

RIV
UD OG
GEM!

”Du kan ikke få græs til at
vokse ved at hive i bladene,
kun ved at vande rødderne”

afrikansk ordsprog

Trivsel på jobbet

Temahæfte



Bibliotekar
forbundet

Forbundet for
informationsspecialister
og kulturformidlere

Forord

”Trivsel på jobbet” er valgt som tema for indstikket til dette års lønmagasin fra Bibliotekarforbundet. Et godt arbejdsmiljø er meget vigtigt for de fleste medarbejdere – ofte vigtigere end løn. Når vi møder på vores arbejde, forventer vi, at trivsel er i top, så rammerne for at udføre vores arbejdsopgaver er i orden. Selvom ledelsen har det formelle overordnede ansvar for et godt og sundt arbejdsmiljø, så har vi i det daglige alle et medansvar for trivsel og det gode arbejdsmiljø.

Organisationsforandringer planlægges ikke længere hvert 5. år. De kommer løbende, og den ene forandring når ikke at lande, før den næste er over os. Det er vilkårene i dag, og det stiller store krav til lederes og medarbejders omstillingsparathed.

I pressen bliver vi mødt med, at rigtig mange går ned med stress, og at stress er meget farlig. Vi ved, at stress påvirker vores helbred både fysisk og psykisk og kan medføre sygdom, som igen har store konsekvenser for samfundsøkonomien. Stress skal tages alvorligt. Men det betyder ikke, at vi ikke længere skal have store udfordringer og må have travlt.

Mobning er heller ikke noget, som kun foregik, da vi gik i skole. Det foregår også ude på arbejdspladserne, og medarbejderne kan blive syge af det.

Inden for Bibliotekarforbundets (BF's) område har der de senere år været mange medlemmer, der har og fortsat er berørt af forandringsprocesser. Fusioner og store omlægninger i private virksomheder og sammenlægninger af kommunale og statslige biblioteker har været hverdag for mange. Det stiller krav til alle – både ledere og medarbejdere.

At skabe et godt arbejdsmiljø er en løbende og krævende opgave, som alle skal have fokus på i hverdagen. Men vi ved også, at mennesker er forskellige, har forskellige behov og ønsker til udfordringer og opgaver på jobbet. Vores værdier, interesser og meninger er forskellige, og det bringes i spil, når vi går på arbejde. Øvelsen er at give plads til forskelligheden og bruge den konstruktivt i dialogen og den måde, vi omgås hinanden på.

BF ønsker med dette temahæfte at præsentere dig for 4 cases fra vores verden.

De 4 cases omhandler organisationsforandring, stress, konflikt og mobning.

Med afsæt i de konkrete eksempler håber BF, at du vil reflektere over din egen situation og din egen rolle både som individ og som en del af en medarbejdergruppe på arbejdspladsen. Brug gerne eksemplerne til at få en generel drøftelse om trivsel på arbejdspladsen.

Afslutningsvis vil jeg nævne, at der er forskellige måder at tilgå en problemstilling. Vores vinkel er således ikke den endelige sandhed, men et forsøg på at give dig og din arbejdsplads noget at komme videre med.

Held og lykke med læsningen.

Med venlig hilsen
Mette Kjeldsen Sloth
Medlem af Hovedbestyrelsen
og ansvarlig for arbejdsmiljøområdet



Den gode arbejdsplads "Lykkely"

Alle taler om Lykkely. Trivsel er helt i top. Medarbejderne er tilfredse, giver rum for hinanden, forstår at give og modtage konstruktiv feedback, så de i fællesskab opnår de bedste resultater. Ledelsen sætter de rigtige rammer og støtter den enkelte medarbejder eller gruppe, hvor der er behov. Ledelsen sætter tydelige mål og retning. Der er balance mellem familie-/privatliv og arbejdsliv både for de unge og de ældre på arbejdspladsen. Der er plads til individuel faglig og personlig udvikling. Der er travlt, men det er den gode stress, der er i højsæde.

Den gode arbejdsplads "Lykkely" findes ikke kun i fantasien. Du og dine kolleger kan være med til at gøre din arbejdsplads til et endnu bedre sted at være.

De 4 cases

I det følgende præsenteres 4 cases om-handlende organisationsforandring, stress, konflikt og mobning. Efter hver case beskrives 2 scenarier (A og B) med forskellig syn på den beskrevne problemstilling. Derefter TIPS og RÅD til ledere, medarbejdere og tillidsrepræsentanter (TR) eller sikkerhedsrepræsentanter (SIR), samt generel viden, der vedrører den konkrete problemstilling.

Med afsæt i de konkrete cases opfordrer vi til, at du reflekterer over din egen situation og din egen rolle både som individ – medarbejder/leder - og som en del af en gruppe på arbejdspladsen. Fanger I problemerne inden de vokser sig for store, er der meget at hente. Brug gerne eksemplerne til at få en generel drøftelse på arbejdspladsen.

CASE 1

Forandringsprocesser

Ny leder på folkebiblioteket

Lise er nyudnævnt leder på folkebiblioteket. Lise er 35 år og er ikke biblioteks-fagligt uddannet. Forvaltningschefen understregede ved ansættelsen, at kulturudvalget har stor fokus på biblioteket, og at der skal tænkes nyt og leveres flere ydelser integreret med de øvrige kulturtilbud i kommunen. Kommunen har mange nytillflyttere, som er børnefamilier, samt en stor ældregruppe. Over de næste 3 år forventes en personalereduktion som følge af budgetforliget. Medarbejderne på biblioteket er overvejende omkring 50 år med en meget stærk biblioteksfaglig profil, meget selvkørende og dygtige. Lise har varslet en ny organisering af arbejdet, hvor der skal ses på alle arbejdsopgaver. Samtidig skal IT-værktøjerne opdateres.

Hvad tænker du om situationen?

Scenarie A - muligheder

A^B

Personalet er tilfreds. Endelig sker der noget. Lises nysgerrige og åbne tilgang til biblioteket og den biblioteksfaglige kapacitet, som findes, er en fantastisk mulighed for nytænkning. Lise anerkender medarbejderne for deres konstruktive input og åbenhed omkring fordele og ulemper ved de nye tiltag. Sammen skal de bevare det bedste af det eksisterende, men også skabe noget nyt. Der var gået for meget "plejer" i det, og alle er opsatte på at være med til at tegne en anden profil af biblioteket. Det er jo deres arbejdsplads, der er på spil. De ser frem til at få nye opgaver, og skal nok vise kulturudvalget, at de kan sætte fodaftryk, så derfor har de lagt udmeldingen om besparelserne lidt til side.

I forandringsprocesser er det vigtigt, at ledelsen kan håndtere medarbejdernes frustration.

Scenarie B – begrænsninger

B

Flertallet af medarbejderne havde helst set en ny leder med en stærk biblioteksfaglig profil, der sammen med medarbejderne kunne føre stedet ind i det nye årti. Lise tvivler på, at det nuværende personale kan leve op til de ambitioner, som forvaltningschefen, kulturudvalget, og hun selv har for biblioteket. Det kan medarbejderne godt mærke, og de bliver usikre på, hvor Lise vil hen. De stiller mange, og også kritiske spørgsmål til de forslag, som Lise kommer med. Lise opfatter organisationen som "tung" og besværlig. Hun har ikke tid til at vente med resultaterne. Personalet er ikke interesseret i at se på deres nuværende opgaver, for de føler, at de er blevet rigtige gode på hver deres fagområde. Endvidere snakker de meget om, hvad de omtalte besparelser egentlig kommer til at betyde.

Tips og Råd

Leder	Medarbejdere	TR/SIR
<ul style="list-style-type: none">• Anerkend dit personale og vis tillid• Vær opmærksom på reaktioner i forbindelse med forandringer – medarbejdere er forskellige• Lyt og vær åben, men vær samtidig tydelig og giv klar og løbende information	<ul style="list-style-type: none">• En ny leder betyder altid forandringer• Prøv at se muligheder frem for begrænsninger• Vær åben, konstruktiv og tålmodig	<ul style="list-style-type: none">• Vis tillid og se fremad• Gør brug af uformelle fora med ledelsen, hvor I gensidigt orienterer hinanden om, hvad der rører sig på arbejdspladsen• Vær i dialog med baglandet• Brug også de formelle fora MED/SU/SIU



Lidt om forandringsprocesser

I forbindelse med forandringer, hvad enten de er store eller små, befinder mennesker sig følelsesmæssigt forskellige steder. De fleste har brug for at give udtryk for deres følelser og få dem anerkendt. Sker det ikke, kan utilfredsheden få overmagt og komme frem i stærke og til tider uhensigtsmæssige former, hvor en lille dråbe får bægeret til at flyde over.

I forandringsprocesser er det vigtigt, at ledelsen kan håndtere medarbejdernes frustration. Ledelsen skal på den ene side kunne sælge ideen om de forestående forandringer og fremhæve mulighederne, og på den anden side kunne tænke, at frustration er en naturlig del af en forandringsproces, som nødvendigvis ikke skal bekæmpes. At give plads til frustrationer, er ikke det samme som at lade dem styre, hvad der skal ske fremover. At lytte til frustrationer er heller ikke det samme som at være enig. For nogle ledere kan det være svært, fordi de kan have behov for at kunne kontrollere de negative følelser og reducere modstand. Ofte er ledelsen mentalt længere fremme i forandringsprocessen og kan have svært ved at forstå, at

medarbejderne ikke også er ligeså langt fremme.

Krisepsykologien beskæftiger sig med menneskers reaktioner i forbindelse med store forandringer og opdeler et forløb i 4. faser: **Chokfasen, reaktionsfasen, bearbejdningsfasen og nyorienteringsfasen**. Ved kort at beskrive, hvilke faser et menneske typisk løber igennem i forbindelse med store forandringsprocesser, får man viden om, hvilke følelsesmæssige forhold den enkelte gennemgår, og hvad det kan betyde for adfærden. Den viden kan også bruges ved mindre forandringer, såvel organisationsforandringer som andre forandringer i livet (f.eks. omflytning og afsked). Mennesker er forskellige og reagerer derfor forskelligt.

Chokfasen

Chokfasen har det korteste forløb – fra få sekunder til 1-2 dage. Her opleves en uvirkelighed, og reaktionen kan være hjertebanken, gråd, hænder der ryster og svimlen for øjnene. Det er en pludselig og uforudset hændelse. Imidlertid er denne fornemmelse faktisk en sund reaktion, da den holder den uønskede virkelighed på afstand et stykke tid.

Mange gange er ledelsen mentalt længere fremme i forandringsprocessen og kan have svært ved at forstå, at medarbejderne ikke også er ligeså langt fremme.

Eks. "Hjælp - Lise blev valgt – det er jeg utryk ved, mister jeg nu mit job?"

Reaktionsfasen

Når chokket har lagt sig, og virkeligheden igen opleves på nært hold, kommer de følelser frem, som var forbundet med oplevelsen/truslen. Reaktionen kan f.eks. være stærk vrede, angst, afmagt, usikkerhed, sorg eller uvished. Det kan give dårlig nattesøvn, uro og træthed. Sådanne følelser fylder meget hos den enkelte. Reaktionen kan være forskellig – nogle trækker sig tilbage, og andre danner klikker. Følelsen af at miste overblik og kontrol, føle sig usikker og i tvivl om fremtiden, giver forskellige reaktioner.

Eks. "Lise værdsætter ikke mig og min faglighed, hvad mon der kommer til at ske med mit job?"

Bearbejdningsfasen

Bearbejdningsfasen handler om at blive fortrolig med den nye situation og acceptere det, der vil ske, og at kunne se sig selv leve med det nye på den gode eller mindre gode måde. Det kan tage tid at komme overens med forandringer. Ofte har man ikke selv haft indflydelse på

dem, og derfor kan denne fases længde afhænge af mange ting.

Eks. "Lise har præsenteret en ny organisation, og for fremtiden skal vi være i teams, og jeg skal ikke længere have ansvar for faglitteraturen. Det kan måske blive ok".

Nyorienteringsfasen

Nyorienteringsfasen er nået i det øjeblik den nye situation er accepteret, og den enkelte spiller aktivt med. Her begynder medarbejderen at bidrage til arbejdsopgaver og samarbejdsrelationer på en konstruktiv og meningsfuld måde. Det nye er ikke længere farligt og truende, men føles overskueligt og interessant, og visheden kan give ny energi til at se fremad.

Eks. "Teamet med de tværgående opgaver har mange muligheder, og i næste uge skal vores team have en temadag – det glæder jeg mig til".

Nyorientering kan også være, at den ansatte ikke længere skal være på samme arbejdsplads og må videre i sit arbejdsliv et andet sted.

CASE 2

Stress

Peter har stress

Det sidste år har Peter arbejdet med specifikation, køb og implementering af et stort ESDH-projekt i en mellemstor privat virksomhed. Peter er vild med sit arbejde og synes, at projektet er utroligt spændende. Det har dog vist sig, at der er mange interne og eksterne interessenter. Leverandøren af systemet er f.eks. meget svær at få til at overholde aftaler om justeringer, rettelser m.v. Peters chef er salgsdirektør, der ved sidste omorganisering fik tildelt området med journal og arkivering. Peter har svært ved at få sin leder i tale. Brugere ringer og mailer til Peter døgnet rundt. Peter har gennem de sidste par måneder i perioder haft svært ved at sove på grund af arbejdspresset med ESDH-systemet. I de sidste 2 uger har han været nødt til at arbejde til ud på natten for at kunne nå at besvare henvendelser og ordne tekniske forhold, inden brugerne møder om morgenen. Peter kan fysisk mærke i kroppen, at han ikke kan holde til arbejdspresset ret meget længere.

Hvad tænker du om situationen?

Scenarie A - "stop-i-tide"

A^B

Peter har fået en opgave, han brænder for. Peter bliver udfordret på mange af sine kompetencer og har stor selvstændighed i jobbet. Peter synes generelt, at det er fedt, når han kan mærke adrenalinen i kroppen. Peter har dog lagt mærke til, at han er blevet mere træt, har en del hovedpine, og begynder at lave flere fejl. Forleden skældte han en bruger ud, da hun ringede og meldte en fejl. Peter er klar over, at den er gal. Han har brug for at blive aflastet og tager kontakt til sin leder, der lytter til ham. Lederen har ikke hørt fra Peter før, da Peter er meget selvkørende, men tager henvendelsen alvorlig. Sam-

men finder de ud af, hvordan ansvaret for opgaven kan fordeles, så arbejdsbyrden, krav og ressourcer hænger bedre sammen, og Peter kan komme til hægterne igen.

Scenarie B – Stress-symptomer ignoreres

B

Peter tænker, at han må ignorere de fysiske symptomer, for det vil være flovt, hvis han skal bede om hjælp, når han nu har fået betroet en stor og væsentlig opgave. Hvad vil hans leder ikke tænke? Peter frygter også, at han næste gang vil blive fravalgt til store opgaver, hvis ikke han kan bevise, at han har helt styr på situationen. Og hvordan vil hans position være, hvis virksomheden får økonomiske problemer? Peter knokler videre og får flere og flere stress-symptomer både psykisk, fysisk og adfærdsmæssigt og bliver til sidst sygemeldt.

Tips og Råd

Leder	Medarbejdere (individ)	TR/SIR
<ul style="list-style-type: none"> • Skaf viden om stress • Tag hånd om stress og stressbelastninger • Signalér at stress også vedkommer denne arbejdsplads • Skab åbenhed omkring stress og stressforebyggelse • Sikre prioritering og hensigtsmæssig tilrettelægning af arbejdet 	<ul style="list-style-type: none"> • Kend forskel på kort- og langvarige stress-symptomer • Tag symptomerne og dig selv alvorligt • Sig fra i tide 	<ul style="list-style-type: none"> • Brug de formelle fora MED/SU/SIU om de generelle forhold på arbejdspladsen • Sikre at stresspolitikken bliver anvendt • Gør stress til et kollektivt anliggende
	<p>Medarbejdere (kollega)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vær opmærksom på adfærdændringer • Lyt til hinanden • Accepter, at en kollega aflastes i en periode • Sig, hvad du ser eller oplever • Tal om det – gør det til et kollektivt anliggende 	



Lidt om stress

Stress er en tilstand, som kan forårsage sygdom. Mange medarbejdere oplever at være stressede – også bibliotekarer. Ca. 10 procent af danskerne i arbejde lider af stress i en grad, der gør dem syge, og det har store samfundsmæssige konsekvenser. Begrebet stress bruges ofte som synonym for travlhed, og stress sættes lig med sygdom. Derfor er det vigtigt at kunne sondre mellem kortvarig god stress og langvarig skadelig stress.

Kortvarig stress - den gode stress - er den akutte stress, som sætter gang i vores autonome nervesystem og produktionen af hormonerne adrenalin og kortisol, der sørger for, at vores krop kommer i alarmberedskab og er klar til at klare en konkret, akut belastning. Vi bliver i stand til at reagere hurtigt, og vores sanser skærpes. Det kan f.eks. være, når en samarbejdspartner ringer og ikke kan levere den ydelse, du er afhængig af her og nu, og der hurtigt skal findes en plan B. Kroppen spændes herved kortvarigt op, men falder ned, når problemet er løst.

Langvarig stress - den usunde stress - opstår, når de situationer og begivenheder, der stresser den enkelte ikke forsvinder, men belaster den enkelte over længere pe-

rioder - uger, måneder og år. Når kroppen ikke får lov at slappe af, bliver det skadeligt for os. Det konstante beredskab, som kroppen kommer i, fordi den producerer adrenalin og kortisol i store mængder, bliver i stedet skadeligt for kroppen. Det kan få indflydelse på hukommelsen og immunforsvaret, og i alvorlige situationer kan det udvikle depressioner og hjertekarsygdomme.

Tegn på stress

Søvn er alfa og omega for helbredstilstanden. Sover du ikke godt, og har det stået på i en længere periode, skal du stoppe op. For der er noget galt. Vi har nemlig brug for søvn til at genopbygge kroppen, og dårlig søvn kan være en indikator på, at der er noget galt.

Andre fysiske stress-symptomer er f.eks. hovedpine, kvalme, maveproblemer, hjertebanken, svimmelhed og træthed.

Psysiske stress-symptomer er f.eks. dårlig koncentration, irritabilitet, vrissen, humørsvingninger, håbløshed, nedtrykthed, manglende energi og hukommelsesbesvær.

Adfærdsmæssige stress-symptomer er f.eks. ubeslutsomhed, du undgår andre,

Stressforebyggelse og god trivsel kræver en løbende indsats fra alle på en arbejdsplads. God ledelse er helt afgørende for, at der kan skabes et godt psykisk arbejdsmiljø.

bliver sløv og langsom eller, at alkohol-, mad- eller pilleforbrug risikerer at øges.

Håndtering og forebyggelse af stress

Mennesker er forskellige og reagerer derfor også forskelligt på forhold på arbejdspladsen. Det kommer f.eks. til udtryk, når en kollega reagerer meget voldsomt, når søgesystemet for 10. gang falder ud, mens en anden kollega blot ryster på hovedet og begynder at lave noget andet, hvor han ikke skal bruge søgesystemet. Det er den samme begivenhed, men kollegerne reagerer forskelligt. Det man ikke kan se ud fra beskrivelsen er, hvad der har ligget forud. Den første kollega har måske over længere tid været presset med mange opgaver og stramme deadlines, og så er det "dråben, der får bægeret til at flyde over." Kollegerne vil typisk synes, at han overreagerer.

Håndtering og forebyggelse af stress handler om at fjerne/reducere de stressorer, der giver den enkelte eller medarbejdergruppen stress. Det handler også om en bevidstgørelse hos det enkelte menneske omkring reaktioner, oplevelser og fortolkninger af konkrete situationer. Ifølge Videncenter for Arbejdsmiljø er der 4 faktorer, som er en forudsætning for, at men-

nesker fungerer godt på deres arbejdsplads, og som dermed er med til at forebygge skadelig stress: 1) Følelsen af kontrol, 2) følelsen af forudsigelighed, 3) social opbakning fra kolleger og ledelse og 4) følelsen af, at tingene går i den rigtige retning.

Her kan tilføjes anerkendelse og balance mellem de krav, der stilles, og så de ressourcer, den enkelte medarbejder har til rådighed i form af kompetencer og tid.

Stressforebyggelse og god trivsel kræver en løbende indsats fra alle på en arbejdsplads. God ledelse er helt afgørende for, at der kan skabes et godt psykisk arbejdsmiljø. Det forudsætter tillid mellem medarbejdere og leder. Det er også vigtigt, at stress ikke udelukkende bliver individualiseret, men også betragtes ud fra en kollektiv vinkel.

Stresspolitik

På de offentlige arbejdspladser skal der være stresspolitikker, der beskriver, hvordan man forholder sig til identificering, håndtering og forebyggelse af stress på arbejdspladsen, herunder roller og ansvar. En stresspolitik i sig selv løser ikke alle udfordringerne men kan være med til at sætte fokus på emnet og handlinger.

CASE 3

Konflikt

Anne og Marie - samarbejdskonflikt

Anne er kandidat. Hun har lavet speciale om børn og læring og har mange ideer. Marie har været ansat i 10 år, men har det sidste halve år haft orlov efter at have været ramt af stress på arbejdet og dødsfald i familien. Marie er nu vendt tilbage. Ledelsen har bedt Marie og Anne om sammen at udvikle et projektkatalog på børneområdet, der skal præsenteres om én måned. Marie oplever hurtigt, at Anne tager styringen af deres fælles opgave og ikke deler sin viden, men træffer en række beslutninger uden om Marie. Marie oplever, at hendes ideer bliver ignoreret. Senest har Marie opdaget, at Anne har indgået foreløbige aftaler med eksterne partnere. Anne er meget ambitiøs og lægger meget arbejde i opgaven. Marie føler sig mere og mere udelukket og oplever ikke, at de to er fælles om opgaven. Når de holder møde, ender deres drøftelser som regel i skænderi, og Marie forlader lokalet. Marie og Anne begynder at undgå hinanden og taler kun samme, hvis det er absolut nødvendigt. De øvrige kolleger kan godt mærke, at der er noget galt. Marie har ikke mere lyst til at gå på arbejde og er bange for tilbagefald. Hun sygemelder sig.

Hvad tænker du om situationen?

Scenarie A - muligheder

A^B

Anne og Marie har mulighed for at sætte deres præg på børneområdet. De har forskellig baggrund og viden, som de sammen kan udnytte. Anne har en nyere teoretisk viden, og Marie har stor praktisk viden. De er stærke sammen. Da Anne og Marie får opgaven, afklarer de som det første, hvad opgavens mål er, og hvad ledelsen helt præcis har bedt dem om at levere om én måned. De brainstormer og idégenererer og inddrager andre

Konflikter omtales ofte negativt, som noget vi helst skal undgå. Men det er tit gennem uenighed, at der kan opstå et nyt syn på det eksisterende og skabes udvikling.

efter behov. Anne og Marie er opmærksomme på hinandens kompetencer, svagheder/ styrker, klar på tidsplan og deadlines for input til deres fælles opgave. De ser begge en gevinst ved at skulle arbejde sammen og opnå et godt resultat.

Scenarie B – begrænsninger

B

Anne og Marie ser ikke hinanden som ligeværdige rent fagligt. De har ikke forventningsafstemt med ledelsen og hinanden om niveauet og tidsforbrug for opgaven. Marie havde en forventning om, at hun skulle have en rolig start efter orloven og er nervøs for tilbagefald. Hun kan mærke stress-symptomer, når hun tænker på opgaven. Anne ved, at Marie har haft stress og er nervøs for, at Marie ikke kan levere varen, hvorfor hun selv påtager sig ansvaret for, at projektkataloget bliver afleveret til tiden. Hun tænker ikke videre over den konsekvens, det kan have for relationen til Marie.

Tips og Råd

Leder	Medarbejdere	TR
<ul style="list-style-type: none">• Overvej sammensætning af ad hoc team – kompetencer og historik• Vigtigt at opgave, roller og mål er klare• Inddrag medarbejderne	<ul style="list-style-type: none">• Spørg ind til opgaven, roller, mål og tidsfrister• Marie og Anne skal afstemme forventninger til samarbejdet• Opmærksomhed på sag og relation, sprog og konflikttrappen (se næste side)	<ul style="list-style-type: none">• Lyt, når kolleger henvender sig. Inddrag de relevante parter, herunder ledelsen• Principielle drøftelser om arbejdstilrettelæggelse, måder at fordele opgaver på, ressourcer, trivsel m.v. tages op i MED/SU



Lidt om konflikter

Center for Konfliktløsnings definition på konflikter er: *"Konflikter er uoverensstemmelser, der indebærer spændinger i og mellem mennesker."*

Hvis man ser på, hvad denne definition indeholder, så fremgår det, at der skal være en uoverensstemmelse, altså en sag, som parterne er uenige om. Dernæst skal det indebære en spænding mellem disse mennesker. Her kommer følelserne ind. I de fleste tilfælde, hvor mennesker bliver uenige, opstår der heldigvis ikke en konflikt, og det er fordi, der ikke samtidig opstår en spænding imellem dem. Det er i de situationer, vi diskuterer og udveksler synspunkter. Uoverensstemmelsen skal være i relationen mellem mennesker. Og endelig kan der være spændinger i mennesker, så det kun er den ene af de 2, som oplever konflikten.

Uenigheder møder vi hele tiden i vores dagligdag, både privat og på arbejde. Det er alt fra forståelse af en opgave og ansvarsfordeling til, hvordan skriveborde skal stå og antallet af vagter fordeles. Uenighed er ikke ensbetydende med

konflikt, men den kan blive det, når uenigheden begynder at belaste den ene person, og der opstår en spænding, hvorved der kommer en konflikt, jf. ovennævnte definition.

I disse år skærpes kravene til både ledere og medarbejdere på arbejdspladserne. Der er krav om omstilling og tilpasning til et arbejdsmarked, der hele tiden skifter. Det medfører ofte, at mennesker er mere sårbare, og det giver grobund for konflikter. Derfor har lederne også et særligt ansvar for at være opmærksomme på tonen på arbejdspladsen.

Konflikter omtales ofte negativt, som noget vi helst skal undgå. Men det er tit gennem uenighed, at der kan opstå et nyt syn på det eksisterende og skabes udvikling. Derfor kan det være nyttigt at være opmærksom på at sondre mellem sag og relation, så en uoverensstemmelse kan blive konstruktiv og ikke udvikle sig til en negativ skadelig konflikt.

I casen er Anne og Maries opgave med projektkataloget den konkrete sag. Fra uenighederne omkring opgave, roller og kompetencer bevæger udviklingen sig

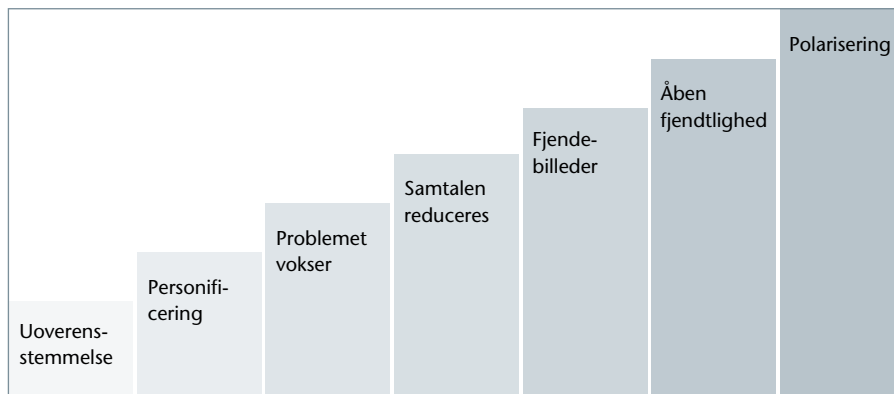
Uenighed er ikke ensbetydende med konflikt, men den kan blive det, når uenigheden begynder at belaste den ene person, og der opstår en spænding.

væk fra sagen og over i deres indbyrdes forhold – relationen og følelserne imellem dem. Personkonflikter er ofte dem, der gør mest ondt, og det kan være meget svært at finde ud af, hvad der startede uenigheden, når først det er gået galt.

Konflikttrappen kan anskueliggøre, hvor man befinder sig i en konflikt, og hvornår der stadig er gode muligheder for, at konflikten ikke eskalerer. Samtidig viser den også, hvad der kan forventes, hvis ikke de involverede besinder sig eller "står af konflikten".

Konflikttrappen viser nogle typiske mønstre/niveauer, som en konflikt kan gennemløbe. Hvis man er bevidst om mønstrene, kan man vælge at "gå ned ad trappen" eller stoppe op i tide. Når vi ser på konflikters udvikling, skal opmærksomheden også være på det, der ikke er synligt, men foregår i det skjulte f.eks. kropssprog, mimik, øjne, latter m.v. Det er en af grundene til, at det kan være svært for andre at opdage, at der er en konflikt mellem 2 mennesker, og derfor først bliver inddraget, når det har stået på over længere tid.

Konflikttrappen:



Vær opmærksom på, hvordan man kan nedtrappe en konflikt i stedet for at optrappe den og få en konstruktiv dialog omkring uenigheden.

De enkelte niveauer i konfliktrappen beskrives kort her.

1. Uoverensstemmelsen: Man vil ikke det samme. Der skal løses et problem. Det handler om den konkrete sag.

2. Personificering: Det er dens andens skyld, og det er den anden, der er problemet. Der er negative følelser, bebrejdelser, man betvivler motiver, forsvare sig, er såret eller der er misforståelser.

3. Problemfeltet udvides: Der er meget i vejen. Nye problemer dukker frem, og gamle sager tages op.

4. Samtalen reduceres/opgives: Håbløshed. Det nytter jo ikke noget. Upræcis kommunikation, flere følelser, mindre forståelse, undgår hinanden, kommunikerer ved handling, taler om – ikke med – søger forbundsfæller.

5. Fjendebilleder: Modparten er jo umulig. Det oprindelige problem er glemt. Der tænkes i "de gode og de onde", og "jeg vil have min ret". Konflikten bliver som en magnet, der trækker al energi. Nu er vejen klar for:

6. Åben fjendtlighed: I vredens vold. Målet er at skade modparten.

7. Polarisering: Der er ikke plads til begge parter – fyring/opsigelse kan være mulig.

Trin 1 er ufarlig, så længe man holder sig til sagen. Trin 2-4: Man skal være særligt opmærksom på at stoppe op i tide, da fokus flyttes fra sag til relation. Trin 5-7: Når først man er nået herop, kan det være svært at løse uoverensstemmelsen.

Budskabet er at være opmærksom på, hvordan man kan nedtrappe en konflikt i stedet for at optrappe den og få en konstruktiv dialog omkring uenigheden.

I den omtalte case befinder Marie og Anne sig omkring punkt 4, hvor "samtalen reduceres eller opgives", og hvor de formentlig skal have hjælp til at løse konflikten.

Dialog

Mennesker er forskellige, kommer fra forskellige miljøer og kulturer, har forskellige normer og værdier, har gode og dårlige erfaringer, og alt det bringer de med sig – også på arbejdspladsen.

Dialog er vigtig i forbindelse med en konstruktiv håndtering af uoverensstemmelser. Dialog betyder "gennem ordet", hvilket indebærer, at man taler sammen.

Dialog er kendetegnet ved, at man stiller spørgsmål, udforsker, undersøger og er nysgerrig på, hvad den anden siger. Resultatet af en dialog kan blive en ny forståelse og en ny indsigt. Brug af dialog kan være forebyggende for skadelige konflikter

og være med til at løse op for fastlåste konflikter.

Sprog

Sproget har stor betydning. Sprog kan virke både optrappende eller afspændende.

Optrappende sprog	Afspændende sprog
Du-sprog – du gør...	Jeg-sprog – jeg oplever...
Afbryder	Lytter til ende
Lige glad	Interesseret
Ledende spørgsmål	Åbne spørgsmål
Bebrejder	Udtrykker sine ønsker
Abstrakt – man synes...	Konkret – jeg synes...
Fokuserer på fortiden	Fokuserer på nutid/fremtid
Går efter personen	Går efter problemet

Reaktioner

Der er forskellige reaktioner i forbindelse med en konflikt. Én måde er at **undvige** ved f.eks. at gå væk, glatte ud, aflede, ignorere, undskylde, bruge sarkasme eller fortrænge. En anden måde er at **svare aggressivt** ved f.eks. at angribe, true, bruge psykisk vold eller sarkasme. En tredje måde er at **møde konflikten åben** ved f.eks. at erkende uenigheden, undersøge den og turde spørge og være tydelig. Alle måder bruges. De 2 første afskærer fra dialog og kontakt med "modstan-

deren", og det problem, der ligger bag hendes/hans adfærd. Der lukkes af, hvilket kan være medvirkende til, at konflikten optrappes. Den sidste tilgang er at turde møde konflikten, spørge ind og høre på kritikken/uenigheden. Her er der mulighed for, at begge parter kan komme til orde, og at man kan nærme sig hinanden. Konfliktløsning handler ikke om at give efter, men at respektere sig selv og stå ved sine værdier og på samme måde respektere den andens ret til at have en anden opfattelse.

CASE 4

Mobning

Anne og mobning

Anne, som vi kender fra case 3, fik færdiggjort opgaven. Anne og Marie fik ikke løst deres uoverensstemmelse, og Marie er fortsat sygemeldt. Projektkataloget skal nu implementeres af de andre kolleger på børneområde. Anne har mærket en underlig stemning på det sidste gruppemøde, da hun præsenterede de konkrete tiltag. Flere af kollegerne deltog ikke i drøftelserne, og når de sagde noget, var de ret kritiske. Noget de ikke plejede at være. Kollegerne tog ikke længere Anne med til frokost, og hun følte sig udenfor fællesskabet. En dag overhørte Anne sin kollega Sonja tale med én fra en anden afdeling... "hvis man skal lave projekt med hende, inddrager hun dig ikke, og hun er svær at samarbejde med, se bare Marie...hun blev jo sygemeldt....." Anne blev ked af det, for hun var ikke i tvivl om, at det var hende, de talte om, og hun følte sig mobbet. Hun syntes jo bare, hun havde gjort det, hun var blevet bedt om.

Hvad vil du gøre i denne situation?

Scenarie A - "stop-i-tide"

A^B

Kollegaen fra den anden afdeling havde spurgt Sonja om, hvad der var sket, siden hun og de andre ikke længere inddrog Anne. Efter nærmere eftertanke måtte Sonja indrømme, at hun ikke helt præcist vidste, hvad der var sket mellem Anne og Marie. Hun havde det vist fra nogle andre. Sonja besluttede sig for, at hun ikke ville være med til at behandle Anne dårligt. På det næste gruppemøde meldte hun sig til at arbejde i et projekt sammen med Anne, for det havde hun ikke prøvet før. Sonjas beslutning var med til at bryde et mønster, som kunne have fået alvorlige konsekvenser for Anne.

Mobning er et fælles ansvar for arbejdspladsen. Ledelsen bør udtrykke klar holdning til, at mobning ikke tolereres.

Scenarie B – passivitet

B

Oprindeligt var der én uoverensstemmelse mellem 2 kolleger (jf. case 3). Den har nu bredt sig til flere. Gruppen har fået et "fællesskab," hvor de har lukket Anne ude. Ingen ønsker at tage fat om problemstillingen. Opfattelsen er, at hvis Anne føler sig udenfor, så er hun selv skyld i det, og hvis ikke hun ændrer sig, bliver situationen ikke bedre. De forstår ikke, at Anne ikke selv kan se det.

Tips og Råd

Leder	Medarbejdere (kollega)	TR/SIR
<ul style="list-style-type: none">• Vær opmærksom på tonen på arbejdspladsen• Vis at mobning ikke tolereres• Tag fat i det i tide• Hav klare værdier på arbejdspladsen• Sørg for at det psykiske arbejdsmiljø regelmæssigt testes• Søg viden	<ul style="list-style-type: none">• Husk dit medansvar for arbejdsmiljøet på din arbejdsplads• Henvend dig til TR/SIR eller ledelse, hvis du er vidne til mobning• Sig fra over for kolleger, der mobber• Tilbyd hjælp til den, der har været udsat	<ul style="list-style-type: none">• Sikre at der er en mobbepolitik• Sæt trivsel på dagsorden• Tag henvendelser fra kolleger alvorligt og inddrag relevante parter
	Medarbejdere (offer) <ul style="list-style-type: none">• Fortæl din oplevelse til ledelse/TR/SIR• Tal evt. med din læge• Skriv hændelser ned og skab dokumentation, hvis det kan lade sig gøre	



Lidt om mobning

Arbejdstilsynet definerer mobning således: *”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 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”.

Kulturen på en arbejdsplads kan være meget forskellig. Kvikke bemærkninger og kommentarer opfattes oftest som godsindede drillerier. Men for nogen kan vedvarende drillerier udvikle sig til at være dybt krænkende og nedværdigende.

I afsnittet om konflikt så vi, hvordan en uoverensstemmelse kan optrappes, hvis ikke den bliver stoppet i tide. I værste tilfælde vil en konflikt kunne udvikle sig til mobning, hvis den fortsætter og ikke bliver løst.

Konfliktmobning og rov mobning

Man skelner traditionelt mellem konfliktmobning og rov mobning.

Konfliktmobning opstår ved en uløst konflikt mellem to eller flere parter på arbejdspladsen. Det kan f.eks. være konflikter omkring arbejdets organisering, omstillingsprocesser og kulturforskelle.

Rov mobning er, når ofrene ikke har gjort noget, der kan fremkalde mobbernes adfærd. De, der bliver mobbet, tilhører måske en minoritetsgruppe på arbejdspladsen eller bliver gjort til syndebukke, fordi de har en udsat position. Konflikten kommer til at handle om personerne frem for konfliktens oprindelige indhold. Det kan være deres udseende, måden de spiser deres mad på, deres holdninger – ja, hvad som helst.

Mobbep handlinger

Krænkende handlinger kan være både være aktive handlinger og undladelser, som kan være årsag til mobning. Det kan f.eks. være:

- Tilbageholdelse af nødvendig information

Mobning, der ikke stoppes i tide, kan få meget alvorlige konsekvenser som sygdom, depression og invaliditet.

- Sårende bemærkninger
- Usaglig fratagelse eller reduktion af ansvar og arbejdsopgaver
- Bagtalelse eller udelukkelse fra det sociale og faglige fællesskab
- Fjendtlighed eller tavshed som svar på spørgsmål eller forsøg på samtale
- Nedvurdering af ofrenes job, deres arbejdsindsats eller deres kompetence
- Ubehagelige drillerier

Årsager til mobning

Der kan være mange årsager til mobning. Belastninger i arbejdsmiljøet kan f.eks. forårsage det:

- U hensigtsmæssig organisering af arbejdet, f.eks. i form af for høje, modsatrettede eller uklare krav til de ansatte
- Mangelfuld information og kommunikation
- Forskelsbehandling
- Manglende konstruktiv problemløsning på arbejdspladsen
- Uklare værdier og normer for adfærd på arbejdspladsen

De personer, der er involveret i mobning, vil ofte opleve årsagerne til mobningen forskelligt. Det afhænger af, om de er

ofre, mobbere eller vidner til mobningen. Derfor er det vigtigt at høre alle parter udsagn. Mobning kan ramme alle. Også dig.

Forebyggelse

Forebyggelse er vigtig, og det er et fælles ansvar for arbejdspladsen. Ledelsen bør udtrykke klar holdning til, at mobning ikke tolereres. Personalepolitikken kan indeholde spilleregler for, hvordan man skal agere, hvis nogen udsættes for mobning, og præcisere, at alle medarbejdere har en ret og pligt til at gribe ind, hvis mobning finder sted. Dermed skabes fælles ansvar. Forebyggelse kræver, at alle er opmærksomme i hverdagen. Lav regelmæssigt arbejdspladsvurderinger og trivselsundersøgelser. Brug medarbejdsudviklingssamtaler til at sætte spot på trivslen. Ska f jer viden, så I er bedre til at forebygge. Mobning, der ikke stoppes i tide, kan få meget alvorlige konsekvenser som sygdom, depression og invaliditet.

Mobbepolitik

I kommuner og regioner skal der udarbejdes retningslinjer for, hvordan man identificerer, forebygger og håndterer vold, mobning og chikane. Aftalen præciserer,

at det er ofrets oplevelse af handlingen, der er afgørende, og at en handling godt kan være vold, mobning eller chikane, selvom den, der krænker, ikke har haft bevidst ønske om at krænke.

Selvom det endnu ikke er et krav på alle arbejdspladser, anbefales det at udarbejde en mobbepolitik.

Den anerkendende samtale eller anerkendende tilgang handler om at fokusere på det, der virker og se på ressourcerne frem for at have fokus på fejl, mangler og skyld.

Lidt om den anerkendende samtale

Afslutningsvis vil vi kort berøre den anerkendende eller værdsættende samtale, fordi den tilgang har vundet indpas på rigtig mange arbejdspladser og har stor betydning for, hvordan man kan tilgå de konkrete problemstillinger, som vi har beskrevet i dette indstik.

Kort fortalt handler den anerkendende samtale eller anerkendende tilgang om at fokusere på det, der virker og se på ressourcerne frem for at have fokus på fejl, mangler og skyld. Firkantet sagt: "Man får det, man fokuserer på." Ved at have en anerkendende tilgang har man en metode til at finde frem til, hvad man gerne vil have og få det skabt. Det giver som regel god energi og hurtige resultater, der forbedrer forholdene. Her har sproget også stor betydning. Tænk over, om I overvejende taler, om det I ikke vil have, frem for det, I gerne vil have.

Den anerkendende samtale er ikke ensbetydende med, at det bliver forbudt at tale om problemer. Netop det spørgsmål har forfatter og psykolog Gitte Haslebo,

der har arbejdet med den anerkendende tilgang i mange år, svaret på i en artikel i Danske Kommuner nr. 31, 2009. På spørgsmålet: "Er det så forbudt at tale om problemer nu?" svarer Gitte Haslebo: "Nej, det er noget sludder. Det er måden at tale om problemer på, der er afgørende. Vi skal lære at tale et andet sprog. Det kræver, at man tænker sig om. Formulerer sig respektfuldt og tænker på, hvad der er til nytte for andre. Så det er meget krævende og forudsætter personligt mod ved for eksempel at tage ansvar for egne synspunkter og oversætte frustration til konstruktive forslag".

Med disse afsluttende bemærkninger ønsker Bibliotekarforbundet:

"God fornøjelse med trivlsen og den gode arbejdsplads!"

Brug BF:

- BF giver råd og sparring til medlemmer på arbejdspladsen
- BF er i tæt dialog med TR/SIR omkring konkrete problemstillinger
- BF har forhandlingsadgang i forbindelse med afskedigelser og andre problemstillinger
- BF kan i begrænset omfang henvise til psykologhjælp
- BF kan forfølge sager ved retsinstanser
- BF tilbyder at holde oplæg om trivselsrelevante emner
- BF's hjemmeside har relevante links og henvisninger til mere om emnerne

Overtrædelse af arbejdsmiljølovens regler kan anmeldes til Arbejdstilsynet www.at.dk

Arbejdsskader kan anmeldes til Arbejdsskadestyrelsen www.ask.dk

Kilder:

Ad case 1 om forandring:

Når vi flytter sammen – ledelse af kommunale fusioner (udgivet af KTO/KL 2004)

Ad case 2 om stress:

www.arbejdsmiljoviden.dk, "Kampagne fra stress til trivsel"

Ad case 3 om konflikt:

Center for konfliktløsning - Kunsten at løse konflikter – redskaber og overvejelser, kompendium fra 2000 – kan downloades på www.konfliktloesning.dk

Ad case 4 om mobning:

Arbejdstilsynets vejledning D.4.2., 2002 mobning og seksuel chikane, KTO's vejledning om indsats mod vold, mobning og chikane, 2009, Den stille epidemi - om mobning på arbejdspladsen, Socialt udviklingscenter SUS, 2007

”Trivsel på jobbet” er udgivet januar 2009
som indstik i ”Lønmagasin 2010 for
ansatte i stat, kommuner og regioner” og
”Lønmagasin 2010 for privatansatte”
Redigeret af Lone Rosendal.
Fotos: Colourbox.
Design: Rumfang.
Tryk: Rounborgs Grafiske Hus

Udgivet af
Bibliotekarforbundet
Forbundet for informationsspecialister
og kulturformidlere
Lindevangs Allé 2
2000 Frederiksberg
Tlf. 38 88 22 33
Fax 38 88 32 01
E-mail: bf@bf.dk
Web: www.bf.dk

Bibliotekarforbundet
Forbundet for informationsspecialister
og kulturformidlere
Lindevangs Allé 2
2000 Frederiksberg
Tlf. 38 88 22 33, fax 38 88 32 01
E-mail: bf@bf.dk Web: www.bf.dk