkerheden for patienten.“

Kirsten er også positivt stemt over for udvidelsen af sikker kirurgi: „Jeg tror, at det kan være med til at skabe en kulturændring. Vi kan jo være rigtig mange til en operation, hvis der både er sygeplejerske- og medicinstuderende, og når vi får hilst på hinanden, giver det en følelse af at være en del af et team.“ Hans-Jørgen tilføjer: „Ja, man kan sige, at vi får mere fokus på, at vi alle er der for patientens skyld. Det skaber større forståelse for hinanden som faggrupper.“

På spørgsmålet om, hvad der kan forbedre omgangstonen endnu mere, svarer Hans-Jørgen: „Vi skal væk fra at gentage de dårlige historier, for der er en masse gode ting at fortælle.“ Kirsten er enig: „Ja, og vi er faktisk godt i gang. Vi er meget opmærksomme på at få sagt til hinanden, når der er noget, der går godt.“

HVAD VISER EKSEMPLERNE?

Eksemplerne viser først og fremmest, at det er den organisatoriske indsats med at ændre kommunikationen og kulturen, der skaber synlige resultater. Sproget har afgørende betydning for samarbejdet og løsningen af den fælles opgave, og derfor er det nødvendigt, at lederne aktivt går ind og leder selve kommunikationen. Anerkendende kultur bliver af og til omtalt som noget, hvor man roser hinanden, taler om de positive ting og accepterer stort set alt. Det er en misforståelse, da de gode resultater skabes ved klar forventningsafstemning og en ramme, hvor der er konsekvens på en respektfuld måde – alt skal ikke anerkendes. Det er det, som arbejdet med spille-reglerne er udtryk for.

Samtidig er det vigtigt, at der hele tiden er fokus på den opgave, vi er sammen om som ledere og medarbejdere. Det handler ikke kun om, hvad du og jeg synes, der er god sprogbrug som individer, men i høj grad om, hvad der er bedst for den opgave, vi som arbejdsteam skal løse sammen.

Derudover viser eksemplerne, at den anerkendelse, man som medarbejder efterspørger, er respekt for en som fagprofessionel. Ros kan være fint, når den er oprigtigt og gives på det rette tidspunkt, men grundlæggende drejer det sig om at blive mødt med tillid og en tro på, at man kan løse sin opgave og yder sit bedste. Her er det en vigtig pointe, at tillid ikke kun er noget, som man skal gøre sig fortjent til, men også noget, man skal udvise. Tillid er relationelt, og hvis man ikke udviser tillid til ens kolleger, vil de formentlig heller ikke udvise tillid til en. Så kan man sidde i hver sit hjørne og afvente, at de andre skal gøre sig fortjent til at modtage ens tillid! På den anden side skal man heller ikke udvise blind tillid, så på den måde er tillid *både* noget, man skal udvise *og* gøre sig fortjent til.

Respekt kan også dreje sig om det enkle at hilse på hinanden. For folk udefra kan det måske synes som en lille ændring, at man begynder at hilse, men det er et tegn på imødekommenhed, og at man respekterer en anden person. Det modsatte kan opfattes, som om man bliver ignoreret og er lige gyldig. Derfor kan selv små ændringer have stor betydning i dagligdagen.

Endelig viser eksemplerne, at kulturændringer kræver dialog. Det er godt at have spilleregler for samarbejdet, men reglerne kan være svære at være uenige i, og der kan være vidt forskellige fortolkninger af, hvad de indebærer. Hvis spilleregler skal gøres levende og have en betydning for samarbejdet, kræver det, at alle får en mulighed for at drøfte dem og afklare, hvordan de som arbejdsfællesskab skal efterleve dem i hverdagen. Sidst, men absolut ikke mindst, er det afgørende, at lederne optræder som rollemodeller og er konsekvente, således at spillereglerne får en reel betydning og ikke bliver noget, der kan til- og fravælges.

HVAD ER VI LYKKEDES MED?

Vi er godt på vej med at skabe en kulturforandring i måden at arbejde med det professionelle samarbejde på. Fællestillidsrepræsentant for sygeplejerskerne Charlotte Vallys udtrykker det på denne måde:

„Vi har fået skabt en fælles platform for at tale om omgangstonen. Det er nu i orden at sige, at man ikke finder sig i tonen, eller at man ikke vil svines til. Førhen var det mere almindeligt, at der blev sagt til en, at man bare kunne forsvinde, hvis man ikke kunne li' lugten i bageriet. Vi har italesat takt og tone og arbejdet rigtig meget med det, og det har altså haft en kæmpe effekt i det daglige.“ Derudover er omgangstonen og forebyggelsen og håndteringen af mobning blevet et organisatorisk anliggende. Det er ikke en sag mellem „ofre“ og „krænkere“, men derimod noget, hele virksomheden skal arbejde med, da det betyder noget, for alles arbejdsmiljø, ressourceudnyttelsen og kvaliteten i opgaveløsningen.

Det er ikke ensbetydende med, at vi er nået ud i alle kroge, eller at vi ikke kan få et påbud fra Arbejdstilsynet, men jeg håber, at vi generelt på hospitalet har reduceret oplevelsen af mobning, og at personalet er bedre klædt på til at håndtere de konflikter, der løbende opstår på en arbejdsplads med engagerede og højt specialiserede medarbejdere.

VORES NÆSTE SKRIDT

I første omgang vil vi arbejde videre med spilleregler, takt og tone og styrkelse af den sociale kapital. Vi har følgende nye initiativer:

- Er ved at udarbejde en ny definition af mobning og chikane.
- Har udarbejdet feedbackværktøjer i bestræbelserne på at skabe læring og bedre samarbejde.
- Har udarbejdet værktøjer om social kapital, som kan anvendes i det daglige arbejde med at styrke det professionelle samarbejde.

På baggrund af den nyeste forskning er vi ved at udarbejde en ny definition af mobning og chikane.

Kofoed, J., Søndergaard, D.M. (2009). *Mobning: Sociale processer på afveje*, Hans Reitzel og Kofoed, J., Søndergaard, D.M. (2013). *Mobning gentænkt*, Hans Reitzel.

Vores „arbejdsdefinition“ for mobning er:

„Mobning sker, når en eller flere medarbejdere eller ledere direkte eller indirekte over længere tid oplever sig uretfærdigt holdt udenfor fællesskabet og dermed nedgjort.“

Tilsvarende er definitionen for chikane:

„Chikane opstår, når en eller flere medarbejdere eller ledere på grov vis eller gentagne gange oplever at blive udsat for nedgørende og nedværdiggende handlinger af en kollega eller leder.“

Endelig er definitionen for seksuel chikane:

„Seksuel chikane opstår, når en eller flere medarbejdere eller ledere på grov vis eller gentagne gange oplever at blive udsat for uønskede handlinger af seksuel karakter, som vedkommende opfatter som krænkende.“

Formuleringer skal drøftes og finpudses og senere indarbejdes i hospitalets officielle retningslinjer. Pointen er dog, at vi fremover vil skelne mere mellem mobning og chikane, hvor mobning er udelukkelse fra arbejdsfællesskabet, og chikane er krænkende handlinger. De første tilbagemeldinger fra ledere, arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter viser, at det giver god mening. De vurderer, at mange af de handlinger, vi hidtil har kaldt for mobning nærmere er chikane, og at det vil gøre det lettere at håndtere. Chikane har en tendens til at pege negativt tilbage på krænkeren, mens mobning kan pege negativt både på krænkeren og offeret. I givet fald vil det give flere handlemuligheder, men det er noget, vi skal afprøve i praksis.

Endelig har vi udarbejdet en række feedbackværktøjer, der kan anvendes både i arbejdsmiljøarbejdet og i det kliniske arbejde. For eksempel i forbindelse med stuegang, samarbejdet i arbejds-teams, vanskelige udfordringer i arbejdsmiljøar-

bejdet eller i nogle helt andre situationer – kort sagt, hvor der er brug for læring eller nye ideer og konkrete løsninger.

Vi håber, at feedbackværktøjerne vil styrke læringen på hospitalet, men samtidig sigter værktøjerne også på at mindske konflikter. Det er nemlig vores erfaring, at nogle konflikter opstår, fordi medarbejderne i nogle tilfælde ikke får givet eller modtaget kritik på en konstruktiv måde. Selvom kritik kan være velment, er det for eksempel ikke altid, at timingen eller formen er den bedste – eller at modtageren ønsker den.

ANBEFALINGER OM SPØRGSMÅL TIL MOBNING I TRIVSELSUNDERSØGELSER

Afslutningsvis vil jeg give nogle anbefalinger til at behandle „mobning“ i trivselsundersøgelser. Her er det afgørende, hvilke muligheder I har for at påvirke selve spørgeskemaundersøgelsen.

Anbefaling 1: En anonym spørgeskemaundersøgelse, hvor I ikke har indflydelse på formuleringerne

I dette tilfælde vil jeg anbefale, at I arbejder på så vidt muligt at etablere en opfølgning på undersøgelsen, der hviler på en anerkendende tilgang. Mobning skal ikke anerkendes, men man skal arbejde efter det, man ønsker at opnå i det professionelle samarbejde. Derudover skal forebyggelsen af mobning kædes sammen med virksomhedens strategi, da mobning er forurening af de professionelle relationer, og derfor et organisatorisk anliggende, da det påvirker kerneopgaven.

Anbefaling 2: Hvis det er muligt at ændre på spørgeskemaundersøgelsen

For det første vil jeg anbefale, at I overvejer at droppe anonymiteten. Jeg ved, at det specielt for medarbejdersiden er vanskeligt at acceptere, da de ofte siger, at man ikke kan svare ærligt af hensyn til repressalier fra ledelsen. Men min pointe er, at det er vanskeligt at gøre noget ved problemer, som man ikke vil stå frem med. Måske vil svarprocenten være lavere, men det er ikke sikkert. Der findes eksempler på ikke anonyme spørgeskemaundersøgelser med høje svarprocenter. Ulempen er, at medarbejderne måske ikke vil svare ærligt,

hvis de har en meget dårlig relation til deres leder. Men samtidig skal man også tænke på, at man stiller lederne i en meget vanskelig situation, hvis resultaterne er dårlige, og ingen vil stille sig frem og fortælle, hvad der er galt, og hvad de ønsker sig. På den måde bliver ledelsen nærmest handlingslammet.

For det andet vil jeg anbefale, at I undlader at spørge konkret til mobning. Som nævnt kan man eskalere problemet ved at fokusere på mobning. Hvis undersøgelsen viser tilfælde af mobning, vil man uvægerligt gætte på, hvem der er mobbet, og hvem der har mobbet. I stedet for kan I nøjes med at stille spørgsmål om respekt, tillid og samarbejde. Hvis resultaterne fra disse spørgsmål er i bund, vil der være risiko for krænkende adfærd, da arbejdsmiljøet vil være præget af underkendelse. Det vil give tilstrækkeligt grundlag for at handle på en lang række ting omkring arbejdsmiljøet.

Anbefaling 3: Hvis det er muligt at træffe beslutning, om der skal være en spørgeskemaundersøgelse

I dette tilfælde vil jeg anbefale, at I nøje overvejer fordele og ulemper ved at iværksætte en spørgeskemaundersøgelse. Det er vanvittig ressourcekrævende, og på Rigshospitalet er erfaringerne, at de anerkendende dialogmøder var langt mere brugbare end resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen. Der skal under alle omstændigheder gennemføres dialogprocesser efter en spørgeskemaundersøgelse. Dels skal der gives en tilbagemelding på resultaterne, dels skal resultaterne drøftes, da spørgeskemaundersøgelser rejser flere spørgsmål, end de giver svar. Derfor kan man lade dialogprocesserne udgøre trivselsmålingerne.

På en dialogproces på 2½ time, som kan udgøre kortlægningen i en APV, kan man få et billede af trivslen i en afdeling samt fx tre konkrete indsatsområder. Dialogprocessen skal suppleres med, at arbejdsmiljøgrupperne foretager en gennemgang af det fysiske arbejdsmiljø i afsnittet. Det skal man, hvad enten der gennemføres spørgeskemaundersøgelse eller ej.

Der er følgende fordele ved en kvalitativ måling:

1. koster færre ressourcer
2. fokuserer på få væsentlige udfordringer, der kan kobles til forbedring af kerneopgaven
3. skaber energi og berører ikke temaer, der i praksis ikke vil kunne ændres
4. handlingerne sættes i gang ved selve målingen (det vil sige dialogmødet)

Der er dog også en klar ulempe ved ikke at iværksætte kvantitative målinger. Tal virker pokkers overbevisende (!), så måske er der flere indsatser, der iværksættes netop på grund af tallenes magiske kraft. Derfor skal anvendelsen af spørgeskemaundersøgelser nøje overvejes i forhold til kulturen på en arbejdsplads. På nogle arbejdspladser kan det være nødvendigt at iværksætte spørgeskemaundersøgelser for at kunne få væsentlige udfordringer med arbejdsmiljøet på virksomhedens dagsorden og prioriteringsliste. På andre arbejdspladser kan man nøjes med kvalitative målinger.

REFERENCER

- Dalsgaard, C. (2004). Sprog og virkelighed i organisationer. I: Dalsgaard, C., Meisner, T. & Voetmann, K. (red.): *Forvandling – værdsættende samtale i teori og praksis*, side 97-109. Dansk Psykologisk Forlag.
- Hasle, P., Hvid, H., Kristensen, T.S., Limborg, H.J., Møller, N., Pejtersen, J. & Hvenegaard, H. (2008). *Virksomheders Indsats for et bedre Psykisk arbejdsmiljø*, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, DTU, TeamArbejdsliv og RUC.
- Kofoed, J., Søndergaard, D.M. (2009). *Mobning: Sociale processer på afveje*, Hans Reitzel.
- Kofoed, J., Søndergaard, D.M. (2013). *Mobning gentænkt*, Hans Reitzel.

LINKS TIL MATERIALER

Følgende materiale kan hentes fra www.rigshospitalet.dk, Forside > Afdelinger > Udviklingsafdelingen > Arbejdsmiljøenheden:

- Retningslinjer „Takt og tone“
- Guide „Takt og tone“
- Ni spørgsmål til spillereglerne
- Feedbackværktøjer
- Artikelsamling med gode eksempler fra arbejdsmiljøarbejdet på Rigshospitalet



Gerald Monk og John Winslade

Når historier kolliderer

Om at håndtere konflikter
med narrativ mediation

MINDSPACE

GERALD MONK & JOHN WINSLADE
NÅR HISTORIER KOLLIDERER. OM AT
HÅNDTERE KONFLIKTER MED NARRATIV
MEDIATION

UDKOMMER 24. MAJ 2013

184 SIDER * 298 KRONER

LONE HERSTED & KENNETH J. GERGEN
RELATIONEL LEDELSE. DIALOGISK BASERET SAMARBEJDE
UDKOMMER 17. JUNI 2013. 214 SIDER * 298 KRONER



LONE ALGOT JEPPESEN & LEIF VEDEL SØRENSEN
AT LEVE SIN TERAPI. NI PSYKOTERAPIPORTRÆTTER OM FORHOLDET MELLEM
TERAPEUT, KLIENT OG PRAKSIS
256 SIDER * 298 KRONER



www.forlagetmindspace.dk

SAMARBEJDE PÅ ARBEJDS- PLADSEN – INDSATTS MOD MOBNING



MICHAEL ROTHE



MARIANNE LINNET

ABSTRACT

Collaboration in workplaces – effort against bullying

This article describes an initiative at 10 work places in Funen against bullying, based on experiences from the development project „Collaboration in workplaces – effort against bullying“. In this article, the CMM-theory (Coordinated Management of Meaning) is applied as a frame of comprehension to describe the complexity of the communication in an organisation. By means of this theory it is possible to analyze and understand what is happening in a bullying situation. The article describes the activities initiated to enable the involved parties to coordinate understanding and meaning and with this to clarify the context of an effort against bullying. Finally we present the methods and results of the effort from the perspective of systemic theory.

1. INDLEDNING

Denne artikel beskriver en indsats mod mobning på 10 fynske arbejdspladser. I artiklen anvendes teorien om „Koordinering af handling og mening“ (Coordinated Management of Meaning, CMM-teorien) som forståelsesramme for at beskrive kompleksiteten i den kommunikation, der foregår i en organisation. Med denne teori bliver det muligt at analysere og forstå, hvad der sker, når der foregår mobning. Artiklen beskriver endvidere de

aktiviteter, der er sat i værk for, at ledelse og medarbejdere i fællesskab kan koordinere forståelse og mening og dermed afklare konteksten for en indsats mod mobning.

I artiklen vil vi beskrive de anvendte metoder og resultater af projektet og perspektivere det i relation til systemisk teori. Artiklen tager udgangspunkt i

SAMARBEJDE PÅ ARBEJDSPLADSEN – INDSATS MOD MOBNING

I udviklingsprojektet deltog tillidsvalgte og ledere fra 10 arbejdspladser på Fyn i perioden september 2011 – marts 2012. Gennem indsatsen tilegnede deltagerne sig kompetencer til at informere og igangsætte debat om mobning – samt iværksætte aktiviteter til at forebygge og håndtere mobning på arbejdspladsen. Følgende arbejdspladser deltog: Odense Brandvæsen, Svendborg Sygehusvaskeri, Hjemmepleje Svendborg dag- og aftenhold, Stryhns A/S Rudkøbing, Stryhns A/S Gråsten, Stryhns A/S Roskilde (produktion og vedligehold), Scandinavian Brake Systems A/S og Orifarm Supply.

Projektet er finansieret af Fagbevægelsens Interne Uddannelsesmidler (FIU) og er gennemført af konsulentfirmaet Linnet & Rothe for AOF Center Fyn.

erfaringerne fra udviklingsprojektet „Samarbejde på arbejdspladsen – indsats mod mobning“.¹

2. CMM-TEORIEN: EN NØGLE TIL FORSTÅELSE AF HÅNDTERING AF MOBNING

En vigtig metode til at forebygge mobning har i dette projekt været at udvikle metakommunikation og afklare konteksten for indsatsen mod mobning på den enkelte arbejdsplads.

Ifølge antropologen Gregory Bateson² kan enhver handling kun forstås, ved at man sætter den i relation til den kontekst, som den udspilles i. Konteksten kan betragtes som den overordnede ramme – metakommunikationen – for den efterfølgende kommunikation.

En vigtig forudsætning for at koordinere forståelser og sammenhænge mellem grupper og enkeltpersoner er, at konteksten er klar for alle. I den indsats, vi beskriver i artiklen, har ledelse og tillidsvalgte på de enkelte arbejdspladser sammen fastlagt rammerne for indsatsen mod mobning. Efterfølgende har de inviteret alle medarbejdere til at deltage i processen. Her er det lykkedes at inddrage deres viden og erfaringer i diskursen om mobning.

Ved hjælp af teorien om „Koordinering af handling og mening“ (Coordinated Management of Meaning, herefter kaldt CMM-teorien)³ er det muligt at analysere og forstå de forskellige niveauer – og deres indbyrdes sammenhænge – som har betydning, når vi arbejder med forebyggelse af mobning i en organisation. Ifølge teorien kan „... hver begivenhed eller handling betragtes som en del af mange forskellige historier på forskellige kontekstniveauer“.⁴

CMM-teorien beskriver en kommunikationsproces, hvor aktørerne koordinerer deres handlinger og forståelser i forhold til hinanden. Udgangspunktet for teorien er, at vi mennesker hver for sig selv skaber mening i det, vi ser og gør. Vi har derfor „ikke mulighed for at opnå en fuld fælles forståelse, men ved at dele historier om det vi forstår og ikke forstår, kan vi koordinere vores forståelser“⁵

Samtidig kan enhver historie fortælles og forstås meningsfuldt på forskellige måder, afhængigt af kontekstniveauet: Ved at se på historien (eller handlingen) på forskellige niveauer, skabes nye perspektiver, som tilføjer ny viden om det, vi observerer.

CMM-teorien opererer med 5 forskellige niveauer:

1 Citater og erfaringer i artiklen bygger bl.a. på evalueringsrapporten fra projektet „Det handler om meget mere end forebyggelse af mobning“. Mobning er et stort og alvorligt arbejdsmiljøproblem på danske arbejdspladser. De nyeste undersøgelser viser, at 12 % har været udsat for mobning på arbejdet inden for det sidste år. Kilde: Arbejdsmiljø og helbred i Danmark 2012.

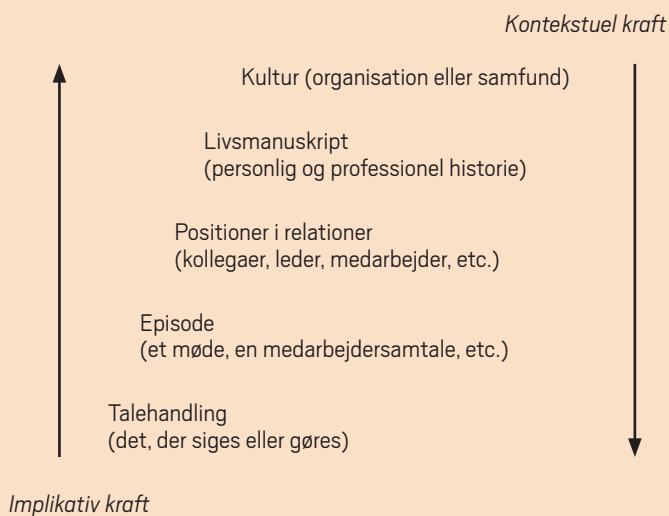
2 Her fra Hornstrup, s. 27.

3 Cronen & Pearce 1980.

4 Gitte og Maja Loua Haslebo 2007, s. 151.

5 Cronen 2001.

CMM-MODEL



Kilde: Cronen & Pearce, her fra Hornstrup et al. (2005): Systemisk ledelse, s. 54.

MODELLEN ILLUSTRERER DE FORSKELLIGE NIVEAUER, DER BESKRIVES I CMM-TEORIEN, SAMT DEN IMPLIKATIVE OG KONTEKSTUELLE KRAFT, DER FORBINDER DE FORSKELLIGE NIVEAUER

I det efterfølgende gennemgås teoriens forskellige niveauer i relation til indsats mod mobning:

Kultur: Hvilken kultur er der på arbejdspladsen? Er den præget af konkurrence, konfliktskyhed, eller hersker 'en rå, men kærlig tone'?

Livsmanuskript: Her er der fokus på den enkelte samt de erfaringer og kompetencer, denne bringer med sig ind i organisationen. Det er på baggrund af vores livsmanuskript, at vi tager stilling til/indgår i den konkrete (mobbe)sag.

Positioner i relationer: Her er fokus på relationen mellem de forskellige personer, der indgår i situationen: leder, tillidsvalgte, medarbejdere. Der kan være tale om stærke og svage, unge og gamle.

Episoden: Dette niveau beskriver selve mobbehandling, set i den givne konkrete sammenhæng, som den udspiller sig i: ved samlebåndet, i produktionen, til et morgenmøde m.v.

Talehandlingen: en ordveksling eller en handling mellem to eller flere personer. Talehandlingen er formet af den sociale virkelighed. I en mobnings-kontekst kunne talehandlingen forstås som selve mobbehandling – det, der blev sagt og gjort. Teorien kan beskrives gennem nedenstående eksempel:

ORGANISATIONSTVANG ELLER -PLIGT?

På arbejdspladsen har det tidligere været sådan, at hvis man ville arbejde dér, skulle man være organiseret. Men det krav kan man ikke stille mere til sine arbejdskammerater. En af de unge nyansatte, Kasper, vil ikke være medlem af fagforeningen, og det giver en del uro. Ledelsen har måttet gribe ind. En af de ældre kolleger, Hans, udtaler, at han ikke vil have noget at gøre med Kasper som person. Han vil ikke tale med ham eller give ham hånden. Men selvfølgelig vil han samarbejde med ham i det daglige.

Når vi analyserer dette eksempel efter CMM-teorien, ser det således ud:

- 1. Kulturen:** Arbejdspladsen har altid været præget af stor faglig bevidsthed. Et medlemskab af fagforeningen har været en forudsætning for ansættelse. Sådan er det ikke mere, efter eksklusivaftalen er ophævet (efter afgørelser i EU).
- 2. Livsmanuskriptet:** En af de nyansatte, Kasper, ser ingen grund til at melde sig ind i fagforeningen. Han har tidligere været selvstændig og kender ikke noget til fagbevægelsen. En af de ældre medarbejdere, Hans, er stærk fortalende for, at alle skal være organiserede, og har svært ved at acceptere tingenes tilstand.
- 3. Positioner i relationer:** Kollegerne arbejder tæt sammen i det daglige. At kunne samarbejde er en forudsætning for, at arbejdet lykkes. Det fælles sammenhold understreges af, at man hver morgen, når man møder ind, siger 'god morgen' og giver hånd til hinanden. Selvom tiden er ved at løbe fra Hans, er han stadig en af de toneangivende. Kasper er ung og nyansat.

Han opleves af 'de gamle' som en outsider og står derfor svagt blandt kollegerne.

4. Episoden: Efter at ledelsen har grebet ind i konflikten, nægter Hans at give Kasper hånden. „Jeg skal nok arbejde sammen med ham, men jeg vil ikke have noget at gøre med ham personligt.“ Kasper siger ikke noget.

5. Talehandlingen (mobbehandlingen): At Hans ikke vil give Kasper hånden eller tale med ham.

Den kontekstuelle og implikative kraft

Ifølge teorien er de 5 niveauer forbundet af en **kontekstuel** kraft, der virker oppefra og nedad. Det vil sige, at en historie på et givet niveau påvirkes af, og får mening fra, det højere niveau.

I dette tilfælde sætter **kulturen** på arbejdspladsen – her: en samarbejdskultur baseret på enighed og fællesskab – en ramme for, hvilke historier de ansatte fortæller om dem selv og deres identitet. **Livsmanuskriptet**, her: Hans og Kaspers divergerende holdninger til faglig organisering m.v. har betydning for **relationerne** – til hinanden og til kollegerne. Historierne bag relationerne påvirker **den eller de episoder**, der opstår, når kollegerne møder ind. Og episoderne er rammesættende for talehandlingerne, det vil sige, hvordan de konkrete udsagn og handlinger formes.

Nedefra og op virker den **implikative** kraft. Den skal forstås således, at der altid ligger en intention bag det, vi siger og gør. Det vil sige, at man altid har mulighed for enten at bekræfte eller omforme de igangværende historier, som derved kan påvirke episoder, relationer, livsmanuskripter og arbejdspladskultur.

I eksemplet kommer selve **mobbehandlingen** (ignoreringen af Kasper) til udtryk i **episoderne**, der opstår, når de to kolleger er sammen. Episoderne påvirker de implicerede **relationer** og positioner i organisationen. Hans' position bliver styrket, mens Kaspers svækkes. Han bliver yderligere marginaliseret. Dette har indvirkning på de

involveredes **livsmanuskript**.⁶ Efterfølgende påvirkes arbejdspladskulturen.

Med udgangspunkt i dette eksempel kan CMM-teorien hjælpe os til at forstå, hvorledes håndtering af mobning skal foregå på flere niveauer – og hvorledes disse gensidigt supplerer og påvirker hinanden. I den indsats, vi beskriver, er det sket ved at inddrage hele arbejdspladsen i formulering af spilleregler for omgangstone og samvær, samt udformning af en politik for mobning. Hermed får kollegerne (eller et beredskab) et fælles grundlag for at gribe ind i de mobbesituationer, der opstår. Med spilleregler og politik har man aftalt en ramme for, hvad der er OK, og hvad der er uacceptabel adfærd. Positioner i relationer påvirkes ved, at man i fællesskab omformulerer de igangværende historier ved at sætte en ny dagsorden. I dette tilfælde en dagsorden, hvor mobbende adfærd ikke tolereres. Dette får betydning for arbejdspladskulturen, som igen påvirker den enkelte – samt de episoder og talehandlinger, der udspiller sig på arbejdspladsen.

3. FOREBYGGELSE AF MOBNING VED AT AFKLARE KONTEKST OG UDVIKLE RELATIONER

I indsatsen mod mobning har ledelse og medarbejdere på de deltagende arbejdspladser bestræbt sig på at koordinere deres forståelser af begrebet „mobning“ samt diskuteret, hvordan mobning bedst kan forebygges og håndteres på arbejdspladsen. Ifølge CMM-teorien kan denne proces ikke styres af en enkelt person (her: ledelsen), men den skabes af de mennesker, der indgår i processen. I aktiviteterne er hver enkelt kommet med sin individuelle kontekst, og i mødet med de andre har man talt sig frem til en fælles koordineret kontekst. I dette tilfælde skal kontekst forstås som den enkeltes livsmanuskript, erfaringer, holdninger, værdier osv. Denne kommunikation er ifølge Pearce: „... *snarere en måde at skabe den*

⁶ Ifølge en undersøgelse som Inger Lise Eriksen-Jensen har lavet for HK, blev kun 2 ud af 600 mobbede på arbejdspladsen. De 598 måtte skifte job eller røg helt ud af arbejdsmarkedet. (kilde: Inger Lise Eriksen-Jensen oplæg på Temadag om mobning på LO Skolen i 2006)

sociale verden frem for en måde at tale om den på, og denne kommunikation udøves altid sammen med andre. (...) Bruger vi et sprog, der er karakteristisk for en deltagerviden, kan vi i det mindste nogen gange handle klogt og effektivt.”⁷

Aktiviteter omkring forebyggelse af mobning

I indsatsen er det lykkedes ledere og tillidsvalgte at informere og kommunikere på en måde, som gav mening for kollegerne, og i en form, de opfattede som konstruktiv. Derved var det muligt for de ansatte sammen at skabe en fælles forståelse og koordinere de fælles handlinger omkring forebyggelse af mobning. På flere arbejdspladser fremhæver de ansatte, at de tidligere har brugt mobning som et klichéord. *„Nu har alle et fælles billede af, hvad det er, vi taler om.”⁸*

På de fleste arbejdspladser har de tillidsvalgte stået for information og debat, fordi, som en leder siger: *„Det er dem, der er sammen med kollegerne i det daglige, så de kender historierne.”* Ledelsen på de deltagende arbejdspladser har sat retningen og har skabt tid og rum til arbejdet på den enkelte arbejdsplads.

Forebyggelse af mobning på arbejdspladserne er først og fremmest sket ved at afklare og udvikle konteksten. Helt konkret er det sket gennem:

- a. En fælles definition af begrebet „mobning“.
- b. Formulering af spilleregler for kommunikation og samarbejde.
- c. Udvikling af politik og etablering af beredskab.⁹

⁷ Haslebo og Haslebo 2007, s. 143.

⁸ Ifølge Arbejdstilsynet lyder definitionen på mobning: *„Det er mobning, når en eller flere personer regelmæssigt og over længere tid – eller gentagne gange på grov vis – udsætter en eller flere andre personer for krænkende handlinger, som vedkommende opfatter som sårende eller nedværdigende. De krænkende handlinger bliver dog først til mobning, når de personer, som de rettes mod, ikke er i stand til at forsvare sig effektivt imod dem.”*

I projektet satte deltagerne deres egne ord på denne definition.

⁹ Disse aktiviteter ligger i forlængelse af anbefalinger fra Eva Gemzøe Mikkelsen m.fl. 2011.

I det følgende vil vi beskrive nogle af de arbejdsmetoder, som arbejdspladserne har anvendt i denne proces:

3.A. EN FÆLLES DEFINITION AF BEGREBET MOBNING

De deltagende arbejdspladser har brugt forskellige metoder til at informere om mobning og definere begrebet. På en arbejdsplads indenfor det offentlige fik hver medarbejder et lille kort med hjem, hvor de skrev 'Hvad er mobning for mig?'. Efterfølgende blev kortene samlet ind og diskuteret på et ugemøde, hvor de tillidsvalgte underviste kollegerne i håndtering af mobning. Det viste sig, at de stikord om mobning, som var skrevet ned, var de modsatte af de ord, de havde formuleret på en anden plakat om god trivsel. Det gav en stor aha-oplevelse, fordi det blev så tydeligt, at *„... det, vi gør, når vi skaber dårlig trivsel, er det modsatte af det, vi i virkeligheden ønsker”*. Gennem denne debat fik personalegruppen en fælles forståelse for, hvad de mener, når de taler om mobning. Hermed fik de sat konteksten for arbejdet.

3.B. SPILLEREGLER FOR KOMMUNIKATION OG SAMARBEJDE

Mange af de deltagende arbejdspladser har brugt afdelingsmøderne til i fællesskab at diskutere sig frem til et sæt spilleregler for kommunikation og samarbejde. Medarbejderne har sat ord på den ønskede virkelighed. De har koordineret deres meninger og forståelser som forudsætning for at koordinere deres adfærd.

Spillereglerne blev efterfølgende sat op i kantinen og på pauseskærme „for at holde gryden i kog“. Det faktum, at alle har været med til at beslutte, hvordan man gerne vil behandle hinanden, har gjort det lettere at gøre noget, hvis man selv eller en kollega udsættes for krænkende adfærd. Og muligheden bliver brugt af de ansatte. Som en tillidsrepræsentant siger: *„Det er blevet lettere at stå frem, hvis man føler sig dårligt behandlet. Det har givet et bedre arbejdsmiljø hos os”*.

Sammenstød på lageret

På en arbejdsplads formulerede arbejdsmiljørepræsentanten en case med udgangspunkt i en episode fra hverdagen. På den baggrund har hver enkelt produktionsgruppe formuleret egne spilleregler for samarbejde og kommunikation.

Casen lød således:

Louise er ved at rydde op i afdelingen. Hun har en palle stående, hvor hun samler de tomme kasser. Marie kommer forbi med trucken og ser, at pallen er næsten fyldt. Hun kører væk med den. Da hun kommer tilbage, er Louise vred og siger: „For fanden da, jeg var jo ikke færdig“. Marie bliver også vred og siger, at hun „for fanden er træt af at blive talt ned til!“

Debatspørgsmål:

1. Hvordan kunne sammenstødet være undgået?
2. Hvilke spilleregler skal vi have i vores gruppe for at have et godt samarbejde og en god trivsel?

Gennem debatten er der kommet større fokus på det sprog, man anvender, og en mulighed for at stoppe negativ kommunikation i opløbet med bemærkninger som „Hov – det var da vist mobning!“

Erfaringerne fra indsatsen viser, at man skal være forberedt på, at debat om mobning kan sætte stærke følelser i gang. På en virksomhed var en kollega blevet mobbet på sin tidligere arbejdsplads og blev derfor meget påvirket, da man begyndte at have fokus på problemstillingen. De tillidsvalgte og lederen måtte efterfølgende tage særligt hånd om denne kollega. På en anden arbejdsplads kom en medarbejder efter opstartsmødet i mobningsprojektet og fortalte, at hun følte sig mobbet af en kollega. Leder og tillidsrepræsentant måtte derfor tage en samtale med de to og forsøge at rede trådene ud.

3.C. UDVIKLING AF POLITIK OG ETABLERING AF BEREDSKAB

Alle implicerede virksomheder har gennem indsatsen udviklet eller tilrettet en mobningspolitik. Deltagerne understreger vigtigheden af, at det er sket i et samarbejde mellem medarbejdere og ledere. Så har alle den samme forståelse for, hvad det handler om. Når kollegerne har været med til at formulere spilleregler med deres egne ord, bliver det lettere at handle på dem efterfølgende. Politikken bliver bæredygtig. En leder beskriver effekten således:

„For første gang har vi udviklet en politik i samarbejde mellem medarbejdere og ledere. Politikker plejer at komme 'oppefra' hos os. Det er første gang, at arbejdsmiljørepræsentanterne er med til at udvikle en politik, de selv skal være med til at forvalte og føre ud i livet“.

4. FOREBYGGELSE AF MOBNING Gennem UDVIKLING AF KOMMUNIKATION

CMM-teorien rejser spørgsmålet: På hvilken måde kan kommunikation udvikles med det formål at skabe en ny social virkelighed – her: forebygge mobning på arbejdspladsen? I bogen „Etik i organisationer“ opstiller Gitte og Maja Loua Haslebo 5 anvisninger¹⁰.

1. Vi kan gøre os umage med vores egne bidrag til talehandlinger. Det kan f.eks. være at omforme optræk til ubehagelige talehandlinger.
2. Vi kan overveje egen punkttering af en begivenhed – hvornår den begynder, og hvornår den slutter. Kan situationen anskues på anden vis og derved skabe andre og flere handlemuligheder?
3. Øget opmærksomhed på, hvordan egne og andres talehandlinger er med til at understøtte budskabet i historien. Herunder at begynde at fortælle andre historier med andre roller for de implicerede.
4. Vi kan gennem øget opmærksomhed påvirke de synlige og usynlige spilleregler i samspillet med andre, baseret på tradition, status, vaner m.v.

¹⁰ Haslebo og Haslebo 2007, s. 159.

5. Vi kan bestræbe os på at skabe klare kontekster for de situationer, vi indgår i. Altså: at vi stiller spørgsmålet: Hvad har vi gang i her og nu?

I indsatsen mod mobning har arbejdspladserne haft fokus på at udvikle kommunikation og dermed skabe en ny social virkelighed, ved at a. påvirke tonen på arbejdspladsen, b. tage konflikter i opløbet samt c. have fokus på trivsel frem for mobning.

4.A. OM TONEN PÅ ARBEJDSPLADSEN

Fokus på kommunikation og omgangstone er et af de vigtige redskaber til at forebygge mobning på arbejdspladsen. Det sprog, der almindeligvis anvendes på de deltagende arbejdspladser, er knyttet til den lineære forklaringsmodel. Det er kendetegnet ved generaliseringer, sort-hvid kategoriseringer, bedømmelser og undertiden af fordømmelser. Det lægger på ingen måde op til perspektivskifte eller interesse for, hvordan andre ser på tingene.

I løbet af det halve år, indsatsen har forløbet, har et vigtigt mål været at ændre kommunikationen og påvirke tonen på arbejdspladsen. Deltagerne har fået en øget bevidsthed om eget og andres sprog, og de har arbejdet med redskaber til at forebygge mobning og konfliktsituationer ved at anvende et konstruktivt og anerkendende sprog. Det er sket med udgangspunkt i tanken om, at hvis vi fokuserer på fejl og mangler, er det problemerne, vi ser. Har vi derimod en anerkendende tilgang, bliver det lettere at realisere det, vi gerne vil opnå.¹¹ Hermed bliver det sprog, man anvender på arbejdspladsen, endnu en måde at markere konteksten på, fordi de ord, vi bruger, er med til at ændre på virkeligheden. Den måde, vi taler på, påvirker alle niveauer i CMM-teorien – det er det, der beskrives som den implikative kraft i modellen.

Flere af deltagerne fremhæver, at det anerkendende fokus har sat sig tydelige spor i deres praksis på arbejdspladsen: „*Det er vigtigt at være opmærksom på, hvordan man formulerer sig. Det*

¹¹ Cooperrider og Shrivastva 1987.

er vigtigt at kunne skælde ud, men det er også vigtigt at kunne tale om tingene – stille og roligt“, fortæller en leder.

På flere arbejdspladser skulle kollegerne vænne sig til det nye fokus. I starten kom bemærkninger som „... *må vi nu ikke have det sjovt længere?*“ Men efterhånden som indsatsen er skredet frem, er den slags bemærkninger stoppet, for, som en leder fortæller: „*I en mandeverden kan det være svært at tale om de bløde værdier. Vi er ikke vant til at arbejde med ikke-målbare ting. Det er vi begyndt at gøre nu, og det har projektet understøttet*“.

Nå, så det må vi heller ikke mere!

En historie fra en af de deltagende arbejdspladser – et eksempel på en mobningsliggende situation.

Per på 45 år har været på virksomheden i 8 år. Det er en typisk mandearbejdsplads med fri omgangstone, hvor der er plads til at give hinanden „en gang røg“. Sådan har det altid været, og det er også fint nok, synes Per. Men det kan godt være lidt anstrengende en gang imellem. På det sidste har det irriteret ham mere og mere, og når han har prøvet at sige noget om det, svarer kammeraterne: „Åh, lad dog være med at være så sart! Er du ikke bare ved at blive gammel“. Det har fået Per til at klappe i. Det er særlig Hans, som fører an. Han er meget sjov, men også meget dominerende. Flere af kollegerne er lidt bange for ham.

4.B OM AT TAGE KONFLIKTERNE

IOPLØBET

Da deltagerne i projektet skulle undersøge, hvor stort omfanget af mobning var, stødte de på relativt få tilfælde af mobning. Men når det kom til tilløb til mobning og konflikter, var der mange tilfælde på alle arbejdspladser.

Den norske psykolog Ståle Einarsen¹² skelner mellem to former for mobning: Rovmobning og

¹² Gemzøe Mikkelsen m.fl.: *Mobning på arbejdspladsen*, s. 34.

konfliktmobning. Langt de fleste mobbesager handler om konflikter, der har udviklet sig så negativt, at en eller flere parter føler sig mobbet af den anden.

Rovmobning	Konfliktmobning
Situation, hvor en uskyldig person bliver offer for andres aggressive handlinger.	Situation, der udvikler sig på baggrund af konflikt, der ikke bliver løst hensigtsmæssigt.

På alle de deltagende arbejdspladser berettes om konflikter, der ikke blev løst. Derfor var det vigtigt at arbejde med konflikt håndtering på de kursusdage, der blev afholdt i forbindelse med indsatsen. Efterfølgende har deltagerne følt sig godt klædt på til at gå ind i konfliktsituationer. F.eks. fortæller en leder: *„Det gælder om at se det positive i konflikten og turde gå ind i den“*.

Mange har gjort den erfaring, at det er vigtigt at tage tingene i opløbet. *„Nu tager vi konflikterne med det samme og venter ikke, selvom det kan være hårdt. Vi har fået redskaberne, så vi kan løse problemerne her og nu“* (tillidsrepræsentant). *„Folk får ikke lov at gå hjem, før de har fået det løst.“* (leder)

Det, at leder og tillidsvalgte kan understøtte hinanden i det daglige trivselsarbejde, har haft betydning for indsatsen: *„Jeg har fået mere mod til at gå ind i en konflikt. Og nu signalerer vi udadtil (ledere og tillidsvalgte), at vi ikke accepterer konflikter og mobning.“* (tillidsvalgt)

Flere har kastet sig ud i mægling mellem flere parter, der er uenige. *„For man bliver bedre hen ad vejen, selvom man er nervøs for, om man kan klare det ...“* (leder)

Når det drejer sig om noget så grænseoverskridende som mobning, er det vigtigt at være tydelig og kunne sige fra, så man for eksempel kan stoppe den, der mobber en kollega. På flere af de deltagende arbejdspladser fremhæves det, at kollegerne er blevet bedre til at sige fra overfor hinanden, når de føler sig trådt for nær. *„Mobning er*

ikke bare ord på en seddel – det er noget, vi kan gøre noget ved!“ synes at være en udbredt holdning blandt kollegerne.

„Det har virkelig betydet noget, folk har tænkt over det og taget det til sig,“ fortæller en arbejdsmiljørepræsentant. Det er blevet legalt at tale om sprog og trivsel. *„Tidligere var konflikter mellem kollegerne noget, man tog op på MED-udvalgs-møder. Nu venter vi ikke, men snakker om det med det samme i hele gruppen.“* (tillidsrepræsentant)

4.C. DEN ANERKENDEDE VINKEL – FOKUS PÅ TRIVSEL FREM FOR MOBNING

Flere arbejdspladser i projektet har været mere optaget af at tale om trivsel end om mobning og konflikt. Hermed har de sat gang i en udvikling med fokus på ønsker og muligheder. Det har været en vigtig læring for deltagerne. *„Kollegerne skal ikke lede efter mobning, men tale fremadrettet omkring egen arbejdsplads“* fortæller en tillidsrepræsentant. Det har medvirket til at brede diskursen ud: *„Indsatsen har sat sig spor, men det handler om meget mere end forebyggelse af mobning. Nu har vi arbejdet i en trivselskontekst og sat fokus på, hvad god og dårlig adfærd er. Nu har vi sat rammen for trivsel,“* fortæller en leder.

4.D. SAMARBEJDE MED FOKUS PÅ FREMTIDEN

Ved at koordinere forståelser og handlinger omkring indsatsen mod mobning er der skabt en ny åbenhed omkring, hvad samarbejdet mellem ledere og tillidsvalgte kan bruges til fremover. Man har fået øje på hinandens kompetencer. Som det udtrykkes af en leder: *„Arbejdsmiljørepræsentanten har taget over i løbet af projektet og er trådt i karakter. Det har betydet, at jeg vil være mere tryk ved at uddelegere opgaver fremover. Nu har jeg set, at de kan.“* Også de tillidsvalgte understreger vigtigheden af samarbejdet med ledelsen. En tillidsrepræsentant fortæller: *„Ledelsen har lyttet til os. Fremover tror jeg, han vil være mere lydhør, når vi argumenterer – jeg vil få mere held med det.“*



I INDSATSEN ER LÆRING SKET VED AT KOORDINERE MENING OG FÆLLES FORSTÅELSE.

6. KONKLUSION

I denne artikel har vi beskrevet, hvordan arbejdspladser kan forebygge mobning og fremme trivsel ved at have fokus på at udvikle fælles forståelse for trivsel på arbejdspladsen. På baggrund af CMM-teorien er det muligt at analysere og forstå kompleksiteten i den kommunikation, der er udgangspunkt for arbejdet med forebyggelse af mobning på arbejdspladsen.

Udgangspunktet her er, at konteksten, meta-kommunikationen, skabes af de mennesker, der indgår i processen. I dette tilfælde er det sket i et samarbejde mellem ledelse, tillidsvalgte og medarbejdere.

CMM-teorien opstiller 5 niveauer for kommunikation i en organisation, som er indbyrdes forbundet og gensidigt påvirker hinanden. Artiklen giver anvisning på, hvorledes håndtering af mobning skal foregå gennem flere typer indsatser, ved at:

- alle medarbejdere inddrages i at definere begrebet mobning.
- man i fællesskab formulerer spilleregler for omgangstone og samvær.
- aftale, hvorledes der skal gribes ind i situationer med mobning.
- udforme en mobbepolitik.

Et vigtigt spørgsmål i indsatsen har været, hvordan kommunikationen kunne udvikles og således være medvirkende til at skabe nye rammer for samarbejdet: Væk fra generaliseringer og bedømmelser, hen imod øget bevidsthed om eget og andres sprog, samt opmærksomhed på, at andre kunne opleve en (mobnings)episode anderledes. Dermed bliver det tydeligt, at sprog og kommunikation er med til at ændre arbejdspladsens sociale virkelighed ved at omforme de igangværende historier, så episoder med konflikter og tiløb til mobning ikke opstår.

Ved at koordinere deres forståelser og handlinger omkring indsatsen mod mobning har ledere og tillidsvalgte fået et langt større kendskab til hinanden, som giver mulighed for at styrke det indbyrdes samarbejde og inddrage andre områder.

På flere arbejdspladser har man valgt at tale om trivsel frem for mobning. På denne måde har det anerkendende fokus sat gang i en udvikling, baseret på ønsker og muligheder på de involverede arbejdspladser.

LITTERATURLISTE

- Arbejdsmiljø og helbred i Danmark 2012* (2012). Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
- Cooperrider & Srivastva (1987). *Appreciative inquiry in organisational life*. I: Passmore & Woodman (eds): *Research in organisational change and development*, vol. 1, pag. 129-169. JAI Press.
- Cronen, V. & Pearce, W.B. (1980). *Communication, Action and Meaning*. I: *The Creation of Social Realities*. Praeger. New York.
- Gemzøe Mikkelsen, E. & Høgh, A. (2011). *Forebyggelse af mobning på arbejdspladsen*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
- Gemzøe Mikkelsen, Eva m.fl. (2007). *Mobning på arbejdspladsen*. FADL'S Forlag.
- Haslebo, G. (2004). *Relationer i organisationer*. Dansk psykologisk forlag.
- Haslebo, G. & Haslebo, M. L. (2007). *Etik i organisationer*. Dansk psykologisk forlag.
- Hornstrup, C. m.fl. (2005). *Systemisk ledelse*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Linnet, M. & Rothe, M. (2012). *Det handler om meget mere end forebyggelse af mobning*. Evalueringsrapport fra FIU projekt „Samarbejde på arbejdspladsen – indsats mod mobning“.

Vær kompetent

Tag på et Harbohus-kursus og få indsigt, redskaber og træning.

- Svære samtaler: 16. - 17. september 2013
- Kollegial sparring: 7. - 8. oktober 2013
- Innovation i praksis: 21. - 22. oktober 2013
- Positiv psykologi i praksis: 30. - 31. oktober 2013
- Forebyggelse af mobning: 13. - 14. november 2013
- Konflikt håndtering: 25. - 26. november 2013

Book din plads på 98 68 61 11 eller harbohus.dk

Harbohus

GODT SAMARBEJDE ELLER SEJ KONTAKT MED FORÆLDRE



IDA BERING

ABSTRACT

Cooperation or difficult contact with parents

Contact with parents is a part of working with children in public institutions. But sometimes conflicts and difficult cooperation with parents can diminish the employees work satisfaction. The objective of this article is to inspire the reader to develop new ways of cooperation with parents also when they experience conflicts and difficult communication with the parents. This article pinpoints 4 steps in creating a new and more constructive dialog with parents. Experiences from intervention at institutions in Copenhagen illustrate, that the 4 steps can help prevent conflicts. This article describes the 4 steps combined with a theoretical framework.

INTRO

Samarbejde med forældre er en væsentlig del af hverdagen, når man arbejder med børn og unge. Forældrekontakt er spændende og interessant. Men de fleste ansatte i institutioner for børn og unge oplever situationer, hvor forældrekontakt bliver svær og konfliktfyldt. Nogle gange er situationerne så frustrerende og opslidende, at det påvirker medarbejdernes trivsel og arbejdsglæde. I kampagnen 'Sej kontakt' har Arbejdsmiljø København i 15 forløb arbejdet sammen med kommunens institutioner om at finde alternative handlemuligheder for at skabe godt samarbejde

med forældre. Kampagnen har omfattet en række forskellige arbejdspladser: Daginstitutioner, fritidshjem, klubber og handicapinstitutioner.

Pædagogisk personale har ofte viden om kommunikation og konfliktløsning gennem grund- og efteruddannelse. Intentionen i 'Sej kontakt' har været at hjælpe arbejdspladserne dér, hvor denne grundviden ikke er tilstrækkeligt til at sikre et godt samarbejde med forældre. Fire skridt har vist sig at være særligt hjælpsomme til at finde nye handlemuligheder og skabe bedre forældrekontakt:

KAMPAGNEN 'SEJ KONTAKT' består af tilbud til arbejdspladser i Københavns Kommune. Aktiviteterne er typisk gennemført som arbejdspladsrettede seminarer for alle medarbejderne på hver institution oftest af to gange tre timers varighed. Forløbene er især gennemført som splitforløb med mulighed for at afprøve, undersøge og reflektere i mellemprioriteten. Forløbene er gennemført af medarbejdere fra Arbejdsmiljø København, som også i fællesskab har udviklet de beskrevne metoder.

1. Overblik: Rørt, ramt eller rystet – Sæt spot på de situationer, som er krævende, også dem, der er usynlige og ikkedramatiske.
2. I forældrenes sko – Få fokus på forældrenes ønsker til en god kontakt.
3. Plads til de store følelser – Mød forældrene også i svære situationer.
4. Tydelig faglighed – En vej til at styrke forældrekontakten.

NÅR FORÆLDREKONTAKT BLIVER 'SEJ'

For medarbejdere i institutioner for børn og unge foregår samarbejdet med forældre på mange forskellige måder. Det kan være daglig kontakt, når forældrene henter og afleverer deres børn. Det kan være formelle forældremøder eller indkaldte samtaler, hvor de professionelle fx skal tale med forældrene om, at deres barn ikke trives eller ikke udvikler sig 'normalt'. I mange tilfælde oplever medarbejderne et godt og konstruktivt samarbejde med forældrene, hvor de deler deres fælles interesse for at få de enkelte børn og unge til at trives. Men mange medarbejdere i København fortæller dog også om en række situationer, hvor kontakten med forældrene bliver vanskelig.

Det spænder fra voldsomme situationer, hvor vrede og frustrerede forældre overfuser medarbejderne i børnenes institution. Til situationer, som opleves frustrerende, fordi personalet ikke kan skabe forståelse hos forældrene for, at deres barn mistrives. Og så er der de forældre, som 'bare' opleves meget krævende, fordi de meget, meget hyppigt har brug for at snakke meget, meget længe om deres og deres barns situation. I kampagnen 'Sej kontakt' har vi arbejdet med at se på de krævende situationer med nye øjne for at udvikle nye handlemuligheder i den daglige praksis.

De beskrevne situationer er generaliserede eksempler, som vi har mødt på tværs af de institutioner, der har indgået i kampagnens aktiviteter.

OVERBLIK – RØRT, RAMT ELLER RYSTET?

Susanne Bang peger på, at arbejdet med mennesker kan gøre os „Rørt, Ramt eller Rystet“ (Bang 2003). Medarbejderne oplever heldigvis rigtig mange situationer, hvor de bliver (be-)rørt af kontakten med børn og forældre. For eksempel i situationer, hvor medarbejderne glædes over, at børnene udvikler sig og overkommer de udfordringer, de møder. Men mange medarbejdere oplever også, at de kan blive **ramt** eller **rystet** af forældrekontakt.

En medarbejder på et fritidshjem fortæller fx om en meget vred far, som er fuld, da han kommer for at hente sin datter. Han overfuser den første pædagog, han møder. Råber, at hun er en kæmpe idiot, at alle medarbejderne har snot i hovedet, og truer med, at han vil komme efter hende. Det er en voldsom situation, ikke mindst fordi medarbejderen samtidig bekymrer sig om de børn, der overværer oprindelsen. Kolleger kommer til, får faren væk, børnene ind i et andet rum, og tager sig af medarbejderen. Situationen **ryster** pædagogen. Hun føler sig utryk, begynder at græde og har i den efterfølgende tid problemer med at sove, bliver grådlabil, og genoplever hyppigt situationen med destruktive tanker om, hvad hun gjorde forkert. Hun bebrejder sig selv, at hun burde have forudset og forebygget den voldsomme konflikt. Situationen er så dramatisk, at ledelse og kolleger bliver involveret. De tager affære i forhold til faren og tager hånd om medarbejderen. Heldigvis har mange institutioner i dag et beredskab til at håndtere den type voldsomme og truende situationer fx med tilbud om krisehjælp og planer for,

hvordan samtaler med potentielt voldsomme forældre bedst tilrettelægges.

De rystende situationer er heldigvis forholdsvist sjældne på de fleste institutioner. Medarbejderne på de deltagende arbejdspladser oplever til gengæld hyppigt situationer, hvor de 'bare' bliver **ramt**. Situationer, som ikke er dramatiske og ikke indeholder trusler. De er 'bare' frustrerende og belastende. Og de påvirker medarbejdernes trivsel og arbejdsglæde. Personalet på en handicapinstitution fortæller fx om et forældrepar, som altid kommer senere end aftalt med deres barn, når han har været hjemme på weekend. Arbejdet med at give barnet mad, medicin og bad om aftenen tager lang tid. Det betyder, at personalet skal arbejde over for at give barnet en omsorg, de synes er ordentlig. Selvom de har lavet aftaler med forældrene flere gange, bliver de ikke overholdt. En sen aflevering er ikke i sig selv rystende. Men den hyppige oplevelse af, at aftaler ikke bliver respekteret, og frustrationerne over ikke at kunne få forældrene til at forstå situationen, '**rammer**' medarbejderne. De orker ikke at have vagter søndag aften og prøver at undgå kontakt med drengens forældre.

Andre medarbejdere fortæller tilsvarende, at de møder forældre, som er frustrerede og skælder ud på systemet. Selvom medarbejderne godt ved, at kritikken ikke handler om dem personligt, kan det ramme, når man skal lægge øre til bebrejdelser gennem en hel arbejdsdag.

Susanne Bang beskriver et tilsvarende fænomen for behandlere. Hun kalder det '*kontakttræthed*' og beskriver det således: „*Efter en lang dag i kontakt med mange menneskers problemer, hvor man har ydet støtte og omsorg, indlevet sig og forsøgt at finde gode løsninger, kan behandleren føle sig tømt for energi og evne til at rumme mere. Én ulykke til og jeg brækker mig! Et problem til og jeg skriger! Jeg trænger også til nogen som lytter til mig!*“ (Bang 2003)

Mange af de konkrete situationer, der opleves 'seje', eller som giver oplevelsen af kontakttræthed, er ikke i sig selv dramatiske. Derfor kan det

være svært for den enkelte medarbejder at forstå, hvorfor de belaster, og hvor oplevelsen af ikke at orke mere, stammer fra: 'Er det ikke bare en del af arbejdet, som jeg bør kunne klare?'

Medarbejdere og ledere, som har deltaget i 'Sej kontakt', fortæller, at det har været væsentligt for dem at få øje på de situationer, hvor de bliver ramt. Fælles diskussion i personalegruppen af, hvornår arbejdet gør os 'rørt, ramt og rystet', har vist sig at være hjælpsomt til at få et fælles kollegialt sprog for, hvornår den enkelte oplever arbejdet belastende, og hvornår der er behov for fælles opmærksomhed for at undgå kontakttræthed og bevare arbejdsglæden.

I FORÆLDRENS SKO – FORÆLDRENS ØNSKER TIL EN GOD KONTAKT

I kampagnen har vi arbejdet ud fra en grundlæggende antagelse om, at personalet som professionelle har ansvaret for at skabe et bedre samarbejde med forældrene. Som professionel kan man ikke forvente, at forældrene har overskud til eller har de nødvendige redskaber til at skabe bedre samarbejde og god kommunikation.

I bogen '*Bedre borgerkontakter*' beskriver Bundesen og Østergaard det således: „*Jo mere service det offentlige giver og jo mere krævende og forventningsfulde borgerne bliver – jo mere er det nødvendigt at mindst én af parterne er en rasende god kommunikatør!*“ (Bundenen og Østergaard 2011).

Et vigtigt element i at søge inspiration til at udvikle forældrekontakten og gøre de professionelle til 'rasende gode kommunikatører' har været at 'gå i forældrenes sko'. Vi har arbejdet ud fra en grundantagelse om, at „*Mennesker, der kan opføre sig ordentligt, gør det*“ (Greene, efter Hejlskov Elvén, 2010). Det har vist sig at være et inspirerende udgangspunkt for at skabe en ny forståelse af samspillet med forældre. De professionelle har arbejdet med at være nysgerrige på, hvilke gode grunde forældrene kan have til at reagere, som de gør. Også i de tilfælde, hvor reaktionerne opleves mærkelige eller tilsyneladende skader deres barn. En vej til at finde nye handlemuligheder til at

opbløde en konfliktfyldt forældrekontakt har været at undersøge, hvad forældrenes behov er, og drøfte, hvordan man som professionel kan hjælpe dem til at kunne opføre sig 'ordentligt' i mødet med det pædagogiske personale.

En daginstitution har både såkaldte normale børn og børn med diagnoser. En far er meget bekymret over, at hans normale barn næsten kun leger med de handicappede børn. Han er bange for, at det bremser drengens udvikling og beder ved flere lejligheder pædagogerne om at sikre, at hans barn leger med de normale børn. Pædagogerne bliver vrede og krænkede på deres værdier. Hvordan bilder faren sig ind at være så fordomsfuld? Personalet oplever, at det er svært for dem at have en god kommunikation med faren, fordi de bliver irriterede på ham. Ved en fælles analyse af situationen overvejer pædagogerne, om der kan være andre gode forklaringer på farens ønsker. De får øje på, at farens insisteren måske bunder i, at han er bekymret for, om hans barn også udvikler sig (for) langsomt og måske heller ikke er 'normal'. Farens frustration og bekymring kommer til udtryk som bebrejdelser: Det er pædagogernes skyld og deres ansvar, at hans barn kommer til at udvikle sig normalt ved at sikre de rette legerelationer. Analysen af farens behov omdefinerer billedet af ham som en streng og fordomsfuld far til en usikker og bekymret far. Det giver personalet ny energi til at møde faren og til at afprøve, om forestillingerne holder. Ligesom det bliver muligt at komme faren i møde fx ved at tilbyde at observere barnets udvikling for at undersøge, om der er grundlag for bekymring.

Konfliktfyldt samarbejde med forældre kan bunde i mange typer af uenigheder. Et overblik over, hvad konflikterne handler om, har også vist sig at hjælpe til at finde nye handlemuligheder. Hammerich og Frydensberg arbejder med fire forskellige dimensioner i konflikter:

- *Det instrumentelle* (det vil sige praktiske),
 - *Interesseforskelle*,
 - *Forskellige værdier* og
 - *Det personlige*
- (Hammerich og Frydensberg 2006)

Nogle uenigheder er **praktiske (eller instrumentelle)** og kan forholdsvist nemt løses ved at argumentere og blive enige om forskellige løsningsmuligheder. Det kan fx handle om, at forældrene gerne vil tage andre temaer op ved et møde, end personalet har forberedt. Det kan løses ved en fælles aftale om, hvad der drøftes på mødet, og hvilke punkter der udskydes.

Andre konflikter bunder i forskellige **interesser**. Det kan handle om, at forældrene har interesse i at snakke om deres barns situation, hver gang de henter barnet, mens personalet hellere vil indkalde til et møde, hvor de har mulighed for at koncentrere sig om samtalen. At se det som forskellige interesser og tale med forældrene om det som interesser, kan hjælpe til at finde nye løsninger, fordi uenighederne bliver mere legitime. Forældrene er fx ikke urimelige, når de gerne vil tale ofte og længe om deres barn. De har bare andre interesser end personalet, som skal tage sig af mange børn.

En tredje type af konflikter udspringer af **forskellige værdier** mellem personale og forældre. Er barnet forsømt, når det er alene hjemme om aftenen, eller har barnet godt af at lære at klare sig selv? Er det i orden, at en storesøster på 12 skal passe sine mindre søskende hver eftermiddag, så hun ikke selv kan lave legeaftaler? Der findes ikke nemme løsninger på værdikonflikter. De kræver forståelse og dialog om de forskellige perspektiver og ønsker. Et fokus på forældrenes værdier hjælper personalet til at sætte fokus på dialogen med forældre i stedet for at igangsætte løsninger, som ikke realiseres, fordi forældrene grundlæggende er uenige, eller de har helt anderledes oplevelser af, om der er et problem.

Endelig er der de **personlige konflikter**, hvor forældrene fx oplever mistillid til en bestemt medarbejder. De kan fx opleve, at den professionelle har sået tvivl om deres evne til at være gode forældre eller har lovet dem noget, som ikke er indfriet. Hvis kontakten med et forældrepar influeres af grundlæggende mistillid, kan det være en fordel at lade en anden medarbejder eller leder have kontakten til de pågældende forældre.

De fire dimensioner har vist sig nyttige i forhold til at få overblik over, hvad der ligger til grund for konflikterne. Desuden hjælper modellen til at få overblik over, hvorfor nogle typer af relationer er svære at håndtere for den professionelle i det pædagogiske felt – fx fordi deres pædagogiske værdier bliver udfordret.

PLADS TIL DE STORE FØLELSER

– Mød forældrene også i svære situationer

Mange medarbejdere møder forældre, som er fyldt af store følelser. Bekymring over, om deres barn udvikler sig normalt. Sorgen over at have fået et barn, som oplever vanskeligheder, bliver drillet eller måske endda har et handicap. Megen forældrekontakt er tilrettelagt som målrettede møder om handleplaner, standpunkter, information om aktiviteter mv. Mens der sjældent er plads til at snakke om forældrenes følelser, tvivl og frustrationer – i hvert fald ikke hvis det kommer til udtryk ved, at forældrene græder, råber eller bliver vrede.

Forældrenes frustrationer kan komme til udtryk på mange måder. På et bosted for børn med handicap oplever personalet voldsom kritik fra en mor, fordi personalet har givet barnet et sæt tøj på, som moren ikke synes, passer sammen. Hun har indkøbt bukser og bluser i sæt og bliver meget vred, hvis fx en vikar kommer til at sætte en bluse sammen med et forkert par bukser. Personalet føler sig ramt af, at moren reagerer følelsesmæssigt meget voldsomt i en situation, som de synes er ubetydelig. Personalet drøfter, hvorfor tøjsammensætningen betyder så meget for moren. En af deres hypoteser er, at hun forsøger at skabe kontrol over en kompliceret situation gennem styringen af barnets tøj. Valg af tøj er et af de få områder, hvor hun som forælder har del i plejen af sit handicappede barn. Oplevelsen af, at personalet ikke efterkommer aftalerne om tøj, gør hende måske usikker på, om hun generelt kan stole på deres aftaler, og om de egentlig passer ordentligt på hendes barn med den omsorg, som hun gerne ville have kunnet give barnet. Turen i 'forældrenes sko' giver personalet inspiration til at tage tøjvalget mere alvorligt, i praksis ved at tage fotografier af de 'rigtige' sæt for at give moren oplevelsen af,

at personalet tager hendes og barnets behov alvorligt.

I 'Sej kontakt' har de deltagende medarbejdere øvet sig i at stille bredere og mere undersøgende spørgsmål i samtalerne med forældre. Spørgsmål, som kan bidrage til at fokusere på forældrenes oplevelser og ønsker. Eksempelvis oplever personalet i en børnehave en dreng, som har problemer med den personlige hygiejne. Han er ofte meget beskidt og får kun sjældent vasket hår. De øvrige børn trækker sig fra at lege med ham, fordi han lugter og opleves ulækker. Personalet har flere gange talt med barnets far og fortalt ham om vigtigheden af, at drengen kommer hyppigere i bad. Men det sker ikke. Personalet tager en tur i 'farens sko' og diskuterer forskellige hypoteser om, hvad der kan være farens gode grunde. Tror faren, at drengen selv kan vaske sit hår? Mon det er, fordi drengen ikke vil i bad, og det giver mange konflikter at få ham vasket? Falder drengen i søvn, før faren når at få ham i bad? Mon faren har så lidt overskud som ene forælder, at han egentligt gerne vil bade drengen, men bare jævnligt udskyder det til dagen efter og dagen efter.

Diskussionerne giver medarbejderne inspiration til at tage en snak med faren. Ikke et bebrejgende møde om vigtigheden af børns hygiejne. Men en samtale om, hvordan aftenerne er tilrettelagt i familien. Gode råd til, hvordan børn, der ikke kan lide at blive vasket, alligevel kan lokkes til det osv. Det kan give mulighed for at skabe et andet møde med faren og forhåbentligt et andet indblik i, hvordan faren kan hjælpes til at sikre barnets hygiejne.

For at støtte arbejdet med at gå i forældrenes sko og opstille hypoteser om forældrenes oplevelse af situationen har vi arbejdet med følgende analysemodel, som sætter fokus på forældrenes perspektiv ved at overveje deres adfærd, grunde og behov (udviklet med inspiration fra Popp og Munch-Hansen 2005).

Adfærd: Hvad gør eller siger forældrene?

Grunde: Hvad kan de gode grunde være set fra forældrenes perspektiv? – opstil gerne mange hypoteser.

Behov: Hvordan kan forældrene føle sig imødekommet, og hvad kan vi gøre for at møde dem?

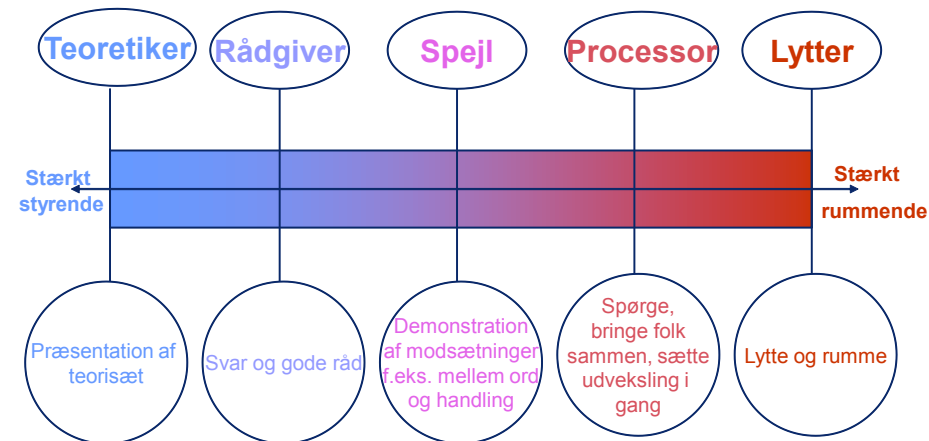
Modellen har vist sig effektiv i forhold til at systematisere forberedelsen til samtaler med forældrene, som forventes at blive konfliktfyldte, fx hvis de skal diskutere svære temaer eller overbringe upopulære beslutninger.

For at kunne tilrettelægge kontakten med forældrene, så de oplever sig godt mødt i en svær situation, kan det være nyttigt at tage højde for, at vi håndterer udfordringer forskelligt og kan have brug for forskellige typer af kontakt, afhængigt af situationen. Med inspiration fra Blake og Moutons (1983) arbejde med forskellige roller i konsultation, kan forældrekontakt udspille sig i spændet mellem at være *styrende* eller *rummende*. I spektret mellem de to yderpoler er der fem forskellige roller, som de professionelle kan veksle imellem i samtalerne.

- Lytter
- Processor
- Spejl
- Rådgiver
- Teoretiker

Lytter: I denne rolle lytter den professionelle til forældrenes historier og oplevelser – også dem, der ligger ved siden af den situation, man er mødtes for at diskutere (fx urimelig behandling på jobcentret eller svære oplevelser i sundhedsvæsenet). Her skal medarbejderne koncentrere sig om at lytte til og rumme forældrenes følelser og frustrationer uden at skulle ordne sagen eller finde løsninger. 'Lytterrollen' er velegnet, hvis der er mange følelser i spil for forældrene, som de har brug for at fortælle om for at føle sig mødt. Det kan være i situationer, hvor forældrene har mødt en række fagpersoner, som er optaget af forskellige dele af familiens liv (læge, talepædagog, socialrådgiver, jobkonsulent, pædagog mv.). Hver fagperson fokuserer på sit arbejdsfelt, mens forældrenes oplevelse af en samlet kompleks livssituation 'bliver hjemløs'. Muligheden for at blive lyttet til kan være afsæt for at få overskud til at drøfte initiativer i forhold til barnet.

Fem roller i konsultationen



Frit efter Blake & Mouton "Consultation", 1983

Processor: Som processor bidrager man med at sætte udveksling i gang ved at bringe folk sammen. Det kan fx være at lade forældrene på et forældremøde snakke om, hvordan det er at være forældre til teenagebørn, eller hvilke forventninger de har til institutionen. Processorrollen giver forældrene plads til at snakke om nogle af de temaer, som ligger bag deres ønsker til institutionen. Fx oplever en fritidsklub udfordringer med, at nye forældre er utrygge ved den manglende afkrydsning af og opsyn med børnene. En fælles snak om, hvordan det er at skulle vænne sig til at have børn, som kan og skal klare flere ting selv, kan hjælpe forældrene til at se, at nogle af deres frustrationer i forhold til klubben bunder i deres egen usikkerhed om, hvordan de laver aftaler med deres halvstore børn.

Spejl: Spejlrollen er velegnet til at skabe refleksion hos forældrene. Som spejl kan den professionelle fx demonstrere modsætninger mellem det, forældre siger, og det, de gør. Eller til at påpege forskelle i deres ønsker gennem samtalen („Før sagde du at... Nu siger du...“) Spejlrollen kan være nyttig, hvis medarbejderne ønsker at konfrontere forældrene med uoverensstemmelser mellem deres beskrivelse af situationen og personalets

oplevelser. („Mit barn får altid madpakke med“, selvom personalet oplever, at madpakken ofte mangler).

Rådgiver: Som rådgiver giver man svar og gode råd ud fra sin faglige viden og erfaring og det konkrete kendskab til barnet. I rådgiverrollen opsummerer man, samt laver strukturerede handlingsforslag og handlingsplaner. Rådgiverrollen er velegnet, hvis forældrene oplever deres situation som kompleks og kaotisk. Den kan også være nyttig, hvis forældrene er urolige og opgivende, fordi det er svært at se veje ud af deres komplicerede, fastlåste situation.

Teoretiker: I rollen som teoretiker trækker den professionelle på sin teoretiske viden og bibringer generaliseret viden til forældrene, som kan hjælpe dem til at forstå barnets situation. Det kan fx handle om generel viden om Adhd-børn eller støttemuligheder i det sociale system. Rollen som teoretiker kan hjælpe til at kvalificere forældrenes beslutninger, så de bygger mindre på snusfornuft og fornemmelser.

Modellen har vist sig at kunne bruges til to ting: Medarbejderne kan med inspiration fra de fem roller reflektere over deres foretrukne strategi i samtaler med forældre. Nogle springer hurtigt til at rådgive forældre om løsninger og har svært ved at rumme forældre, som er kede af det eller meget frustrerede. Andre er gode til at lytte og 'processe', men oplever det vanskeligere at få opsummeret, givet gode råd og fastlagt handlingsplaner. Modellen kan også bruges som fælles planlægningsværktøj til at forberede forældresamtalerne:

- Hvordan føler forældrene sig bedst mødt?
- Hvordan får vi bragt vores iagttagelser ind i samtalen på en god måde?
- Skal vi fordele rollerne, så en medarbejder lytter og en anden rådgiver?

TYDELIG FAGLIGHED

– en vej til at styrke forældrekontakten

God kommunikation og velovervejet tilrettelæggelse af forældresamtaler gør det ikke alene. En tydelig faglighed har også vist sig at være et væ-

sentligt indsatsfelt for at skabe god forældrekontakt.

Personalet på en daginstitution fortæller, at nogle forældre har meget høje forventninger og ofte er utilfredse med aktiviteterne. Nogle gange siger forældrene det direkte. Men i de fleste tilfælde kommer det mere indirekte til udtryk. Fx kommer en gruppe forældre meget hyppigt med alternative forslag til de planlagte aktiviteter („Var det ikke bedre, hvis I tog et andet sted hen på tur end det, I har planlagt?“). Jævnligt sender forældrene kopier af deres henvendelser til ledere højere i forvaltningens hierarki. Forældrene er veluddannede og velformulerede. De hverken råber eller truer. Alligevel opleves det så belastende, at pædagogerne er fortvivlede, og enkelte har sygemeldt sig. De har svært ved at se en vej ud af den fastlåste situation.

Noget af det, der belaster pædagogerne, er, at de tolker forældrenes mange forslag som udtryk for, at forældrene mangler tillid til institutionen og til dem personligt. Som led i kampagnen 'Sej kontakt' eksperimenterer personalet med at tydeliggøre de pædagogiske begrundelser for deres valg af aktiviteter. Eksempelvis er en tur til det samme område ikke et udtryk for manglende fantasi, men for at give børnene lejlighed til at opleve årstidernes skiften og muligheder for at lave forskellige lege hen over året (fange insekter om sommeren og kælke om vinteren). Tydeligere faglige begrundelser for de valgte aktiviteter har vist sig at kunne hjælpe med at genvinde forældrenes tillid til det pædagogiske niveau i institutionen.

Personalet i en SFO oplever ligeledes mange konfliktyldte situationer med forældre. Her bunder konflikterne i, at børnene ikke har lyst til at deltage i de planlagte aktiviteter. Forældrene vil gerne have, at personalet tvinger børnene til at deltage. Men for personalet er valgfrihed en central pædagogisk værdi, fordi de som fritidstilbud følger efter en skemalagt skoledag. Desuden er det en væsentligt pædagogisk værdi, at børnene skal lære at vælge og at tage konsekvenserne af egne valg. I forældrenes perspektiv ses aktiviteterne som det konkrete udtryk for den pædagogiske

kvalitet i institutionen. Omsorg, nærvær og leg er sværere at få øje på. Mens en tur i svømmehallen er tydelig. Når et barn ikke deltager i udflugterne, kan det ses som udtryk for, at barnet ikke har fået opmærksomhed og omsorg (og måske har forældrene også dårlig samvittighed over ikke at orke at tage i svømmehallen med deres børn i deres travle liv i weekenderne).

En vej til en bedre forældrekontakt har på denne institution været at se forældrenes frustrationer som et ønske om at få mere at vide om de pædagogiske værdier i stedet for en personlig kritik. Og personalet har øvet sig i at begrunde deres pædagogiske valg i kontakten med forældrene.

AFRUNDING

Forældrekontakt er en fast del af arbejdet, når man arbejder med børn og unge. Kontakten kan bringe glæde eller være udfordrende. Men på mange arbejdspladser er det et tema, som overses som et centralt fagligt udviklingsområde. Mange ledere og medarbejdere efterlyser værktøjer og ny inspiration til at håndtere de situationer, hvor samarbejdet bliver konfliktfyldt. Kampagnen 'Sej kontakt' har givet medarbejdere og ledere på de deltagende institutioner mulighed for at arbejde med de situationer, hvor forældrekontakten opleves konfliktfyldt. De fire beskrevne skridt har dels bidraget til at skabe et fælles overblik over, hvilke situationer der opleves krævende for personalet, dels til at styrke refleksionen over, hvordan forældrekontakten kan gribes an på nye måder. Erfaringen er, at de beskrevne modeller kan give et fælles sprog for at få øje på de krævende situationer, og at modeller og refleksionsspørgsmål, der bidrager til at blive klogere på forældrenes perspektiver og bevæggrunde, kan hjælpe til at få øje på nye handlemuligheder. 'Sej kontakt' har med nogle simple modeller vist en række konkrete muligheder for at få nye perspektiver på professionelles møde med forældrene og til at møde forældrenes mangeartede krav og forventninger på nye måder. Forhåbentligt så kontakten både bliver mindre sej for personalet og bidrager til større tilfredshed for forældrene.

KILDER

- Bang, S. (2003): *Rørt, Ramt Og Rystet- Supervision og den sårede hjælper*. Socialpædagogisk bibliotek. Gyldendal.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1983): *Consultation*. Addison-Wesley.
- Bundesen, M. & Østergaard, I. (2011): *Bedre borgerkontakter – kommuniker professionelt med borgerne*. Gyldendal.
- Hammerich, E. & Frydensberg, K. (2006): *Konflikt og kontakt – om at forstå og håndtere konflikter*. Forlaget Hovedland.
- Hejlskov Elvén, B. (2010): *Problemskabende adfærd ved udviklingshæmning og udviklingsforstyrrelser*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Popp, M. & Munch-Hansen, M. (2005): *Forstå og forebyg vold*. Munksgaard.

OM BIDRAGYDERNE

MORTEN W. ANDERSEN

Morten W. Andersen har siden 2008 arbejdet som arbejdsmiljøchef på Rigshospitalet. Han er ansvarlig for det overordnede strategiske arbejdsmiljøarbejde og er leder af Arbejdsmiljøenheden. Rigshospitalet modtog i 2011 Arbejdsmiljørådets Arbejdsmiljøpris 2011 for arbejdsmiljøet som strategisk element. Morten er optaget af at få arbejdsmiljøarbejdet til at styrke kerneopgaven og at give mening for medarbejderne i hverdagen. Foruden arbejdet på Rigshospitalet fungerer han som censor på arbejdslivsstudierne på RUC. Uddannet cand. tech. soc. fra RUC
morten.w.andersen@regionh.dk.

IDA BERING

Ida Bering arbejder som organisationskonsulent hos Arbejdsmiljø København. AMK er intern rådgivningsenhed om arbejdsmiljø for de kommunale arbejdspladser i Køben-

havns Kommune. Er uddannet cand.techn. soc. fra RUC og ph.d. fra Forskerskolen for livslang Læring. Arbejder med psykisk arbejdsmiljø og organisationsudvikling, herunder konfliktfyldt kontakt med borgere, brugere og forældre på arbejdspladserne.
ib@amk.kk.dk

MARIANNE LINNET

Arbejder som organisationskonsulent i konsulentfirmaet Linnet & Rothe med arbejdspladsudvikling, værdsættende kommunikation og konflikthåndtering. Er inspireret af den systemiske og den værdsættende teori og metode. Har mange års erfaring fra samarbejde med organisationer og arbejdspladser såvel i den private som den offentlige sektor. Uddannet cand.techn.soc. fra Roskilde Universitet.
marianne@linnetrothe.dk
www.linnetrothe.dk

MICHAEL ROTHE

Arbejder i konsulentfirmaet Linnet & Rothe. Mangeårig erfaring med uddannelse og undervisning af ledere, tillidsvalgte og medarbejdergrupper. Områder: trivsel og samarbejde med særlig henblik på konflikt-håndtering, konfliktmægling og mobning. Arbejder gerne ud fra en helhedsorienteret tilgang i form af kropslige oplevelsesorienterede metoder som f.eks. musikalske udtryksformer, forumteater, rollespil m.v. Uddannet i musikvidenskab og pædagogik fra Københavns Universitet.
michael@linnetrothe.dk
www.linnetrothe.dk

Redaktionsgruppen består af:



MARIANNE KØLLE

Forlaget Mindspace
Ryesgade 77, kld. th.
2100 København Ø
www.forlagetmindspace.dk
kontakt@forlagetmindspace.dk

Harbohus

CHARLOTTE DALSGAARD

Harbohus ApS
Skalhuse 5
9240 Nibe
www.harbohus.dk
www.charlottedalsgaard.dk
cd@harbohus.dk



MacMann Berg
Systemisk ledelse og organisationsudvikling

CARSTEN HORNSTRUP

MacMann Berg
Karetmagergaarden
Graven 25B
8000 Århus C
www.macmannberg.dk
ch@macmannberg.dk

Harbohus søger at bidrage til den danske økonomi og kommer til sommer (1. halvår) med et nyt magasin om ledelse og andet. Hvis du vil medvirke til at udarbejde artikler til magasinet, kan du kontakte Marianne Kølle på telefon 45 261500.