



DYRK DET GODE SAMARBEJDE

Godt samarbejde kommer ikke af sig selv. Både ledelse og medarbejdere skal tage ansvar og gøre en indsats for, at det fungerer. Læs på side 7-20 om de gode eksempler, de vanskelige situationer, lederens værktøjer og hvordan det hele kan gå op i en højere enhed.

Foto side 7-20 af Sif Meincke

Klarhed giver bedre samarbejde

Vigtige forudsætninger for godt samarbejde er, at de ansatte kender deres kerneopgave og ved, hvem der laver hvad

Af Karen Kjærgaard, journalist

Godt samarbejde kræver, at medarbejderne har en klar kerneopgave, ordentlige rammer at udføre opgaverne under samt et fælles sprog til at tale om kerneopgaven og opgaveløsningen. Derfor er det arbejdsgiverens ansvar, at rammerne er på plads, og at arbejdsopgaverne er tydelige, så man ved, hvad ens rolle er.

– Hvis det i for høj grad er op til den enkelte at vurdere, hvad opgaven er, hvordan den løses, og hvem der skal løse den, gør det samarbejdet svært og kan give konflikter, siger organisationspsykolog Liv Starheim, der har været med til at skrive bogen "Stop stress - skab trivsel i fællesskab".

Hun forklarer, at dér, hvor det ofte går galt, er, hvor rollerne er uklare, især i det tværfaglige samarbejde. Altså hvis det er uklart, hvor dine opgaver starter, og andres stopper.

– I tværfagligt samarbejde er der sjældent rum til at tale om, hvordan man løser de enkelte opgaver, for eksempel genoptræning. Det er lettere at håndtere, når samarbejdet er monofagligt, mener hun.

FÆLLES REFLEKSION ER VIGTIG

Når det gælder medarbejdernes ansvar for godt samarbejde, handler det om at få meldt tilbage til ledelsen, hvis der opstår uklarhed om roller eller nye opgaver og problematikker i arbejdet. Når samarbejde bliver svært, skyldes det ofte, at konflikter bliver personlige, påpeger Liv Starheim. Godt samarbejde kræver også strukturerede møder, hvor man sammen kan tale om både det lette og det svære, godt og skidt ved arbejdet. Derudover er refleksion over praksis meget vigtig, og det skal der ligeledes skabes struktureret rum for, lyder anbefalingen.

VIGTIGT AT KENDE HINANDENS FAGLIGHEDER

Når tværfagligt samarbejde kan være svært, skyldes det også, at håndtering af forskellighed bare er besværligt, hvilket er grundlæggende menneskeligt, forklarer Liv Starheim.

Hun anbefaler derfor, at man gør en indsats for at sætte sig ind i hinandens faglige forudsætninger på arbejdspladsen.

– Evnen til at sætte sig ind i de andres position og faglige rationale er gavnligt og noget, man bør tage sig tid til. Det kræver også tryghed, så man som faggruppe ikke føler, at man skal forsvare sig, men kan lære af hinanden, siger Liv Starheim.

Det er en god ide, hvis man måske ligefrem kan lære noget fagligt sammen, for eksempel ved at tage forskellige faggrupper sammen på kurser.

GODT SAMARBEJDE GIVER KVALITET OG ARBEJDSGLÆDE

Gevinsterne ved godt samarbejde er mange. Det giver kvalitet i opgaveløsningen og bedre service til borgerne. Samtidig giver det medarbejderne arbejdsglæde og positiv energi. Det vil sige, at der er gevinst både fagligt og socialt, påpeger Liv Starheim.

Hvornår er samarbejde sværest?

– Det er der, hvor man føler magtesløshed i forhold til arbejdsopgaverne, for eksempel på demensafdelinger eller afdelinger, hvor folk er meget syge og har dårlige prognoser. Håbløse eller konfliktfyldte arbejdsopgaver kræver meget af medarbejdergruppen, og kerneopgaven på arbejdspladsen vil altid smitte af på personalegruppen, siger hun.



Samarbejde er også svært på arbejdspladser, hvor ledelsen ikke sørger for god ledelse med balance mellem opgaver og ressourcer, god social støtte og gennemsækelighed og retfærdighed i beslutninger.

– Hvis beslutninger bliver uklare eller lemfældige, er der helt klart grobund for masser af samarbejdsproblemer, advarer Liv Starheim. ●

GODT SAMARBEJDE OG SOCIAL STØTTE

En forudsætning for godt samarbejde er social støtte fra og til kolleger og ledelse i rette mængder og på rette sted

De fem vigtigste elementer i social støtte

• **Praktisk hjælp**

At kunne få hjælp i en nødsituation, at få en hjælpende hånd, at få tilført nogle ressourcer

• **Følelsesmæssig støtte**

At kunne komme af med frustrationer, man har lige nu, at nogle lytter, lever sig ind i din situation, støtte, empati

• **Informationsstøtte**

At få vigtig information, et godt råd eller nye idéer/forslag

• **Bedømmelsesstøtte**

At få feedback på det, man laver, at få justeret sin virkelighedsopfattelse gennem realistiske bedømmelser fra andre

• **At tilhøre en gruppe**

At være en del af en gruppe med sammenhold og en støttende atmosfære omkring opgaverne

Rette mængde, tid og sted

Timing kan være ret afgørende for, om støtten opfattes som en hjælp eller en irettesættelse.

Dette forhold vanskeliggør selvfølgelig den sociale støtte no-

get, men en del tyder alligevel på, at for lidt eller ingen støtte er værre end støtte, der til tider er dårligt timet.

Mere social støtte giver bedre samarbejde, så tænk over, om du yder den støtte, som beskrives ovenfor over for dine kolleger/leder, og om du modtager den i de mængder, du kunne ønske.

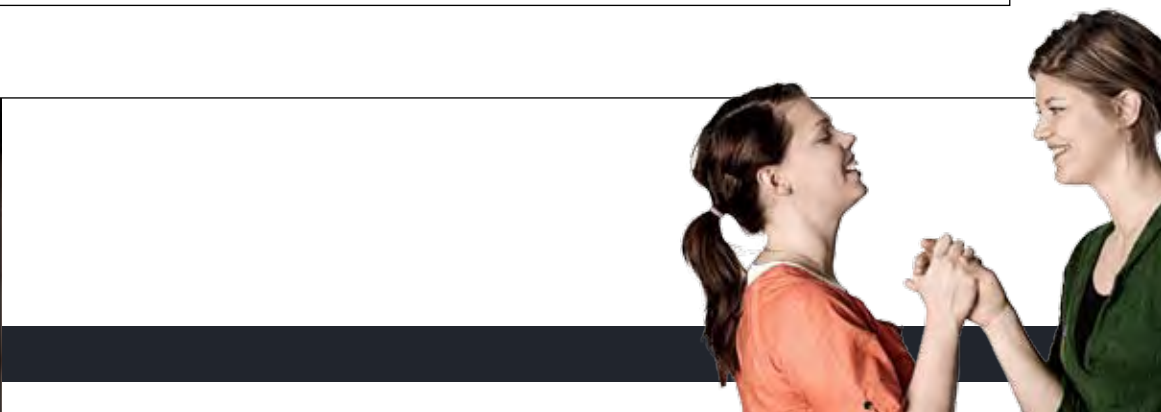
Overvej om punktet: "social støtte" kan komme på dagsordenen til et personale- eller afdelingsmøde.

Her kan I gennemgå elementerne og sammen lægge en plan for, hvordan I får vedligeholdt/skabt en kultur, der omfatter social støtte i passende mængder i hverdagen.

Særligt kan feedback (bedømmelsesstøtte) være vanskelig i hverdagen, idet vi dermed stiller vores usikkerhed eller imperfektion til skue. Så gør jer gerne overvejelser over, hvordan I får skabt rum til dette og få eventuel hjælp udefra via supervision eller "hjælp til selvhjælp".

Kilde: www.personaleweb.dk. Bogen "Stop stress – skab trivsel i hverdagen" fra Det Personalepolitiske Forum.

Vil du vide mere? Kontakt arbejdsmiljøkonsulent i Ergoterapeutforeningen Karin Bloch Nielsen, kbn@etf.dk eller tlf. 33 41 47 00.



Gode erfaringer med tværfaglig dialog

Fælles mål, faste rammer, godt kendskab til hinandens arbejdsområder, respekt og åbenhed er med til at give godt samarbejde på en arbejdsplads

Af Karen Kjærgaard, journalist

Ingen arbejdsplads uden samarbejde. Men hvad er det, der gør et samarbejde godt, og hvad kan man gøre for at styrke samarbejdet?

Ved Neurorehabiliteringen i Ringe på Fyn er et tæt, tværfagligt samarbejde kernen i arbejdet omkring neurorehabiliteringen af senhjerneskadede, og gennem hele forløbet er der daglig dialog mellem samarbejdspartnerne og patienten.

– De fleste faggrupper er repræsenteret ved de fleste møder med og uden patienter, så derfor er vi ofte samlet tværfagligt, og det fungerer godt. Vi har respekt for hinanden, kender hinandens arbejdsområder, og vi ved, hvem der gør hvad, fortæller Gitte Susan Jensen, der er ergoterapeut og tillidsrepræsentant for de ti ergoterapeuter på stedet.

Derudover er der ansat fysioterapeuter, sygeplejersker, socialrådgivere, social- og sundhedsassistenter, social- og sundhedshjælper, (SOSU), talepædagog, neuropsykolog og læger. Afdelingen er opdelt i faste, tværfaglige teams med plejepersonale og terapeuter, så medarbejderne i hvert team kender hinanden godt, fordi de arbejder i små grupper.

– Vi har respekt for hinanden som faggrupper og har tillid til det, de andre faggrupper kommer med af faglige vurderinger og tiltag. Alle er med i beslutninger og kommer til orde i forhold til patienten og målene for genoptræningen. Vi arbejder sammen mod samme mål med patienten i centrum og dermed i samme retning, og det er givtigt for patienten, siger Gitte Susan Jensen.

En af årsagerne til det gode samarbejde er ifølge Gitte Susan Jensen, at der er faste strukturer og rammer, for eksempel for møder.

– Det er vigtigt at skabe gode, faste rammer for samarbej-

det og møder, hvor der er tillid mellem medarbejderne og mulighed for åbenhed. En fast, tværfaglig mødestruktur betyder også, at man ved, at man kan få informationer givet videre og ikke behøver at gå rundt i løbet af dagen for at finde de kolleger, man har brug for at tale med. Vores team-morgenmøder er også utroligt givtige, fordi man får planlagt dagen sammen, siger Gitte Susan Jensen.

PATIENTEN I CENTRUM GIVER FÆLLES MÅL

Hun erkender, at det selvfølgelig gør det noget nemmere at samarbejde tværfagligt, når de alle arbejder med det samme område og samme patienttype. Her er det vigtigt med et højt monofagligt niveau.

– Det betyder, at man ikke kommer til at overtage hinandens områder, fordi jeg som ergoterapeut ved, hvad for eksempel sygeplejerskerne og fysioterapeuterne kan, og at de er gode til det. Det er altid vigtigt, at patientens mål, ønsker og behov er i centrum. Ellers kan man risikere at begynde at arbejde ud ad hver sin tangent som faggruppe, advarer Gitte Susan Jensen.

MANGE FORDELE

– Det giver færre misforståelser, når man er tættere på hinanden. Åbenhed og god kommunikation smitter også af på samarbejdet med patienterne og de pårørende, og det giver et godt psykisk arbejdsmiljø. Det lyder jo rosenrødt, og selvfølgelig går det også galt nogle gange, erkender hun.

På Neurorehabiliteringen i Ringe er godt samarbejde især vigtigt i forhold til patienter med hjerneskade, som har mange problemstillinger.



– Hos os er der stor, kollegial forståelse for, at vi hjælper hinanden, for det kan være rigtig hårdt at arbejde med sen-hjerneskedede patienter. Et godt samarbejde giver også forståelse for, at man har brug for at tale om det og få luft. Derfor arbejder vi ligeledes med supervision som kollegialt redskab, siger Gitte Susan Jensen.

STYRKER AF SAMARBEJDE

Det kan være en god idé at benytte kurser, temadage eller stress-værktøjer til at opbygge og styrke det tværfaglige samarbejde. Det har de løbende gjort ved et botilbud på Herbergscentret Sundholmen i København, som ergoterapeut og sikkerhedsrepræsentant Trine Billum var med til at starte op i 2005.

Botilbuddet er en døgninstitution for ti voksne med alkoholrelateret demens, primært tidligere hjemløse mænd omkring 50 år. Her er Trine Billums job som ergoterapeut at stå for individuelle, sociale aktiviteter og at skabe gode, trygge rammer for en meningsfuld og værdig hverdag. I alt er de 13 ansatte, der arbejder i tværfaglige teams. De øvrige faggrupper er socialpædagoger, sygeplejersker, sosu-assistenten og køkken-assistenten.

– Vi har selv skabt rammerne og bygget værdierne op. Som sikkerhedsrepræsentant har jeg været med til at skubbe på for åbenhed og synlighed om de ting, der sættes i gang, for eksempel ved strukturændringer, fortæller Trine Billum.

For at styrke samarbejdet tilstræber de, at personalemøderne kører i faste rammer med kendt dagsorden og referat. Ved møderne, som afholdes hver anden måned, har de blandt andet indført en fast "trivsels-runde", hvor de hver

især fortæller, hvordan de har det på arbejdspladsen.

– Godt tværfagligt samarbejde bygger på tillid og anerkendelse af, at man har forskellige synspunkter. Her hjælper det, at man kender til hinandens faglighed og værktøjskasser. Tværfagligt samarbejde er nemt, når man er skarp og tydelig til at melde ud, hvad man mener og kan, siger Trine Billum.

– Tidligere var kulturen, at vi alle skulle gøre det samme, og at alle medarbejdere havde fælles ansvar for beboerne og dermed skulle vide lidt om alle. I dag har vi indført kontaktpersoner og små tværfaglige teams om de enkelte beboere. Dermed kommer ens faglighed også bedre i spil.

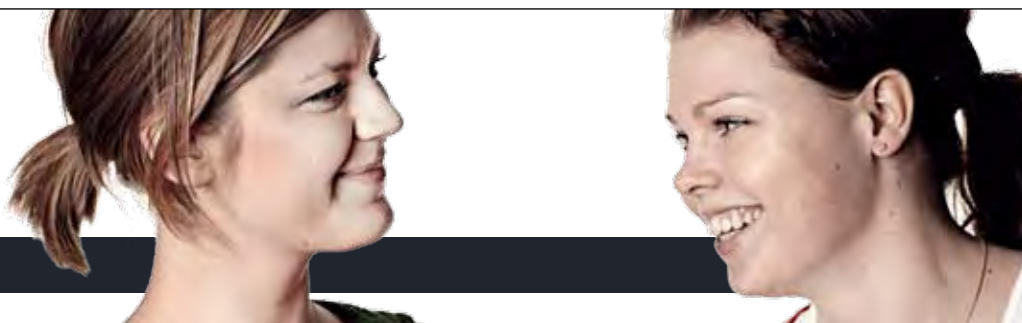
Teamet er på et tidligt tidspunkt blevet undervist i konfliktforebyggelse, og Trine Billum har som sikkerhedsrepræsentant for nylig været på et Etf-kursus i konflikthåndtering.

– Det sikrer også godt samarbejde, at man bliver taget alvorligt ved konflikter med beboerne, som ofte sker med demente. Her er jeg som sikkerhedsrepræsentant meget omhyggelig med for eksempel at indberette arbejdsskader, fortæller Trine Billum.

Arbejdspladsen har desuden benyttet et af Branchearbejds miljørådet for Social og Sundhed's stress-værktøjer til at udarbejde en stresspolitik for hele organisationen. Ifølge Trine Billum giver det sekundært et bedre samarbejde, at man forebygger stress.

Udover den faglige gevinst giver godt samarbejde overskud og energi, mener Trine Billum.

– Arbejdet bliver sjovere og mere afslappende, når samarbejdet fungerer godt. Det giver overskud og kolorit i hverdagen, og det giver også mere energi, når man kommer hjem fra arbejde. ●



Leder og ansat skal være i tæt kontakt

Samarbejde mellem ledelse og medarbejdere rummer mange modsætninger, men kan fungere godt alligevel. Det gør det i Roskilde Kommunes Hjælpe-middelafsnit

Af Karen Kjærgaard, journalist

Det er svært at give en enkel forklaring på det gode samarbejde mellem terapeuterne ved Roskilde Kommunes Hjælpe-middelafsnit og deres leder, Mette Vedsmann, der selv for nylig var at finde i de sagsbehandlende ergoterapeuters rækker.

Ifølge ergoterapeut og tillidsrepræsentant Karen Stensbæk Jensen bunder det i en lang række faktorer, der især handler om tilstedeværelse, ledelsesmæssig opbakning, rettidig information, medindflydelse, frihed under ansvar, faglig indsigt, humor og kemi.

Terapeuterne arbejder selvtilrettelæggende og dermed med frihed under ansvar, hvor de handler og står til ansvar bagefter.

– Hvis der kommer klager fra borgere, bakkedes man altid op og føler, at vores leder står fagligt bag en og lytter til en, og at der ikke tages nye beslutninger hen over hovedet på en, siger Karen Stensbæk Jensen.

DIALOG, INFORMATION OG MEDINDFLYDELSE

I dagligdagen har det ifølge Karen Stensbæk Jensen stor betydning, at lederen altid har tid til at bruge 10 minutter, hvis terapeuterne har brug for en snak med hende.

– Vores afdeling er jo fordelt på tre forskellige adresser, og her fordeler vores leder sine arbejdsdage, så hun arbejder en eller to dage hvert sted i løbet af en uge. Det er guld værd og gør en forskel, fordi alle så har en mulighed for at snakke med hende og få sparring her og nu, hvis man har brug for lige at sætte sig ned bag en lukket dør, siger Karen Stensbæk Jensen.

Samtidig føler de sig velinformerede ovenfra.

– Der er et højt informationsniveau, hvor man som medarbejder bliver holdt orienteret om alt relevant vedrørende afdelingen og af betydning for vores arbejde. Det er vigtigt i en

kommune, hvor man har mange samarbejdspartnere, og det fungerer ikke, hvis man ikke ved, hvad der foregår. Det høje informationsniveau gælder også i forhold til økonomi, og vi bliver taget med på råd ved beslutninger, så vi føler, at vi har en meget høj grad af medindflydelse, siger Karen Stensbæk Jensen.

Det gode samarbejde handler dog nok også om kemi, der passer godt, påpeger hun.

– Det er alfa og omega, og så kan man fagligt være nok så dygtig. Og kemien går begge veje, for den skal også være god opad i systemet til cheferne ovenover.

UPOPULÆRE BESLUTNINGER NEMMERE AT ACCEPTERE

Når det gælder økonomien, er det en af udfordringerne i samarbejdet med lederen, fordi der skal spares i alle kommuner, fortæller Karen Stensbæk Jensen.

– Vi kan være uenige med hende om, hvor der skal spares, men hun har jo det afgørende ord. Og fordi vi generelt har et gnidningsfrit samarbejde, accepterer vi mange upopulære beslutninger og æder nogle kameler, fordi vi ved, at der er nogle ting, som man ikke – og ej heller hun – har indflydelse på, forklarer Karen Stensbæk Jensen.

Hidtil har afdelingen dog været forskånet for personalenedskæringer, så ressourcerne passer principielt med arbejdsopgaverne, hvis alle er på arbejde, og ingen er syge.

– Vi bliver også hørt, hvis vi mener, at der mangler ressourcer, for eksempel har vi netop fået ansat en ergoterapeutvikar og en ergoterapeut i nyoprettet stilling med speciale i siddestillinger. Her er det en kæmpe fordel, at vores leder er ergoterapeut, som selv har været sagsbe-



handlende ergoterapeut og kender til at sidde med rigtig mange sager.

Hvornår betyder godt samarbejde især noget?

– Det gør det, når ressourcer og arbejdsopgaver ikke svarer til hinanden, for der er det vigtigt med forståelse fra lederens side for, at der i perioder vil være opgaver, der ikke bliver løst, for eksempel ved langtidssygemeldinger. Et godt samarbejde vil også betyde, at man bedre kan snakke med lederen om prioriteringer.

Hvad kan besværliggøre samarbejdet med jeres leder?

– At vi ikke altid fysisk arbejder samme sted som lederen, for det gør det besværligt, når man skal have fat i hende, at vi ikke sidder i ét stort fælles hus. Men okay, hun er da aldrig længere væk end en mail eller et mobilopkald.

Hvordan håndterer I konflikter?

– Det kan man jo aldrig undgå, og her er vores leder god til at gå hurtigt ind, og hun er ikke bange for at tage fat i det, mener Karen Stensbæk Jensen, der selv har en dobbeltrolle som tillidsrepræsentant i forhold til at få tingene til at fungere blandt medarbejderne eller tage problemet op over for lederen.

STØRRE RÅDERUM DÆMPER KONFLIKTER

En konflikt-dæmpende faktor er den værdibaserede ledelse i Roskilde Kommune, mener Karen Stensbæk Jensen, fordi det giver et større råderum til både ledere og medarbejdere. Værdigrundlaget i hele kommunen er synlighed, åbenhed og fokus på resultater.

– Vores leder har et stort råderum, hvor hun for eksempel selv kan fordele forældreorlov. Vi medarbejdere planlægger selv vores ferier, dvs. at vi også har et stort råderum, og det forebygger også konflikter, mener Karen Stensbæk Jensen.

Hvilke gode råd kan du give til andre ergoterapeuter i forhold til at skabe godt samarbejde med lederen?

– Det er vigtigt med åbenhed, og at man siger tingene de steder, hvor de skal siges. Det nytter ikke med sladder i krogene i stedet for at gå direkte til lederen og sige, at vi har et problem. Og hvis det ikke bliver forstået, må man argumentere bedre. Man må gå til hovedet, ikke til halen, og hvis man ikke taler om problemerne, bliver de heller ikke løst. Hvis det er kemien med lederen, der er problemet, må man skifte arbejde.

– Men jeg er da godt klar over, at det er unikt, at vi har det så exceptionelt godt. Vi har også humor i højsædet, tilføjer Karen Stensbæk Jensen som en ekstra faktor, der altid gør samarbejdet lidt nemmere i hverdagen. ●





ARBEJDSLIV



Brug ledelsesværktøjerne til at skabe god kultur

Formår man som leder at sørge for faste rammer, medarbejderinddragelse og anerkendelse, er grunden lagt for et godt samarbejds-klima på arbejdspladsen

Af Karen Kjærgaard, journalist

Det lyder nemt, og rent faktisk er det relativt enkle ledelsesredskaber, man kan benytte for at sikre en god samarbejds-kultur på en arbejdsplads.

– Som leder er det i princippet simple værktøjer, du bruger til at skabe godt samarbejde, for eksempel at sikre rammer, inddragelse og anerkendelse. Formår man det, er man nået rigtigt langt, siger Lars Astrup, lederkonsulent i Ergoterapeutforeningen.

Godt samarbejde er både lederens og medarbejdernes ansvar. De formelle samarbejdsorganer på større arbejdspladser, SU eller sikkerhedsudvalget, kan styrke samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere på et overordnet plan.

Når det gælder den daglige ledelse, har lederen en lang række tangenter at spille på. Lederen skal først og fremmest kunne sætte faste rammer og sørge for, at strukturen på arbejdspladsen er i orden. Lederen skal også sikre, at der findes fælles spilleregler for, hvordan man opfører sig og taler til hinanden. Her bør lederen selv være rollemodel og forbillede i forhold til arbejdspladsens normer og værdier.

Lederen bør også afklare forventningerne til samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere og ikke mindst motivere ved at inddrage medarbejderne og sikre medbestemmelse. Mange ergoterapeutiske arbejdspladser er desuden teambaserede, og her har lederen stadig et ansvar for, at samarbejdet fungerer mellem medarbejderne.

– Nu om dage værdsættes selvledelse på godt og ondt, og det betyder, at ledelsen skal sikre rammer for frihed under ansvar samt trivsel og mulighed for udvikling for den enkelte medarbejder, påpeger Lars Astrup.

FINDES IKKE ALTID ET ELIKSIR

Omvendt kan lige præcis det at sætte rammerne og struktur

eller skabe forventningsafstemning mellem ledelse og medarbejdere være de største udfordringer for en leder i forhold til at sikre godt samarbejde.

– Dette er nemlig faktorer, som man som leder ikke altid har indflydelse på. Det samme gælder normer og kulturer på en arbejdsplads, siger Lars Astrup.

Når det gælder styrkelse eller bevarelse af godt samarbejde på arbejdspladser med stort arbejdspress eller for mange opgaver til for få personaleressourcer, findes der ifølge Lars Astrup desværre ingen eliksirer, man kan hælde på flasker.

– Hvis der er rammer med arbejdspress og deraf følgende samarbejdsproblemer, må man som leder gøre meget ud af at anerkende medarbejdernes store indsats for at løse arbejdsopgaverne samt lytte til medarbejderne, hvis de påpeger problemer. Eventuelt kan man tage problemet op i SU eller få støtte fra personaleafdelingen eller eksterne konsulenter, anbefaler han.

LÆR Gennem LEDERUDDANNELSE OG SELVERKENDELSE

Som leder er det meget vigtigt at uddanne sig til at håndtere samarbejde, mener Lars Astrup.

For eksempel på lederkurser, og prøve det af i praksis.

Etf tilbyder blandt andet et lederuddannelsesforløb og et mentorforum, som især er egnet for yngre ledere. Etf har også et kursusforløb for tillidsrepræsentanter og ledere i teamudvikling, som er relevant, fordi teams er en del af den måde, man samarbejder på nu om dage.

– Et godt værktøj for ledere er også selverkendelse. For hvis man kender sig selv, vil man blive mindre påvirket af medarbejdernes projektioner og for eksempel aggressioner i en konflikt i medarbejdergruppen, siger Lars Astrup. ●

ØG DIN VIDEN

Vil du vide mere om, hvordan du som leder skaber godt samarbejde? Kontakt Etf's lederkonsulent Lars Astrup, 33 41 47 48, la@etf.dk

Se mere på:
www.etf.dk/leder
www.etf.dk/mentorforum
www.etf.dk/lederkurser



Man skal kende de fælles værdier

Fokus på tværfagligt samarbejde stod øverst på dagsordenen, da ergoterapeut Hanne Pedersen sidste år startede i sit første lederjob

Af Karen Kjærgaard, journalist

Et godt, tværfagligt samarbejde havde høj prioritet, da ergoterapeut Hanne Pedersen indtog lederrollen for de 16 medarbejdere i Aktivitets- og Træningsafdelingen på Områdecenter Borupvænget i Randers Kommune i november sidste år.

Målet var at få fem forskellige faggrupper til at fungere sammen i en fusioneret aktivitets- og genoptræningsafdeling ved et områdecenter i Randers Kommune.

Medarbejdergruppen består af ergoterapeuter, fysioterapeuter, sosu-assistenten og -hjælpere, beskæftigelsesvejledere og fleksjobbere. Og siden sin tiltrædelse har Hanne Pedersen benyttet sig af en palet af tiltag og redskaber for at styrke samarbejdet. Både mellem hende og medarbejderne, og indbyrdes mellem medarbejderne.

STRUKTUR OG ANSVARSFORDELING

– Man kan gøre mange ting. Jeg har først og fremmest grebet til fordeling af ansvarsområder, så man har mulighed for at specialisere sig lidt mere inden for et område, fortæller Hanne Pedersen.

Hun har taget en snak med hver enkelt medarbejder om deres ønsker, kompetencer og interesser, og ansvarsområderne er fordelt efter, hvad de enkelte selv synes, de er gode til og gerne vil.

– Det har været med til at give ro, fordi kollegaerne så i højere grad ved, hvem de skal henvende sig til vedrørende en specifik opgave. Det har også givet hver især overblik over, hvordan de gerne vil udvikle sig fagligt fremover, forklarer Hanne Pedersen.

Et andet vigtigt skridt var bedre struktur på hverdagen, så man ved, hvem der gør hvad hvornår. Og det arbejde er fortsat, fordi man løbende er nødt til at justere og forholde sig til strukturen og organisering af arbejdet på arbejdspladsen, mener Hanne Pedersen.

– Jeg ønsker at fastholde vores struktureringsmøder, fordi vi til stadighed har brug for at tale om ansvarsfordeling, struktur, kompetenceudvikling, hvad vi vil og planlægning af hverdagen, siger hun.

FOKUS PÅ PSYKISK ARBEJDSMILJØ

En anden forudsætning for godt samarbejde er et godt psykisk arbejdsmiljø. Derfor har Hanne Pedersen også øje for moderne ledelsesbegreber som anerkendelse og fælles værdier.

– Som leder tænker jeg meget i anerkendelse i forhold til de enkelte medarbejdere og deres arbejdsindsats. Det gør jeg ved at forsøge at følge hver enkelt tæt og løbende tale med den enkelte medarbejder, siger hun.

– Det er vigtigt, at de ved, at det, de kan bidrage med, er anerkendt og kan bruges tværfagligt.

Det næste tiltag bliver at arbejde med en bedre implementering af kommunens fælles værdier.

Værdierne er et nyt sæt værdier for de to sammenlagte kommuner, Randers og Purhus, hvor afdelingen som noget nyt modtager borgere fra den gamle Purhus Kommune samt et nyt område i Randers. Medarbejderne er de samme, men afdelingen har udover aktivitets- og træningstilbud efter serviceloven nu også fået ansvar for genoptræning efter sundhedsloven.

– Vi har brug for at sætte ord på, hvad værdierne konkret betyder for os i vores dagligdag, for det er vigtigt, at værdierne bliver implementeret og er noget, som man løbende snakker om i afdelingen. Det er vigtigt, at vi har samme udgangspunkt i vores arbejde, mener Hanne Pedersen.

Ifølge Hanne Pedersen ligger ansvaret for at sikre et godt samarbejde både hos ledelsen og medarbejdere.

– Jeg kan som leder jo ikke se alt, så hvis der er noget, der



FÆLLES VÆRDIER I RANDERS KOMMUNE

- Ordentlighed
- Ligeværdighed
- Forskellighed
- Udvikling
- Frihed
- Åbenhed

ikke fungerer, er det vigtigt, at medarbejderne enten selv gør noget ved det eller gør mig opmærksom på det.

– Medarbejderne er også forpligtede til at leve op til værdierne og byde ind med deres monofaglighed. Altså at udføre den arbejdsindsats, der forventes af dem i deres respektive jobfunktion og de rammer, der er.

Som Hanne Pedersens personlige bidrag til at sikre godt samarbejde mellem medarbejderne startede hun som nyudnævnt leder ligeledes med individuelle samtaler om gensidig forventningsafstemning. Derudover har hun brugt MUS-samtaler og ArbejdsPladsVurdering (APV) som redskaber til at forholde sig til godt psykisk arbejdsmiljø.

Og så har afdelingen ugentlige personalemøder, hvor der er et fast punkt om psykisk arbejdsmiljø. Det foregår ved en runde, hvor hver enkelt medarbejder kan tale om, hvordan hun eller han har det eller synes, at det er gået i den forgangne uge. De har mulighed for både at sige, hvad der har været godt, og hvad der måske har været mindre godt. Det er ikke tvungent at sige noget ved runden.

HANDLER OGSÅ OM KONFLIKTFORSTÅELSE

Afdelingen har også haft besøg af Etf's arbejdsmiljøkonsulent Karin Bloch Nielsen, der har afholdt en workshop for afdelingen om arbejdsglæde og konfliktforståelse.

– På en kvindedomineret arbejdsplads vil der altid være indbyrdes små diskussioner, så en temadag om konfliktforståelse har været meget godt. Konfliktforståelse kan både bruges i forhold til bedre samarbejde kollegerne imellem, men også i samarbejdet med borgerne, siger Hanne Pedersen og fortsætter:

– Det har været rigtig, rigtig godt, for her oplevede jeg en åbenhed i gruppen, som jeg ikke har oplevet før. Medarbejderne har på den måde også lært hinanden bedre at kende på tværs af aktivitets- og træningsafdelingen. Det var også godt, at hver især havde mulighed for at fortælle, hvad de tænkte om samarbejde, og hvilke behov de har for hjælp af kollegerne og mig som leder ved travlhed, eller hvis de føler sig stressede.

KRÆVER LEDERUDDANNELSE

Ifølge Hanne Pedersen er det vigtigt, at man som leder er klædt på til at håndtere samarbejde.

Selv har hun deltaget i et lederudviklingsforløb i Etf-regi over cirka et halvt år med tre moduler à to dage.

Hun påpeger, at det også er vigtigt med en arbejdsmiljøuddannelse, så man som leder er bedre klædt på til for eksempel at håndtere det psykiske arbejdsmiljø og APV. Her har Hanne Pedersen deltaget i kommunens arbejdsmiljøuddannelse. Derudover er det også vigtigt at skabe sig et netværk uden for sin egen organisation.

Hanne Pedersen kan ikke dokumentere, at de mange tiltag har styrket samarbejdet på arbejdspladsen, eller at det psykiske arbejdsmiljø scorer en højere karakter, for det er ikke målt i en APV. Men Hanne Pedersen er ikke i tvivl om, at det har haft en positiv afsmitning på samarbejdet og trivlsen.

– Jeg ved ikke konkret, om samarbejdet er blevet bedre, men medarbejderne ser glade ud, og de er gode til at komme til mig, hvis der opstår noget i hverdagen. Det viser, at de har tillid til mig og tror på, at det nytter noget, siger Hanne Pedersen.

Hun er dog ikke i tvivl om betydningen af godt samarbejde:

– Godt samarbejde øger ens lyst til at gå på arbejde, det giver arbejdsglæde, og det smitter af på borgerne, for arbejdsglæde giver overskud og bedre motivation til at udføre ens arbejdsopgaver og arbejde sammen om borgerne. Indirekte er det også medvirkende til at mindske sygefraværet, påpeger Hanne Pedersen. ●

HANNE PEDERSEN OM GODT SAMARBEJDE

- Der er to sider af det gode samarbejde: Det faglige samarbejde imellem medarbejderne, og den personlige eller menneskelige side af det.
- Jeg vil definere godt tværfagligt samarbejde, som når man med hver sin monofaglige viden sammen får etableret det bedste tilbud til borgeren med udgangspunkt i borgerens egne behov. Men at man også accepterer hinandens forskelligheder, både fagligt og personligt. Man kan nemlig have forskellige tilgange til borgerne, for vi er ikke ens og går ikke altid til tingene på samme måde.
- Hvis noget i en kollegas tilgang eksempelvis strider mod ens faglighed, må man sætte det i forhold til arbejdsstedets fælles værdier. Det kan være svært, men man må altid tage udgangspunkt i, hvad der er bedst for borgeren.



Konflikter kan ikke undgås

Der findes ingen arbejdspladser uden konflikter. Derfor bør ledelse og medarbejdere forholde sig konstruktivt til konflikter ved at bevare dialogen og udrydde misforståelser

Af Karen Kjærgaard, journalist

En konflikt opstår, når en uoverensstemmelse fører til spændinger og ophørt dialog. Det kan være mellem kolleger, mellem medarbejdere og ledelse eller mellem medarbejdere og patienter, borgere eller pårørende.

Sådan definerer professionel konfliktmægler Vibeke Thorsen konflikter. Hun er tilknyttet Center for Konfliktløsning og er desuden uddannet sygeplejerske og psykoterapeut. Hun har mange års erfaring som underviser i konflikt håndtering på arbejdspladser, blandt andet i Ergoterapeutforeningens regi.

– Konflikter har med relationen mellem mennesker at gøre, som man må forholde sig til for at løse en konflikt. Først og fremmest handler det om at genopbygge tilliden og dialogen mellem parterne i en konflikt, forklarer Vibeke Thorsen, som vi har bedt om at give gode råd til, hvordan man håndterer konflikter på arbejdspladsen.

HVORDAN OPSTÅR KONFLIKTER

Konflikter opstår ofte, fordi vi ikke får talt ordentligt sammen, og bunder ofte i misforståelser.

– Helt klassisk handler det om, at mennesker opfatter og tolker ting forskelligt og reagerer ud fra det, uden at få talt om det og afklaret med hinanden, hvordan tingene i virkeligheden hænger sammen. I den forbindelse betyder det noget, hvis man ikke får reageret på sin irritation eller en øv-følelse, fordi man tager det videre i sin kommunikation og relation. Derfor er det vigtigt, at man får talt om det, hvis man er i tvivl om eller irriteret over noget, siger Vibeke Thorsen.

Her er tillid og mistro vigtige faktorer. Jo mere tillid, man har til en person, des mindre negative tolkninger sker der af hinandens handlinger og motiver, og man bærer lettere over med hinanden. Det betyder færre konflikter.

– Selvfølgelig kan man have en reel uenighed, men det behøver ikke at føre til en konflikt, hvor det handler om at forsvare sig og få ret. I stedet gælder det om at forholde sig undersøgende til selve uenigheden. Årsager til konflikter kan også være, at man blander sagen og det personlige sammen, forklarer Vibeke Thorsen.

SÅDAN HÅNTERER MAN KONFLIKTER

Fornuftigt håndteret giver konflikter mulighed for udvikling og kan bruges konstruktivt. Derfor er det vigtigt at forandre sin negative eller afvisende holdning til konflikter og turde tage dem.

– Når vi er uenige, gælder det om i stedet for at argumentere og prøve at få ret, at man forholder sig undersøgende til den andens synspunkter. At man bliver klar over, hvad der ligger bag ens egne følelser i den sammenhæng. At man er ærlig om, hvad der betyder noget for én, og at man er villig til at flytte sig, hvis der kommer nye synspunkter frem, som man ikke selv har tænkt på, siger Vibeke Thorsen.

Mange konflikter mellem medarbejdere handler om, hvad man mener, er vigtigt i forhold til arbejdet, altså dels ens værdier, dels den personlige dimension.

– Men paradoksalt nok oplever jeg, at det er utrolig sjældent, at man taler om dette på jobbet, fordi folk synes deres værdiopfattelse er så indlysende, og at alle andre da må tænke lige sådan. Men det gør folk oftest ikke, og man kan ikke gætte andres holdninger og værdier, lyder det fra Vibeke Thorsen.

HVEM HAR ANSVARET FOR AT FOREBYGGE OG LØSE KONFLIKTER

Kigger man på, hvem der har ansvaret for at forebygge og løse konflikter, peger pilen på ledelsen. ● ● ●



ØG DIN VIDEN OM KONFLIKTER PÅ JOBBET

En konflikt er en uoverensstemmelse, som giver spænding i og mellem mennesker.

- 51 % angiver, at de fra "af og til" til dagligt oplever konflikter og skænderier på arbejdet
- 63 % angiver, at det er med kolleger
- 44 %, at det er med lederen

Sådan håndterer man konflikter på arbejdspladsen

- Fokuser på den gode trivsel
- Tilvejbring viden i medarbejdergruppen om kommunikation og konflikthåndtering
- Tal for dig selv, og bliv klar over egne interesser og behov
- Fokuser på dialog med henblik på gensidig forståelse
- Lyt til modparten, og bliv klar over modpartens interesser og behov
- Anerkend hinandens opfattelser af situationen samt de følelser og behov, der er i spil
- Forhandl om, hvad der kan lade sig gøre i den givne situation.
- Generelt: Tro på, at mennesker altid gør det bedste, de har lært

Forebyggelse af konflikter

- Fokuser tosidigt, det vil sige både på den gode trivsel og på at være rustet til at kunne håndtere konflikter
- Sørg for, at den samlede personalegruppe har fælles viden om konflikthåndtering, og at der er en generel accept af, at konflikter er en del af arbejdslivet
- Tal om, hvordan man på vores arbejdsplads vil håndtere konflikter, og lav eventuelt konkrete aftaler i den forbindelse

Arbejdspladser med særlig konfliktrisiko

- Arbejdspladser med mange forandringer, forandringsprocesser giver altid anledning til konflikter
- Pressede arbejdssituationer og reelt stressede medarbejdere
- Hvis det ikke er entydigt, hvem der har hvilke funktioner og arbejdsopgaver, eller hvis der er utydelige forventninger til medarbejderne
- Arbejde, der har med mennesker at gøre, for eksempel de fagprofessionelle i sundhedsvæsenet, fordi arbejdet både handler om faglighed og relationer, som kan være meget uforudsigelige

Kilder: Konfliktmægler Vibeke Thorsen fra Center for Konfliktløsning.

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø på danske arbejdspladser i 2004/2005.

Læs mere

www.ami.dk
www.konfliktloesning.dk
www.vibekethorsen.dk



Ledelsen har en meget vigtig rolle, dels ved sin egen adfærd som rollemodel, og dels for at skabe en konflikthåndterende og anerkendende kultur på arbejdspladsen.

Når det er sagt, er det et fælles anliggende for ledelse og medarbejdere at samarbejde om bevidst at forholde sig til konflikter, så det giver dynamik og mere energi i stedet for det modsatte.

– Det handler for eksempel om, at man i ledelsen ikke forsøger at lægge skjul på, at der kan komme konflikter, men at man her på vores arbejdsplads forholder sig til dem. Det kan man for eksempel gøre ved at lære medarbejderne konflikt-håndtering på kurser, anbefaler Vibeke Thorsen.

Tydelig ledelse, klare værdier og anerkendelse er også vigtige ledelsesredskaber til at forebygge konflikter.

HVILKE KONSEKVENSER HAR KONFLIKTER

Konflikter har konsekvenser for arbejdsindsatsen og arbejds-

miljøet. Effektiviteten bliver nedsat, arbejdsglæden ryger sig en tur, man kommer til at vogte på hinanden, og så er der risiko for stress og flere korttidssygemeldinger. Som en reaktion bryder ens småskavanker op. For eksempel hovedpine og ondt i ryggen, og man mister lysten til at gå på arbejde om morgenen.

Det går også ud over samarbejdet og tværfaglige relationer. Ved mange konflikter er der ligeledes risiko for, at ens irritation kommer til at smitte af på brugerne, patienterne eller de pårørende.

– Når man virkelig er i konflikt med nogen, er der ikke kontakt mellem parterne, så først og fremmest gælder det om at få genetableret kontakten og dialogen i gang igen. Derfor handler det også om at opdage "sig selv" og stoppe op, inden det kommer så vidt ved en uenighed eller uoverensstemmelse med en kollega, advarer Vibeke Thorsen. ●

SÅDAN OPSTÅR KONFLIKTER

Faglige og personlige uenigheder og uoverensstemmelser er en naturlig del af samarbejdet på enhver arbejdsplads. Målet er ikke at undgå konflikter for enhver pris, men at undgå at konflikter trappes op og bliver destruktive.

Fire typer af konflikter

De fleste konflikter på arbejdspladser falder inden for én af fire typer:

- Konflikter om metoder
- Konflikter om ressourcer
- Konflikter om værdier
- Personlige konflikter

Konflikttrappen

Konflikttrappens syv trin beskriver, hvordan konflikter optrappes og giver nogle ideer til, hvordan man kan løse konflikter på de enkelte trin.

1. Trin – Uoverensstemmelse

Det første, "grønne" trin på trappen er en uoverensstemmelse, som er en positiv konflikt; Vi er uenige om noget, men vi løser situationen hurtigt og konstruktivt, fordi vi bevarer fokus på sagen og ikke drager den andens person ind i billedet.

2.-4. Trin – Personificering, problemet vokser, samtale reduceres

De næste tre konflikttrin er "gule", for her skifter fokus fra sagen til personen, og fokus bliver i højere og højere grad den andens negative egenskaber.

5.-7. Trin – Fjendebilleder, åben fjendtlighed og polarisering

De sidste tre trin på konflikttrappen er "røde". Her bliver konflikten til krigsførelse, hvor vi retter anklager og destruktive angreb mod hinanden. Den oprindelige sag er glemt.

