

Gryderet med klar kridtstreg og sprøde stempler

Hvis samarbejdet er kørt af sporet, kan man ikke udføre sit arbejde med høj faglighed. Det er budskabet i en ny bog, der tilbyder konkrete værktøjer til at få det professionelle samarbejde tilbage. Skal det lykkes, handler det især om **at undgå, at der 'går følelser i den'**, mener ekspert i samarbejde

TEKST
LOUISE
GRAA
CHRISTENSEN
///
FOTO
SØREN
KJELDGAARD

'NU ER DER VIST GÅET omsovs i den.' 'Der stak min hjerne lige af.' Eller 'har alle fået puttet noget i gryden?' Kender du ikke begreberne, som er hentet fra en ny bog, 'Ræk mig lige samarbejdet – Tak! – om at være ansat til mere end din faglighed', lyder det formentlig som sort snak. Men på Karrieværkstedet – den beskyttede beskæftigelse på handi-cap- og psykiatriområdet i Vejle – giver de tre udsagn rigtig god mening. Her fungerer de som konkrete metoder, som ledere og medarbejdere har taget til sig og arbejdet med for at skabe en bedre samarbejdskultur. – Vi stod i en situation, hvor fagligheden havde lidt skade, fordi

samarbejdet på arbejdspladsen ikke fungerede. Det fælles sprog, som vi er blevet introduceret til i bogen her, har givet os nogle værktøjer, der har gjort det nemmere at kommunikere. Det har givet anledning til et rigtig godt samarbejde og dermed også en bedre service til borgerne, siger afdelingsleder på Karrieværkstedet Mette Cecilie Gade.

Kompleksiteten i samarbejde
De to forfattere bag bogen om samarbejde, René Jensen og Finn Salomonsen, har begge i en lang række år arbejdet med forbedring af samarbejdet i små og store organisationer – hovedsageligt inden

for det offentlige på arbejdspladser, hvor det primære fokus er arbejdet med mennesker. Karrieværkstedet er således en af flere socialpædagogiske arbejdspladser, hvor man har arbejdet med de konkrete metoder, som nu præsenteres samlet på tryk. Bogen giver en grundlæggende forståelse af, hvad det gode samarbejde på en arbejdsplads er, og hvorfor samarbejdet hele tiden kan og skal udvikles, fortæller den ene af forfatterne, René Jensen, som selv oprindeligt er uddannet pædagog og i dag arbejder som konsulent i firmaet De-tre. – Det centrale budskab er, at man grundlæggende får 50 pct. af sin løn for at kunne samarbejde,

mens de resterende 50 pct. er for fagligheden. Men mange steder er det bare ikke det, der er tilfældet, siger han og uddyber: – Der er et stort fokus på faglighed, og det er også vigtigt. Men forudsætningen for høj faglighed er, at medarbejderne er i stand til at samarbejde. Det gode samarbejde opstår dog ikke af sig selv, og det at samarbejde kan hurtigt blive komplekst. Så med bogen forsøger vi at gøre det komplekse enkelt, for virkeligheden er indviklet nok med alle de faglige opgaver, man skal levere og dokumentere. Samtidig skal man oversætte alt det, der foregår mellem mennesker, og derfor er der mange



Metafor(d)bog

Et udvalg af de metaforer, der er en del af det fælles sprog, som bogen 'Ræk mig lige samarbejdet – Tak! – om at være ansat til mere end din faglighed' indfører læserne i:

Gryde: Samarbejde er en gryderet, som alle skal være en del af i de rette doser.

Den professionelle platform: Mental tilstand, hvorfra man kan håndtere faglige og samarbejds-mæssige situationer.

Kurv: Når kompleksiteten bliver stor, er der brug for at afstemme kurven. Dvs. at få talt sig frem til en fælles forståelse.

Kridtstreg: En aftale, der tydeligt angiver en forventning.

Omsovs: Misforståede hensyn. Omsovs bliver dannet, når vi udelukkende fokuserer på medarbejdernes trivsel, men ikke på udvikling, ejerskab og borgerens bedste.

Stempel: En fælles opmærksomhed rettet mod at 'stemple ind' på opgaven, på situationen eller på ansvaret.

Gryden
På Karrieværkstedet bruger de 'gryden' til at samle gode idéer fra medarbejderne. – Det er en rigtig god metode, når vi arbejder med sparring og idégenerering, fordi man sikrer, at man får alles stemme med, siger leder Mette Cecilie Gade (i midten).

gode intentioner, der forsvinder i kompleksitet, siger René Jensen.

Når det drukner i følelser

De offentlige arbejdspladser, René Jensen besøger, er ofte socialpædagogiske. Og her oplever han et problem, der mange steder går igen, når det handler om samarbejdet: – Jeg står tit med en personalegruppe, der har rigtig gode hensigter, men som bliver kede af det og føler sig stødt på manchetterne, når de får feedback. Det skyldes ikke, at socialpædagoger er mindre professionelle. Men når der ofte går følelser i den, er det først og fremmest, fordi der hersker et gammelt narrativ om, at sådan er det, når man arbejder med mennesker, fordi man er sit eget værktøj. Men med den overbevisning risikerer man, at følelser og faglighed får lov at flyde sammen, siger han.

René Jensen medgiver, at det socialpædagogiske arbejdsfelt kan give anledning til stærke følelsesmæssige påvirkninger. Men han mener også, at der bør flytte en ny forståelse ind, hvor man lader følelserne træde i baggrunden.

– Når den faglige feedback bliver opfattet som et personligt angreb, falder professionalismismen. Men både medarbejdere og ledere vil gerne tage de svære snakke – de har bare ikke et fælles sprog for det, siger han og peger på, at et mantra fra bogen om, at følelser er okay, men at man skal komme professionelt retur, kan være en hjælp.

Bland dig endelig

Når René Jensen hører fra arbejdspladser, hvor de har taget bogens pointer til sig, er beskeden ofte, at det er blevet nemmere for dem at have professionelle samtaler, hvor feedback indgår. >>>

Han forklarer, at det ofte er det begreb, forfatterne har valgt at kalde 'omsovs', der før har gjort det svært:

– Omsovs viser sig ved, at vi gerne vil undgå at gøre hinanden kede af det, og så bilder vi os ind, at det er bedst at blande sig uden om, hvis vi ser noget, vi undrer os over. Men det er et borger- og kollegasvigt, og derfor bliver vi nødt til at øve os i at reagere aktivt.

Skal man undgå omsovs, kræver det ifølge René Jensen, at man på arbejdspladsen er enige om, at man skal reagere:

– Hvis en borger får et epileptisk anfald, ved man, at man skal handle. Den overbevisning mangler, hvis noget brænder på i samarbejdet. Men pligten til feedback gælder fx både, hvis man undrer sig over en kollegas eller leders

behandling af en borger – eller andre kollegers bidrag til møder eller manglen på samme.

Feedback opfattes som kritik

Men når vi får feedback, er automatreaktionen ofte at opfatte det som kritik. Så sker der ifølge René Jensen det, at 'hjernen stikker af', og den sunde fornuft forsvinder, hvilket er en helt naturlig reaktion.

– Det vigtige er, at vi forstår mekanikken bag hinandens reaktioner og kan lande professionelt igen. I stedet for at kaste sig ud i en lang og kompleks snak om, hvad der skete og hvorfor, kan man med henvisning til hjerne-metaforen kort og godt sige: 'Nå, hjernen stak sgu lige af for mig,' og så ved alle, hvad man mener, siger han og fortsætter:

– Det socialpædagogiske felt er et arbejdsområde, hvor ting kan blive snakket sønder og sammen – måske pga. en veludviklet refleksions- og analyseevne, som vi får med os fra uddannelsen. Det er en udfordring inden for faget, og der hjælper metaforerne til hurtigt at få pickuppen tilbage i rillen.

En af de metaforer, der også optræder i bogen, og som de i dag flittigt benytter sig af på Karriereværkstedet i Vejle, er 'gryden', fortæller afdelingsleder Mette Cecilie Gade. Så når der i det daglige refereres til gryden på fx et personalemøde, så kender alle medarbejdere betydningen: Alle skal bidrage til dagens ret – og man skal tænke over at dosere sine holdninger, så man fylder tilpas i samarbejdet.

– Med en simpel metafor som fx denne kan vi kort og præcist bruge et fælles sprog. Det gør noget komplekst simpelt og minder os om de rammer og det mindset, der er sat op for vores samarbejde, siger hun.

Ledere skal med på idéen

På en arbejdsplads ligger ansvaret for et godt samarbejde hos alle. Men for at ligningen skal gå op, er det afgørende at få lederen på banen, understreger René Jensen:

– Der er en klar tendens til, at når noget bliver bøvl og svært, ender det hos lederen. Det skal det også til en vis grad, men langt hen ad vejen opstår den sunde samarbejdskultur først, når det er medarbejderne, der tager ejerskab.

Men lederen kan ikke læne sig tilbage og smække fødderne op,

Tjekliste til et bedre samarbejde:

Skab kultur for, at man er ansat til to ting:

Faglighed OG samarbejde – man kan ikke stemple ud af nogen af delene.

Tag altid dette afsæt:

Der er en god hensigt bag alles adfærd, men det betyder ikke altid, at adfærden er hensigtsmæssig, og så har man mandat til at handle.

Skab kultur for denne tænkning:

Brok er okay, bare den får retning. Sjatpisseri af brok er ødelæggende for et godt arbejdsmiljø.

Der må ikke gå omsovs i kulturen:

Omsorg for hinanden er godt, men det er en balance, der kan tippe, og så går der 'omsovs i den'. Og dermed afinstalleres professionel dygtighed.

Bliv i bøvlet:

Pas på, at ledere og medarbejdere ikke fralægger sig ansvar, når det bliver svært.



Hvis en borger får et epileptisk anfald, ved man, at man skal handle. Den overbevisning mangler, hvis noget brænder på i samarbejdet.

— René Jensen, forfatter og konsulent i De-tre

Inspiration

René Jensen er oprindeligt selv uddannet pædagog, men arbejder i dag som konsulent, hvor han bl.a. hjælper socialpædagogiske arbejdspladser med at opbygge en god samarbejdskultur.

for hun eller han skal stå i spidsen for at lave faste rammer og skabe et fælles mindset. Ledere tøver bare alt for ofte med at stille krav til medarbejdernes samarbejdsevner, mener René Jensen.

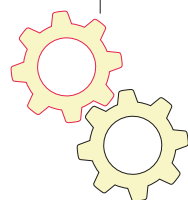
– Mange ledere appellerer til, at alle skal kunne samarbejde i stedet for at insistere på det. De forsvarer måske endda en medarbejder, der ikke samarbejder, med, at vedkommende jo er god med den og den borger. Men uden faste rammer risikerer man, at medarbejderne kommer i tvivl om, hvornår de reelt må spørge til deres kollegers praksis.

Midlertidigt ubehag

'Ingen udvikling uden midlertidige tilstande af ubehag'. Sådan lyder et andet mantra fra bogen – som en erkendelse af, at selvom der præsenteres metoder med letfordøjelige begreber og metaforer, så kan det tage tid at få alle med på de nye toner, erkender René Jensen, der til gengæld lover, at de svære følelser vil vige til fordel for fornyet arbejdsglæde:

– Man skal måske bokse lidt for at få den nye kultur ind under huden, men resultatet er, at man bliver dygtigere. Vi behøver ikke at kunne lide alle, men vi skal kunne med alle, siger han og medgiver også, at det måske kan føles akavet at prikke sin kollega på skulderen, når man første gang vil afprøve fx den nye feedbackkultur.

– Men i overvejende grad hører jeg, at det er befriende. Det bliver meget mindre farligt, og når der er en fælles forståelse for og anerkendelse af, at alle gør tingene med en god hensigt, forsvinder det, der måske var gået hen og blevet giftigt, slutter han. x



Gode råd til medarbejdere

Samarbejde skal trænes, så acceptér, at det bøvler undervejs.

Følelser er okay, men man skal komme professionelt retur.

Klæd andre på til at forstå din adfærd.

Spørg til andres hensigt, når du mærker, du er på vej ind i egne tolkninger.

Gode råd til ledere

Vær tydelig, og kridt banen for samarbejde op.

Undgå 'omsovs'.

Insister på, at DU ikke har ansvaret – det har VI!

Medarbejderne skal løse konflikter sammen, men efterlad dem ikke i en blindgyde.

Hos os stempler man ikke ud af samarbejdet

På **Karriereværkstedet i Vejle** har de arbejdet med at integrere et nyt fælles sprog i hverdagen for at rette op på en skidt samarbejdskultur. Faste metoder og retningslinjer for bl.a. feedback har styrket samarbejdet, løftet arbejdsglæden – og givet et stærkere fagligt fokus

TEKST
LOUISE
GRAA
CHRISTENSEN
///
FOTO
SØREN
KJELDGAARD

DA METTE CECILIE GADE, der er afdelingsleder på Karriereværkstedet, som er en beskyttet beskæftigelse på handicap- og psykiatriområdet i Vejle, i 2018 tiltrådte som ny leder, havde hun en oplevelse af, at hun trådte ind på en arbejdsplads med store brister i samarbejdet. Personalet mistrivedes, og de manglede retning og arbejdsglæde:

– Medarbejderne talte ikke samme sprog og savnede rammer og et fælles mindset. Man var lidt sin egen lykkes smed på arbejdspladsen, og det tog al energi ud af hverdagen. Selvom der var masser af gode hensigter bag adfærden, så druknede de lidt, fortæller Mette Cecilie Gade.

Vejle Kommune havde dengang netop vedtaget en indsats på kommunens handicapområde, hvor målet var at implementere et fælles sprog for medarbejdere og ledere i sektoren. Der var allerede sat gang i et forløb med konsulent René Jensen fra firmaet De-tre, og i den forbindelse stiftede Mette Cecilie Gade bekendtskab med en række forskellige konkrete metoder til at styrke samarbejdet på arbejdspladsen.

– Jeg blev hurtigt ret begejstret for de metoder, vi skulle arbejde med, fordi det gav os alle nogle helt konkrete værktøjer til at komme i gang med det gode samarbejde. Nogle metaforer og begreber, som tilbyder et lettilgængeligt



Afstemt
Leder Mette Cecilie Gade (tv) og de to socialpædagoger Christoffer Maarbjerg Steengaard og Christina Frederiksen oplever alle, at det daglige samarbejde glider lettere, når man bruger de samme ord og begreber.

ligt fælles sprog på arbejdspladsen, som gør det komplekse simpelt. Som leder er det smart, at man kan bruge metaforer, der gør det tydeligt, hvilken samarbejdskultur man ønsker at skabe, siger hun.

Gør feedback nemmere

De metoder, som de har valgt at implementere på

Karriereværkstedet, er samlet og beskrevet i en ny bog, 'Ræk mig lige samarbejdet – Tak! – om at være ansat til mere end din faglighed'. Det gælder fx metaforen 'stemplet', som Mette Cecilie Gade er ret glad for:

– Stemplet handler om, at vi så at sige alle stempler ind, når vi går på arbejde. Førhen var kulturen

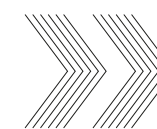
mere, at man lige skulle hente en kop kaffe og sniksnakke lidt med kollegaen, inden man var klar – men i dag kan jeg ved at sige 'godmorgen, nu stempler vi lige ind' sende et signal, som alle forstår: Nu er vi på arbejde, og vi er mentalt klar på kerneopgaven og vores samarbejde. Det er blevet et fælles mindset, som er med til at styrke



Rammer
Et fælles mindset, samme sprog og tydelige rammer – og så metoder og værktøjer, der er lette at gå til – det er opskriften på et styrket samarbejde på Karriereværkstedet.

vores faglighed, fortæller hun og tilføjer, at metoden også bruges, når man til møder har et stempel, der går på tur.

Det samme gælder en anden metafor, som Mette Cecilie Gade har været konsekvent med at indføre: gryden. Her placerer man en gryde midt på bordet, og så lægger man hver især sedler med emner i gryden – og idégenererer på dem.



Jeg blev hurtigt ret begejstret for de metoder, vi skulle arbejde med, fordi det gav os alle nogle helt konkrete værktøjer til at komme i gang med det gode samarbejde.

— **Mette Cecilie Gade**, leder Karriereværkstedet

– Det er en rigtig god metode, når vi arbejder med sparring og idégenerering, fordi man sikrer, at man får alles stemme med, og at ingen får mulighed for at putte sig. Begge metoder illustrerer, at vi alle skal bidrage til det gode >>>

Kultur
Socialpædagog og TR Christoffer Maarbjerg Stengaard (th.) oplever, at projektet med at skabe et fælles sprog har været med til at gøre op med en usund kultur på en konstruktiv måde.



Kerneopgave
Karriereværkstedet er den beskyttede beskæftigelse på handicap- og psykiatriområdet med afdelinger i Vejle og Give.



samarbejde, og gør det nemmere at være konsekvente om, at det hos os er et krav, at man byder ind på et professionelt fagligt samarbejde. Man kan ganske enkelt ikke stemple ud af samarbejdet, siger Mette Cecilie Gade.

Har løftet arbejdsglæden
Christoffer Maarbjerg Stengaard, der er socialpædagog og arbejdsmiljørepræsentant på Karriereværkstedet, nikker genkendende til, at arbejdsmiljøet tidligere led under manglende samarbejdsevner. Men han oplever, at

det fælles sprog, som han og kollegerne har taget til sig i forbindelse med arbejdet med at skabe et bedre samarbejde, har øget arbejdsglæden:

– Det har været meget nemt at forstå. Metaforerne gør, at man kan tale sammen uden at føle, at det er en personlig kritik, hvis nogen undrer sig over ens praksis. Vi oplever, at det har skabt fællesskab i personaleflokken, og at der er blevet gjort op med en usund kultur på en konstruktiv måde, fordi Mette har vist vejen med et fælles sprog, siger han.



Klarhed
– Det giver god mening at bruge metaforer, der er lette at forstå for alle. Det er så simpelt, at det virker, siger leder Mette Cecilie Gade.

Den opfattelse deler hans kollega socialpædagog Christina Frederiksen, som også melder om højnet faglighed:
– Vi tør byde ind med meget mere, fordi vores idéer bliver anerkendt og får et fagligt fokus frem for et personligt. Samtidig er vi

SIKRE TRYGHED FOR BØRN/ BORGERE, PERSONALE, FORÆLDRE OG LEDELSEN

Faglig opkvalificering i lovgivning om magtanvendelse samt praktisk kunnen i *Skånsom magtanvendelse* - uden smerte og med fokus på relationen.

Kurset er kort og brugbart dermed kan medarbejderne huske og forstå relevant lovgrundlag og fysisk kunnen - også 3 måneder efter kursus. Der vil være plads til spørgsmål, dialog om pædagogik og mine løsningsforslag på tilgange i jeres hverdag.

Undgå unødvendige og ødelæggende konflikter, ikke overholdt struktur, ødelagte relationer, skærpet tilsyn, stress, sygdommeldinger og stor personaleudskiftning.

Gør som over 1000 af dine kollegaer

Modsat andre udbydere, har jeg over 20 års praktisk erfaring som pædagog og leder. Jeg ved præcis, hvilke konflikter og følelser man daglig står i som pædagog og lærer. Og derfor kan jeg hjælpe med endnu større kompetance og færdigheder.

Magt & Omsorg
v/ Niels Bräuner
Ledelses- og Pædagogisk konsulent

Læs reportagen fra kurset
i *Folkeskolen nr. 15*



**KONTAKT MIG IDAG FOR
MERE INFORMATION!**

Magt & Omsorg
v/ Niels Bräuner
tlf. 27260626
niels@magtogomsorg.dk
magtogomsorg.dk

bevidste om, at man ikke behøver at kunne lide alle, men at man skal kunne få det til at fungere og forstå, at ingen har dårlige hensigter, siger hun.

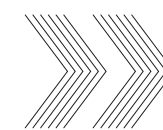
Tydelige kridtstreger

Som en del af det fælles sprog gør Mette Cecilie Gade meget ud af at 'tegne kridtstreger' - en metafor for rammesætning, der handler om, at man laver aftaler, der tydeligt angiver en forventning. Så da hun tog fat som ny leder på Karriereværkstedet, startede hun med at deltage i driften på gulvet for at vise vejen med det nye fælles sprog.

– Jeg tegnede meget tydelige kridtstreger op for alt. Tingene gik gennem mig, så jeg kunne adfærdskorrigere og guide med udgangspunkt i de metaforer, vi havde valgt at arbejde ud fra. Og jeg kiggede både faglighed og samarbejde efter i sømmene, siger hun

og understreger, at der ikke var tale om 'kæft, trit og retning'.

– Det hele foregik med en anerkendende tilgang og med blik for, at ingen er forkerte. Hørte jeg nogen sige, at en borger eller en kollega var træls, spurgte jeg nysgerrigt til det med henblik på at få perspektiver og faglighed på. Stille og roligt kom der dynamik, glimt i øjnene og en sund samarbejdskultur med



Vi tør byde ind med meget mere, fordi vores idéer bliver anerkendt og får et fagligt fokus frem for et personligt.

— Christina Frederiksen, socialpædagog
Karriereværkstedet

høj faglighed, forklarer Mette Cecilie Gade, som påpeger, at faglighed hele vejen har været kodeordet.

– For at skabe en god samarbejdskultur har vi arbejdet rigtig meget med at komme væk fra synsninger, egne normer og værdier. Alle de metaforer, vi bruger - kridtstreger, gryden, stemplet osv. - er med til at skabe tydelige rammer og sætte faglighed på dagsordenen.

Som leder er hun glad for den tydelighed, der ligger i at arbejde med de konkrete metaforer:

– Det er så simpelt, at det virker. Når jeg taler om kridtstreger, ja, så ved man som medarbejder, hvor på banen man er, og hvilken rolle man spiller. Det er billeder og metaforer, som alle nu kender - og vi kan måle effekten direkte på vores måltal, der fortæller, at vi både har højnet arbejdsglæden og den faglige stolthed ved at få et fælles fagligt sprog og nogle faste rammer at samarbejde ud fra. ×