



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY  
DENMARK

## Husk lige værktøjskassen

*en rapport om konfliktforebyggelse og konflikthåndtering på arbejdspladsen*

Alrø, Helle; Dræby, Inger

*Publication date:*  
2006

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Alrø, H., & Dræby, I. (2006). *Husk lige værktøjskassen: en rapport om konfliktforebyggelse og konflikthåndtering på arbejdspladsen*. InDiMedia, Department of Communication, Aalborg University.

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

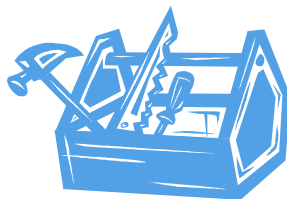
### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Husk lige værktøjskassen!

– en bog om konfliktforebyggelse og konflikthåndtering på  
arbejdspladsen

*Helle Alrø og Inger Dræby*



**Husk lige værktøjskassen!**  
**– en bog om konfliktforebyggelse og konflikthåndtering på arbejdspladsen**

© Helle Alrø og Inger Dræby

Sats og Lay-out Bente Kjær

## Indholdsfortegnelse

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introduktion.....</b>                                      | <b>5</b>  |
| <b>Indledning .....</b>                                       | <b>7</b>  |
| Hvad er Ovenlyset?  | 7         |
| Hvad er aktionsforskning?                                     | 8         |
| Begyndelsen   | 8         |
| Ledelsens udspil  | 9         |
| Besøg i A-gården  | 10        |
| “Los Luppas”  | 11        |
| Ophold i A-gården   | 11        |
| Arbejdet er i gang  | 12        |
| <b>Kapitel 1: Forskellige måder at se konflikter på .....</b> | <b>13</b> |
| Genstand for konflikt   | 13        |
| Tillid i konflikthåndtering                                   | 14        |
| Niveauer i en konflikt  | 15        |
| Dimensioner af en konflikt                                    | 16        |
| Konflikters bevægelse   | 16        |
| Det gode ved konflikter                                       | 18        |
| Konflikt og kompleksitet                                      | 19        |
| Krise   | 22        |
| <b>Kapitel 2: Arbejdsglæde og kommunikation .....</b>         | <b>25</b> |
| Projektbogen  | 25        |
| Spilleregler for arbejds møder i A-gården                     | 25        |
| Siden sidst og gensidige forventninger                        | 25        |
| Glædens kredsløb I A-gården                                   | 26        |
| Anerkendende udforskning af motivation og ressourcer          | 27        |
| Anerkendende udforskning på tværs af grupper                  | 29        |
| “10 minutter til dig”   | 29        |
| Tænke-føle-handle   | 31        |
| Metakommunikation   | 31        |
| Lytte og spørge   | 34        |
| Respekttere egne og andres grænser                            | 34        |
| <b>Kapitel 3: På sporet af en afsporing .....</b>             | <b>37</b> |
| Ophobning af gode viljer                                      | 38        |
| Hvordan når man resultater på møder?                          | 39        |
| Mødekultur i A-gården   | 45        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Kapitel 4: Konfliktbehandlingsstrategier i A-gården .....</b> | <b>47</b> |
| Fra gulvtæppe til parkeringsplads                                | 49        |
| Forhandling  | 49        |
| <b>Kapitel 5: Forandring og læring i A-gården .....</b>          | <b>53</b> |
| Barrierer mod læring og forandring                               | 53        |
| Læring er en process   | 54        |
| Kan man se læring?   | 55        |
| Øvelse gør mester  | 56        |
| Oplevelsen af konflikt   | 57        |
| Betydningen af at lytte  | 58        |
| Kan konfliktbehandling ses på bundlinien?                        | 59        |
| Husk lige værktøjskassen!  | 59        |
| <b>Kapitel 6: På tværs i Ovenlyset .....</b>                     | <b>61</b> |
| <b>Kapitel 7: Ledelsens involvering.....</b>                     | <b>65</b> |
| Informationsgangen   | 65        |
| Ledelseskompetencer  | 67        |
| Forumteater  | 68        |
| Lederen har ansvar for konfliktbehandling                        | 68        |
| <b>Kapitel 8: Forankring og fortsættelse .....</b>               | <b>71</b> |
| Når damerne forsvinder   | 71        |
| <b>Litteratur om kommunikation og konflikt.....</b>              | <b>73</b> |

## Introduktion

Denne lille bog beskriver erfaringer med at lære at håndtere konflikter på en arbejdsplads. Bogen er et resultat af et aktionsforskningsprojekt, hvor formålet dels er at udvikle arbejdspladsens egne kompetencer på et givet felt, dels at studere den læreproces, som finder sted. Udgangspunktet er derfor meget konkret, og det er bogen også. Den er ikke en lærebog i konflikthåndtering, men et eksempel på, hvordan man kan gribe dette vigtige, men svære spørgsmål an på en arbejdsplads. Den er skrevet til de mennesker der har medvirket i projektet, men den kan også have interesse for andre - ledere, medarbejdere og konsulenter - der ønsker at lære sig konflikthåndtering for at højne kvaliteten af arbejde og samarbejde. Som eksempel ligger den åben for diskussion og inspiration andre steder, hvor man ønsker at skabe sine egne erfaringer og sin egen praksis, når det gælder konflikthåndtering.

Som aktionsforskere og forfattere til denne publikation har vi undervejs i forløbet ladet os inspirere af andres arbejde. For læsevenlighedens skyld har vi imidlertid valgt en fremstilling uden direkte kildehenvisninger. I stedet har vi tilføjet en litteraturliste med referencer til, hvor man kan læse mere. Tak til Marie Louise Rams, Søren Willert og Poul Nørgaard Dahl for konstruktive spørgsmål og kommentarer til manuskriptet.

Vi vil gerne sige tak til ledelse og medarbejdere i institutionen Ovenlyset for deres deltagelse, deres åbenhed og deres mod til at lære af arbejdet med konflikter og konflikthåndtering. Tak for samarbejdet – også om denne bog.

Helle Alrø og Inger Dræby, marts 2007



## Indledning

I Ovenlysets nyhedsbrev fra oktober 2005 kunne man læse følgende:

### ***Har vi konflikter i Ovenlyset - og kan vi i givet fald lære noget af dem?***

*I det næste års tid vil Ovenlyset sætte fokus på nogle af de knuder og knaster, der nemt kan opstå på en arbejdsplads: Mange forskellige mennesker med lige så mange forskellige meninger, tanker, følelser og måder at handle på skal sammen løfte en række opgaver. Vi sætter fokus på konflikter på arbejdspladsen. Konflikter kan gøre ondt, hvis de får lov at køre af sted med én. Men måske kan man lære at håndtere dem, så man kan lære noget af dem og på den måde opnå større arbejdsglæde.*

*Ovenlyset deltager i et aktionsforskningsprojekt om konflikthåndtering sammen med to aktionsforskere, Inger Dræby og Helle Alrø, som begge er tilknyttet Væksthuset ved Aalborg Universitet. De vil gerne medvirke til at udvikle medarbejdernes kompetencer i konflikthåndtering. Inger og Helle får base i Aktivitets-gården, fordi A-gården relaterer sig til hele det øvrige Ovenlyset. Det vil foregå på den måde, at Inger og Helle kommer på besøg i Ovenlyset i flere perioder, hvor de kigger med i vores arbejde, interviewer nogle af os og laver undervisning og træning i konflikthåndtering. På den baggrund skal vi sammen med dem finde frem til nogle modeller og metoder, der passer lige præcis til os, og som vi får træning i at praktisere.*

Sådan blev et aktionsforskningsprojekt om konflikthåndtering på arbejdspladsen præsenteret. Men hvordan blev projektet egentlig til? Hvis projekt er det, hvem er med i det, og hvad er formålet med det? Det skal vi se på i det følgende.

## Hvad er Ovenlyset?

"Ovenlyset" er det opdigtede navn på et autentisk bosted for multihandicappede voksne. Bostedet er samtidig en arbejdsplads med et personale, der samlet set tæller ca. 70 medarbejdere samt en ledelse, der består af forstander og stedfortræder samt fire afdelingsledere. Bostedet er opdelt i fire afdelinger på fire etager, hvor beboerne har hver sin lejlighed. Desuden er der Aktivitets-gården (der herefter omtales som A-gården), som er et dagtilbud til brugerne fra 9 til 15 alle hverdage.

Medarbejderne i Ovenlyset består dels af pædagoger, dels af folk med en anden uddannelse, dels af uuddannet personale. Den sidste gruppe er den største. Som på alle andre arbejdspladser har medarbejderne en hovedopgave, som de er fælles om. I Ovenlyset udgør beboernes hverdag og realisering af målsætningen "Liv i egen bolig" for beboerne selve hovedopgaven. Og som på alle andre arbejdspladser kræver løsningen af hovedopgaven bl.a. ledelse og samarbejde. Og som på alle andre arbejdspladser kan ledelse og samarbejde også være forbundet med konflikter.

Når et projekt om konflikter og konflikthåndtering foregår i Ovenlyset, er det altså ikke fordi denne arbejdsplads er specielt konfliktfyldt, men fordi den har valgt at være med til at sætte fokus på konflikter. Det forudsætter for det første, at man selv har opdaget konflikterne, dernæst at man har mod til at



indrømme, at de er der, og endelig at man ser betydningen af dem og af at gøre noget med dem. Her kommer vi som aktionsforskere ind i billedet, fordi vi netop er interesserede i at undersøge, om det er muligt at lære af konflikter og at lære at håndtere dem på måder, der kan bringe forandring og udvikling i forhold til at kunne løse hovedopgaven på en bedre måde.

Da vi kontakter ledelsen i Ovenlyset og spørger, om de har lyst til at indgå i et samarbejde, er de meget positivt indstillede. Faktisk er timingen helt perfekt, eftersom de netop har besluttet sig for at få ekstern hjælp til konflikthåndtering. Som forstanderen siger: "Hvis vi ikke havde fået dette brillante tilbud, ville vi have taget fat på sagen alligevel".

## Hvad er aktionsforskning?

Aktionsforskning er forskning i en praksis – f.eks. på en arbejdsplads – hvor deltagerne har forskellige roller (medarbejdere, ledere, aktionsforskere) og bidrager ligeværdigt, men med forskellige ting til processen. Aktionsforskning har et dobbelt formål. Det er et udviklingsforløb, der sigter på at forandre deltagerens egen praksis, og det er samtidig et forskningsforløb, der sigter på at skabe viden om den forandringsproces, der finder sted.

Aktionsforskning indebærer, at deltagerne i fællesskab planlægger, hvad der skal ske.

Det er afgørende for parternes deltagelse og oplevelse af ejerskab. I Ovenlyset er det på forhånd aftalt, at der skal være fokus på læring gennem konflikthåndtering. Hvordan forløbet mere præcist skal være, og hvad det skal indeholde, skal parterne udvikle i fællesskab, efterhånden som projektet skrider frem. På den måde er projektet ligesom en togrejse, hvor vi ikke på forhånd ved, hvor vi skal hen, men står af på hver station og planlægger retningen for den næste.

Som aktionsforskere har vi altså ingen projekter på deltagerens vegne. Men vi vil gerne hjælpe dem med det, som de gerne selv vil. I den proces fungerer vi også som konsulenter og undervisere, og vi studerer vores egen rolle i de forskellige tiltag undervejs. Det er imidlertid ikke det, der er i fokus i denne bog, der handler om læreprocesser i Ovenlyset.

At projektet gennemføres som et aktionsforskningsprojekt, betyder, at den læring og viden, som deltagerne udvikler sammen, har speciel betydning og relevans for netop disse deltagere. Det er vigtigt for oplevelsen af ejerskab – at deltagerne føler, at projektet er deres – og det er vigtigt for at deltagerne kan bruge det, de skaber og lærer i deres arbejdsdag.

## Begyndelsen

Som oplæg til et møde med ledelsen formulerer aktionsforskerne en projektskitse og nogle retningslinier for, hvad vi tænker os at gøre:

*Det hele starter med et "sonderingsmøde" mellem jer og os.*

*Vi ser hinanden an – vækker vi som aktionsforskere tillid hos jer?*

*Hvad har I af spørgsmål, I gerne vil have bearbejdet som aktionsforskning?*

*Hvad er historien bag dem?*

*Hvordan kunne vi gribe tingene an i praksis?*

*Hvilke ressourcer er der – tidsmæssige og økonomiske?*

*Efter dette møde forelægger vi projektet for samtlige deltagere og udarbejder på baggrund af deres indspil en endelig projektbeskrivelse og projektplan, som rettes til sammen med deltagerne. Projektet går i gang, og vi lærer alle sammen en hel masse. Vi deler løbende erfaringer fra projektet deltagerne imellem. Desuden publicerer vi som forskere artikler om projektet, hvor deltagerne og organisationen naturligvis vil optræde anonymt – med mindre andet aftales. De nærmere etiske hensyn ift. observation og båndoptagelser aftales mellem parterne på forhånd. Vi vælger de indsatsområder, hvor vi sammen vurderer, at Ovenlyset får mest valuta for pengene, dvs. områder der vil styrke sammenhæng, arbejdsglæde og kvalitet i Ovenlyset mest muligt.*

*Vi deltager begge i møder i Ovenlyset som handler om løsning af dagligdagens problemer, om det interne samarbejde, måske om pædagogisk og organisatorisk udvikling. Vi interviewer medarbejdere. Vi observerer, reflekterer, frembringer ideer sammen med deltagerne og udvikler modeller og værktøjer, som afprøves og justeres i praksis.*

## **Ledelsens udspil**

Vi mødes i august 2005 med forstander, stedfortræder og pædagogisk konsulent for at undersøge mulighederne for samarbejde. På forhånd har vi indsendt en skitse med projektidé og overslag mht. tidsforbruget. Vi forestiller os at begynde med at opholde os nogle dage i Ovenlyset for at få en fornemmelse af arbejdet, og for at finde ud af, hvad deltagerne gerne vil med projektet. Desuden forestiller vi os at bruge ca. 14 seminar dage fordelt på et år i Ovenlyset.

På dette indledende møde siger forstanderen:

*Vi har da masser af konflikter i Ovenlyset – eller også er vi bare gode til at få øje på dem. Vi er ikke bange for at sige, at vi har konflikter. Konflikter starter med uenigheder, som spænder til, og så finder ledelsen som regel en løsning – og så videre til næste konflikt. Vi håndterer konflikter som ”brandslukningsarbejde”. Vi når aldrig til at reflektere over og forsøge at lære noget af de enkelte konflikter.*

Der er derfor speciel interesse for læringsperspektivet i oplægget: Hvordan kan vi blive klogere af konflikter, og hvordan kan vi lære at håndtere konflikter konstruktivt i arbejdet? Og hvordan kan man gribe sagen an på så stor en arbejdsplads?

Aktionsforskerne betoner både ved mødet med ledelsen og ved det senere første møde med den gruppe vi skal arbejde sammen med, at vi i dette projekt arbejder ud fra en konfliktforståelse, der fokuserer på samspillet mellem mennesker frem for en forståelse, der tager udgangspunkt i enkeltpersoners psykologi. Vi har derfor fokus på konflikter som noget, der kommer til udtryk i kommunikationen mennesker imellem. Og vi undersøger, hvad det er for mønstre i denne kommunikation, som kan optrappe, nedtrappe eller måske ligefrem forebygge konflikt. Vi anerkender, at personlige problemstillinger og forskelle virker ind på kommunikation og konflikt, og derved er de personlige kommunikationsmønstre naturligvis til stede i relationerne. Vi har alle sammen vores ”ømme punkter”, som man kun skal træde ganske let på for at fremkalde en stærk reaktion. Men bearbejdningen af de ømme punkter og den individuelle historie, de udspringer af, er et terapeutisk

arbejde, som efter vores opfattelse ikke hører hjemme på en arbejdsplads. Og som erfaringerne fra Ovenlyset viser, er der også lærings- og arbejdsstof nok at hente i de relationelle mønstre og den kontekst de udspiller sig i.

Både ledelse og medarbejdere virker glade for denne tilgang, netop fordi den sigter på at finde mønstrene i stedets konflikter og konfliktforløb. For ledelsen giver dette muligheder for at ændre på generelle praksisser, for medarbejderne betyder det en understregning af, at aktionsforskerne ikke er udsendt for at finde syndebukke, men for at hjælpe gruppen med kollektivt at finde bedre måder at håndtere konflikter på.

På et senere møde mellem hele ledergruppen (forstander, stedfortræder og afdelingsledere) og forskerne bliver det foreslået, at projektet skal tage udgangspunkt i A-gården. Begrundelserne er:

- A-gården fungerer udelukkende i dagtimerne og med en fast personalegruppe, der er sammen hver dag
- A-gården står over for en strukturel omlægning, der skal finde sted fra 1. september 2005
- A-gården relaterer sig til og har kontakter i hele Ovenlyset

Ovenlysets fysioterapi ligger i samme hus som A-gården, og efter nogen diskussion enes vi om, at også fysioterapeuterne skal deltage i projektet. De udgør godt nok en selvstændig enhed, der refererer til forstanderen og ikke til afdelingslederen i A-gården, men de er i det daglige tæt på A-gårdens personale. Uafvidende har vi hermed åbnet for en konflikt, som kommer til at præge den første del af forløbet. Det vender vi tilbage til.

## **Besøg i A-gården**

En forudsætning for, at aktionsforskningen kan tage udgangspunkt i A-gården er, at personalet her selv ønsker at medvirke. Man kan ikke lave aktionsforskning under tvang. Da vi ankommer til A-gården i slutningen af oktober, møder vi en leder og ni ansatte faglærte og ufaglærte medarbejdere. Desuden er Ovenlysets to fysioterapeuter til stede.

Ledelsen har på forhånd fået tilkendegivelse fra A-gården om, at de gerne vil være med. Dette første møde handler meget om at forsøge at skabe gensidig tillid, tydelighed og tryghed. Vi forklarer blandt andet, at vi ikke er interesserede i at se på medarbejderne som enkeltpersoner, men at vi vil undersøge samspillet i gruppen og med resten af organisationen. Vi taler også om fortrolighed og om, at vi kun vil referere det videre, som vi aftaler.

Stemningen på mødet opfatter vi som en blanding af en lyst og vilje til at deltage og en usikkerhed og skepsis, over for hvad der nu skal foregå. Alle erklærer sig villige til at være med – med større eller mindre begejstring. En medarbejder erklærer, at hun har ønsket sig at have fokus på konflikter, siden hun startede i Ovenlyset for fire år siden. En anden er skeptisk, i forhold til hvad der nu skal rippes op i. En tredje bemærker ironisk: "Vi har i hvert fald ikke konflikter her. Tingene ligger trygt og godt under gulvtæppet. Hvis det buler for meget, skal vi bare hoppe på det sammen."

Da vi mod mødets slutning spørger til succes-kriterier, begynder medarbejderne at lege med ideen om,

at der måske ligger uanede muligheder i projektet. ”Vi vil være et in-sted, årets dagtilbud, så kommunen kan få øje på os”, lyder et forslag. Der er høj energi i rummet, da dette under klapsalver bliver enstemmigt vedtaget. Vi føler os bagefter vældig godt modtaget af den positive vilje, den gode stemning, og den store forskellighed i gruppen. Og samtidig ved vi godt, at fokus på konflikter er fokus på en side af arbejdslivet, som det kan være svært at holde frem i lyset.

Der er sprængstof i konflikter og i folks forestillinger om, hvad konflikter kan føre til. Brud, smerte, nederlag. Det kræver derfor i særlig grad tiltro og tillid at udsætte sig for en læreproces, der handler om konflikter. Konflikter er noget, mange mennesker helst undgår. Vi synes, det var modigt af ledelse og medarbejdere i Ovenlyset, at de uden ret mange forbehold sagde ja til at deltage i et konfliktforskningsprojekt. For de gjorde det med åbne øjne:

*Man undgår jo ikke at komme til at se på nogle sider af sig selv.*

*I finder jo nok ud af nogle ting, hvor jeg som leder ikke handler særlig smart.*

Hvad ingen kunne vide var, *hvad* vi i fællesskab ville se og opdage. Og viljen og beslutsomheden til at gå ind i sådan et projekt fjerner ikke ængstelsen for at komme ud for ubehagelige oplevelser. Det, der skal bære over ængstelsen, er en tiltro til, at det bagefter er bedre, end det var før, og den tiltro kræver tillid til hinanden: mellem medarbejderne og forskerne og mellem medarbejderne indbyrdes.

På et efterfølgende stormøde for alle medarbejdere fremlægger vi projektet og forløbet hidindtil, og alle får mulighed for at tilkendegive deres mening og stille spørgsmål. Nogle giver udtryk for, at de meget gerne vil inddrages, og vi stiller os til rådighed som ressourcepersoner og sparringspartnere, mens vi arbejder i huset.

## **”Los Luppos”**

Vi aftaler at komme på besøg fire dage i november, hvor vi vil danne os et indtryk af hverdagen i A-gården, og hvor vi vil interviewe alle medarbejderne om deres arbejdssituation og om deres ønsker til projektet. Hvad vi første meget senere får at vide er, at medarbejderne i A-gården har tildelt os et specielt navn: ”Los Luppos”. Selv om det er ment humoristisk, indebærer det alligevel en forventning om, at vi vil komme og sætte deres hverdag under lup. Og de har på forhånd aftalt, at de skal have gjort rent bord, inden Los Luppos ankommer, så de kan opføre sig eksemplarisk. Måske er det det, der får afdelingslederen til at sige til os: ”I skal være her, indtil vi holder op med at være dygtige”.

## **Ophold i A-gården**

”Los Luppos” opholder sig en lille uges tid i A-gården, hvor vi forsøger at forstyrre mindst muligt i det daglige arbejde. Vi har en aftale om, at medarbejderne siger til, hvis vi er i vejen. I løbet af ugen interviewer vi afdelingsleder og medarbejdere om deres arbejdssituation. Vi spørger til, hvad der giver arbejdsglæde og til eksempler på succes-historier; vi spørger til konflikter og eksempler på konflikt-historier og vi spørger til, hvordan de tackler konflikter, og om der er noget, de i den sammenhæng har lyst til at lære og at blive bedre til. Svarene fra disse interviews samler vi i temaer til en citatsamling, som vi fremlægger ved det første arbejds-møde. Citatsamlingen kommer til at danne grundlaget for, hvor gruppen vælger at sætte ind.

I forbindelse med interviewene beder vi medarbejderne konkretisere deres succeskriterier for projektet. De siger bl.a.:

*For mig vil det være en succes, hvis folk begynder at reflektere lidt mere over det, de gør og siger, og de holdninger de har, både til arbejde og relationer.*

*At man kan tale om tingene uden at køre helt op.*

*Skabe et bedre informationssystem, fordi jeg synes, der er rigtig mange ting, der går tabt.*

*Bedre til at have lidt mere struktur, f.eks. på møder, bare at få lavet en dagsorden, holde nogle rammer, så det ikke får lov at flyde.*

*At vi har mod og mandshjerte til at tage konflikter op, når vi ser dem.*

*Jeg kunne tænke mig at lederne blev meget mere synlige.*

*Det ville være rart, hvis der blev åbnet en kanal opad, ikke at vi skal ned i alle detaljer, men sådan at vi føler, at vi bliver informeret, at nogen synes, vi har interesse i at være med i det.*

Succeskriterierne bliver tematiseret løbende i processen og brugt som pejlemærke i evalueringen af projektet.

### **Arbejdet er i gang**

Dette er i korte træk en beskrivelse af, hvordan projektet blev til. I det følgende vil vi præsentere processen i Ovenlyset ved at gå ind i centrale temaer fra arbejdet.

## Kapitel 1

# Forskellige måder at se konflikter på

*Konflikt er når noget er kørt i hårdknode, spidset til, "kørt op".*

*Man kan godt være uenige uden at være i konflikt. Konflikt er vel, når man ikke kan være enige om at være uenige – hvis man har hver sin holdning og synspunkter, men ikke kan finde en løsning på det, og at det bliver personligt og ikke kun fagligt. Så går man vel der og føler, at nu skal jeg have ret, og det er de andre der er dumme, og man prøver vel også at forsvare sine egne synspunkter – også til andre og får lidt bagtalelse ind.*

*Det kan også være nogle små ting i dagligdagen, som lige pludselig bliver noget stort, fordi det ikke fungerer, og så bliver det til konflikt.*

*Måske går det også indad, og så går man der med noget indestængt, hvor man ikke føler sig forstået og ikke særlig godt tilpas.*

*Det suger så meget energi.*

*Den dér murren af uafgjorthed, den er dræbende.*

Disse udsagn viser, at medarbejdere i A-gården forstår konflikter som uoverensstemmelser, der:

- er "kørt op" fra det små til det store
- foregår mellem to parter
- er blevet personlige
- er forbundet med negative følelser og handlinger
- suger energi.

Konflikter kan både være åbne og synlige eller ligge som en indestængt "murren". De fleste mærker det, når der er spændinger eller konflikt i en gruppe, men de færreste kan pege på konkret, hvad det er, eller hvordan det begyndte. "Pludselig" er der bare konflikt. Og da det for det meste er indlysende, hvem der er parter i konflikten, bliver den enkle forklaring let, at det er de pågældende personer, der er skyld i konflikten. Hvor tit har man ikke hørt udtrykket "der er bare dårlig kemi mellem dem"? I særligt alvorlige tilfælde kan det ende med, at den ene part i konflikten bliver fyret på grund af "samarbejdsvanskeligheder", hvorefter man opdager, at der fortsat er konflikter i gruppen – nu med nye aktører. Det var altså ikke bare kemien, det var galt med, men hvad var det så?

## Genstand for konflikt

På en arbejdsplads som Ovenlyset er der mange ting, der kan være genstand for konflikt. Her er nogle eksempler, som bliver fremhævet:

Det faglige indhold: *Vi kan blive meget uenige om, hvad der er det bedste for beboerne.*

Rammerne for arbejdet: *Jeg har aldrig oplevet en uge, hvor det hele har været, som det burde.*

Kommunikationen: *Der er for mange hovsa-løsninger. Der er mange ting, der går galt, fordi man ikke får kommunikeret, hvilke forventninger man har.*

Relationen mellem afdelingerne: *Der er noget jalousi på begge sider. "Åh I har det også bare så godt." Hvis man har det godt, så har man det **for** godt. Det handler om, hvem der har det hårdest – det er arbejdspresset.*

Følelserne: *Kendetegnende er, at vi stort set alle sammen er nogle store føleboller. Os der har en uddannelse ved, hvordan vi tackler det professionelt, men de andre bruger meget deres følelser og tænker og taler med hjertet. Det skal man også i det her job, men i forbindelse med konflikter skal man lade være med at tage det personligt.*

Ledelsen: *Jeg kan mærke, når ledelsesgruppen ikke er enig. Det giver anledning til konflikt.*

Konflikter er et grundvilkår, når mennesker skal fungere sammen, ofte på trods af store forskelle og uenigheder – det gælder også på arbejdspladser. Det er dog langt fra alle forskelle og uenigheder, der fører til konflikt. Men somme tider kan konflikten opleves så smertefuld og køre så meget af sted med parterne, at den får stor indflydelse på deres muligheder for at varetage deres arbejde.

De fleste mennesker har oplevet negative sider af en konflikt. Den kan gøre ondt, især hvis den får lov at udvikle sig over lang tid. Det mest nærliggende ønske kan derfor være at få konflikten løst hurtigst muligt, dvs. fjerne symptomerne – det der gør ondt.

Vi tror ikke, at en arbejdsplads kan blive konfliktfri. En bestemt konflikt kan blive løst, men det åbner måske for, at nye konflikter dukker op, og somme tider vil de gamle dukke op igen i nye forklædninger og med større eller mindre kraft. Vores mål er derfor ikke at hjælpe Ovenlyset med at løse, afskaffe eller undgå konflikter. Vores ambition er derimod at hjælpe ledere og medarbejdere med at navigere i et konfliktfyldt rum og håndtere konflikter på måder, så de kan lære af dem for at kunne løse deres hovedopgave på en mere tilfredsstillende måde. Og det vil i dette tilfælde sige: bedre trivsel for beboerne.

## **Tillid i konflikthåndtering**

Allerede på det første arbejds møde efter besøgsugen viste der sig en konflikt, som vi vender tilbage til i slutningen af dette kapitel. Der blev grædt og smækket med en dør, og episoden gav så mange dønninger i gruppen, at aktionsforskerne blev kaldt ind til krisemøde. Ængstelsen var til at tage at føle på, og det var for os en påmindelse om at gå varsomt til værks. Tillid før konfrontation.

Men der er også en anden grund til at være varsom i starten. En grund til at det kan være svært at håndtere konflikter, er at værktøjerne til det mangler i form af begreber og sprog. Hvis man konfronterer en gruppe med sit konfliktstof, uden at den har lært sig nye tilgange, så får den ikke en mestringsoplevelse. Tværtimod bliver den konfronteret med sin egen uformåen, hvilket kun kan forstærke ængstelse og forsvar. I A-gården har vi brugt begrebet værktøjskasse. Værktøjerne er især

begreber og samtaleformer. Begreberne sætter ord på hvad en konflikt er, hvordan den opstår og udvikler sig, og hvor den kommer fra. Samtaleformerne er måder at kommunikere på, der kan optrappe, nedtrappe eller forebygge konflikt.

I det følgende gennemgår vi nogle af de værktøjer eller forståelsesformer, som vi introducerede på et af de første arbejds møder.

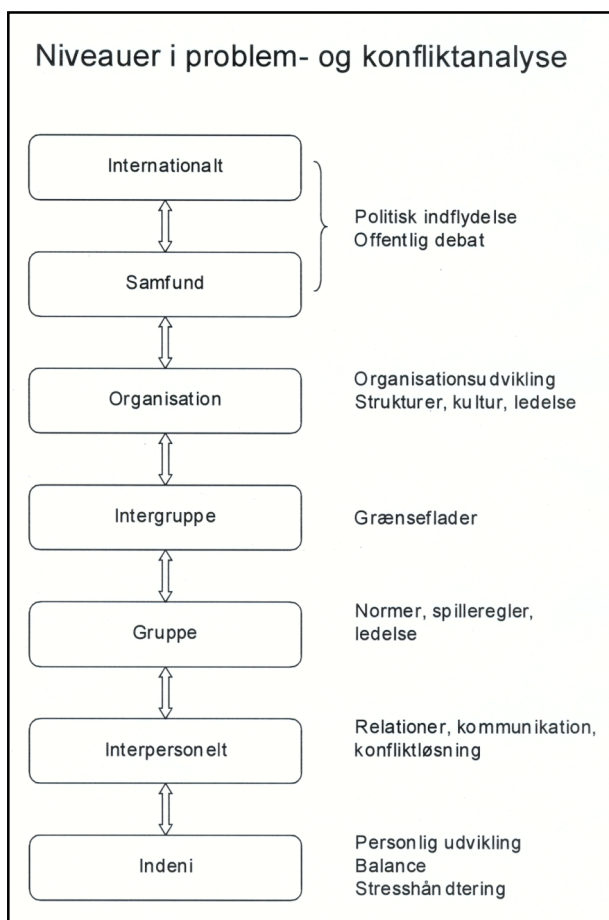
## Niveauer i en konflikt

Selv om konflikter ofte kommer til syne mellem mennesker i en bestemt situation, skal baggrunden for konflikten sommetider findes helt andre steder. Det gælder især på arbejdspladser, hvor beslutninger truffet ét sted, f.eks. i ledelsen, får virkninger andre steder – ude i de enkelte afdelinger. Det kan dreje sig om ændringer i arbejdstider, opgavefordeling, rumindretning osv., hvor medarbejderne skal finde sig

til rette med, hvordan de vil gøre tingene på nye betingelser. Mange ændringer på kort tid giver tidspres og måske endda frustrationer, og de kommer typisk til udtryk i personalegruppen, selv om det ikke er der, de stammer fra. Dette aspekt af konfliktarbejdet: systemaspektet eller det systemiske aspekt, har også været en del af udviklingsarbejdet i Ovenlyset.

På et af de første arbejds møder introducerede vi således pandekagemodellen.

Modellen illustrerer, at problemer og konflikter udfolder sig i et meget bredt spektrum fra det helt personlige til det relationelle, til forholdet mellem grupper og organisationer, helt op på et samfundsmæssigt og internationalt niveau. På de forskellige niveauer handler konflikter om forskellige ting. Men de forskellige niveauer påvirker hinanden indbyrdes. F.eks. kan en politisk beslutning få konsekvenser for organisationens økonomi og dermed for



Figuren er med lidt andre ord udviklet af Lennart Ollars: Bodynamic Institute

medarbejdernes arbejdsbetingelser. Knappe ressourcer kan f.eks. konkret betyde færre vikar-midler og dermed større arbejdsbelastning for de ansatte, og deraf kan igen opstå konflikter mellem afdelinger og mellem personer.

Konflikter kan have rod i mange forskellige forhold: strukturelle, økonomiske, politiske, kulturelle, interpersonelle etc. Men uanset årsagerne til konflikt, så opleves de af personer i relationer. Det er her,



de kommer til udtryk, det er her, de kan mærkes, og det er her, de kan håndteres. Ikke sådan at forstå at konflikter, der f.eks. stammer fra et organisatorisk niveau, skal klares af medarbejderne indbyrdes. Det er langt fra sikkert, at konflikten kan håndteres der, hvor den udspiller sig. Men hvis medarbejderne kan lære at gennemskue, hvilket niveau konflikten kommer fra, vil det også være nemmere at forholde sig til, hvad de selv kan gøre i relationen, og hvad der må tages op andre steder.

### **Dimensioner af en konflikt**

Konflikter kan have meget forskellig karakter. Nogle konflikter handler om mål, midler, metoder og strukturer. Det drejer sig om praktiske og tekniske problemer, der skal løses, så man kan komme videre. I udgangspunktet er person og sag adskilt, men hvis nogle af de involverede har et personligt engagement i netop deres løsningsforslag, bliver uenigheden let til konflikt.

Andre konflikter handler om interesseforskelle, f.eks. om fordeling af ressourcer som penge, arbejde, tid, plads og materielle goder. Her drejer det sig f.eks. om faglige rettigheder og om fagpolitik.

Konflikter kan også handle om, at man har forskellige værdier, f.eks. forskellige kulturelle værdier, politisk eller religiøs overbevisning. Her handler konflikter om, hvad man i en situation anser for moralsk rigtigt og forkert.

Endelig kan konflikter have en personlig dimension, der handler om f.eks. selvværd, troværdighed, tillid, identitet, respekt og loyalitet. I værdi- og personkonflikter er der ofte følelser og gensidige bebrejdelser i luften. Og det kan være meget svært at holde person og sag adskilt.

Konflikten kan imidlertid opfattes helt forskelligt af parterne. Det, der for den ene drejer sig om ressourcer, kan for den anden handle om værdier eller personlig tillid. Det kan være baggrunden for, at måden at håndtere konflikten på kan være fyldt med modsætninger. Og det kan være baggrunden for, at kommunikationen om emnet løber af sporet, og at konflikten trapper op.

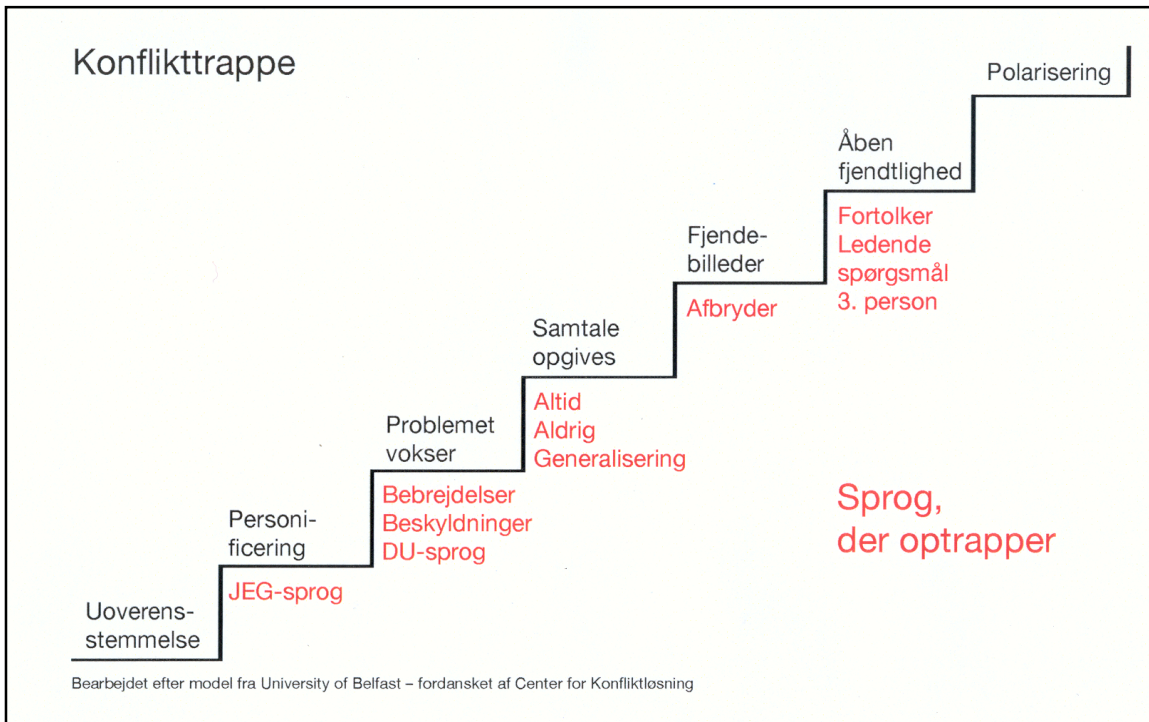
### **Konflikters bevægelse**

Konflikttrappen er en anden af de modeller, vi præsenterer i starten af forløbet, for at give en fælles forståelse af, hvad der kan ske, når en konflikt udvikler sig. Nogle medarbejdere har selv været inde på det allerede i de første interviews:

*Ulempen ved at samle sammen er, at man samler irritation, og det bliver trigget mere og mere. Og så handler det måske pludselig om noget helt andet, end det der sker i situationen.*

*Det kan også være nogle små ting i dagligdagen, som lige pludselig bliver noget stort, fordi det ikke fungerer, og så bliver det til konflikt.*

Konflikter kan starte med små uoverensstemmelser, og hvis ingen griber ind, kan de enten forsvinde af sig selv, eller de kan blive større. Konflikttrappen er et værktøj til at beskrive, hvad der sker, når konflikter trappes op, og hvordan man kan se og høre det i kommunikationen mellem parterne:

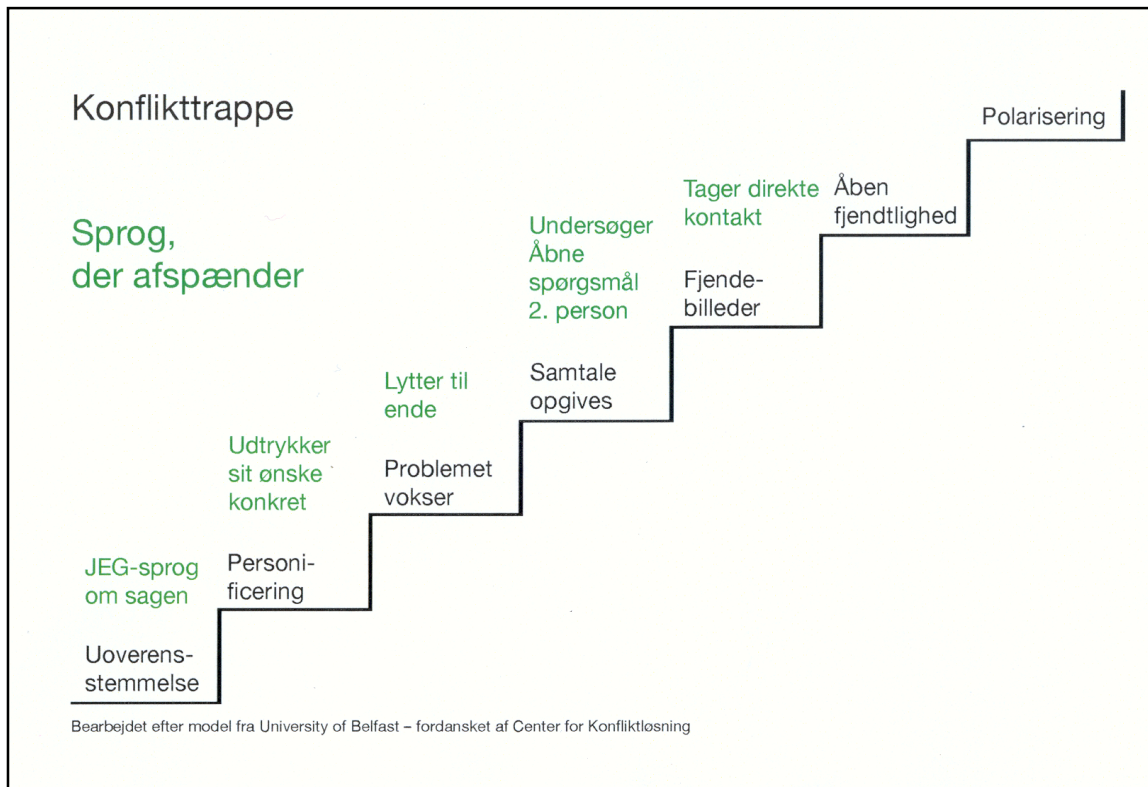


Figuren er udarbejdet af Nethe Plenge

Når uoverensstemmelser mellem to parter vokser, er der en tendens til, at fokus i samtalen flytter sig fra sag til person. Bebrejdelser og beskyldninger af den anden part kommer til udtryk i DU-sprog: "Du er helt uansvarlig"; "Du/I har ikke skrevet i kommunikationsbogen". Det forstærkes op ad trappen ved, at anklagen bliver generaliseret: "Du/I skriver aldrig i kommunikationsbogen". Efterhånden bliver parterne mere og mere optaget af deres egen historie og af, hvor umulig den anden er. Derfor bliver det sværere og sværere at lytte til og rumme det, den anden siger og gør. Man allierer sig måske med kolleger og spreder negative oplysninger om den anden part, og det hele kan føre til åben konfrontation eller afbrydelse af kontakten. Sommetider resulterer dette i, at parterne skilles; at den ene eller begge opsiger sit arbejde eller flyttes til en anden afdeling.

Det, man giver opmærksomhed, vokser. Ved at træne sin iagttagelsesevne kan man blive god til at opdage, hvor folk taler forbi hinanden, hvor samtalen bliver mere følelsesladet, hvornår en person "står af", hvornår "det kører op". Over tid kan man blive opmærksom på, at bestemte mønstre gentager sig. At opdage disse mønstre, standse deres runddans og finde bedre måder at kommunikere på – det har været noget af det vigtigste arbejde i dette projekt.

Faktisk er det på allerførste arbejds møde, deltagerne bliver opmærksomme på deres brug af generaliseringer – især hvordan ordene "altid" og "aldrig" kan forstærke et budskab, så det fremstår som en uomgængelig sandhed: "Vi får aldrig nogen information" eller "hun er altid ude af huset". Efter en snak om, at man ofte får en negativ reaktion tilbage, begynder medarbejderne at gribe sig selv og hinanden i at generalisere. De får opmærksomhed på det og begynder at joke med det ved at gentage generaliseringen som et spørgsmål og med et smil: "Nå, er hun altid det?" Dette er et skridt på vej ned ad konflikttrappen.



Figuren er udarbejdet af Nethe Plenge

At bevæge sig ned ad konflikttrappen er en måde at håndtere konflikten på. Det sprog, som kan nedtrappe konflikten, er kendetegnet ved JEG-sprog, dvs. at man holder bolden på egen banehalvdel, altså siger, hvad man selv tænker, føler og ønsker i stedet for at bebrejde den anden. Alternativet til at bryde kontakten er at gå ind i den og forsøge at forholde sig åbent undersøgende til den anden part ved at spørge og lytte. Det er lettere sagt end gjort, fordi det at være i en konflikt er forbundet med følelsesmæssig frustration. Derfor kan det være svært at forholde sig åbent og fordomsfrit. Jo højere man er kommet op ad trappen, jo sværere er det at komme ned igen. Nogle konfliktforskere mener, at man ved trin 4 har brug for hjælp udefra for at kunne bevæge sig nedad. Derfor kan det konfliktnedtrappende sprog måske nemmere sættes ind, inden uoverensstemmelser bliver til konflikt. Måske kan det ligefrem forebygge konflikter. Det har vi arbejdet meget med i Ovenlyset.

### Det gode ved konflikter

Når man sætter fokus på konflikters læringspotentialer, så flytter man fokus fra det destruktive til også at se på det konstruktive. En vigtig hypotese, som vi arbejder med er, at der er dynamik i konflikter i kraft den enorme mængde af tid, energi og opmærksomhed, parterne ofte investerer i den. Spørgsmålet er derfor, om den opmærksomhed også kan bruges til at forholde sig reflekteret til, hvad der sker, hvad man ønsker der skal ske, og hvilke handlemuligheder man har.

På et arbejds møde beder vi medarbejderne i A-gården om at overveje, hvad det gode ved konflikter kunne være:

*Konflikter kan fremme forståelsen, hvis de bliver taget rigtigt.*

*Konflikter kan give energi.*

*Konflikter kan rense luften.*

*Konflikter kan afklare de forskellige parter meninger og holdninger omkring problematikken og derigennem opnå større forståelse af hinandens forskelligheder.*

*Konflikter kan være en spændende proces, hvor man kan finde forståelse for hinanden.*

*Konflikter kan være en bevægelse mod udvikling.*

*Der er overhovedet ikke noget godt ved konflikter, men jeg kan godt lide forsoningen bagefter.*

Ved at flytte fokus fra det negative til det positive bliver der frigjort energi. Det går faktisk så vidt, at medarbejderne bliver enige om, at de ikke vil undvære konflikter. Så vil det simpelthen blive for kedeligt at gå på arbejde.

## **Konflikt og kompleksitet**

Som vi har forsøgt at vise i dette kapitel kan konflikter være svære at håndtere, fordi de ofte er så komplekse. De kan handle om mange forskellige ting, og parterne har ikke altid samme opfattelse af, hvad de handler om. Konflikter kan forstås på mange forskellige niveauer, der griber ind i hinanden, og måske kommer de til udtryk et helt andet sted, end der hvor de udspringer. Konflikter kan have forskellige dimensioner, som involverer strukturer, interesser, værdier og personlige forhold, og parterne kan opleve konflikten forskelligt afhængig af, hvad der er på spil for dem hver især. Konflikter kan eskalere og blive mere og mere u håndterlige, men heldigvis også det modsatte. Endelig er konflikter forbundet med dynamik og energi, og på den måde kan de faktisk være gode at have på en arbejdsplads.

Lad os illustrere konflikters kompleksitet med et eksempel, som udspillede sig på det første arbejds møde i A-gården:

Aktionsforskerne fremlægger resultatet af interview-undersøgelsen i form af en citatsamling. Vi læser højt af citater, som vi har grupperet under forskellige temaer. Der er 12 temaer i alt. Under oplæsningen (ca. 12 sider) hæfter medarbejderne sig særligt ved nogle ganske bestemte udsagn:

*Pædagogverdenen er et barsk miljø, der bliver sat spørgsmålstejn ved alt, hvad man siger, og alt hvad man gør. Der er mange meninger, man skal ikke være en bly viol, så klarer man sig ikke.*

*Nogle gange ved jeg ikke, om de siger noget for at drille mig, måske var meningen bare, at det var for*

*sjov.*

Det kommer således frem, at nogle medarbejdere ikke føler sig helt trygge i gruppen. Det kommer bag på andre, som derved føler sig personligt berørt:

*Jeg er ked af som kollega, at nogle har det sådan.*

Citaterne ovenfor kommer til at fungere som en forstyrrelse ift. den fremherskende opfattelse, som er formuleret flere gange både i interviewene og på fælles møder: "Vi har det utrolig godt sammen her i A-gården." Det fylder så meget i rummet, at vi sammen bestemmer os for at undersøge gruppens reaktioner på de kontroversielle citater. Aktionsforskerne beder deltagerne på skift i grupper på 3 om at samtale foran resten af gruppen om deres reaktioner. Der er mange følelsesladede udtryk og meninger på banen. Et af temaerne er jargonen i gruppen, som nogle opfatter som humoristisk og inkluderende, mens andre opfatter den som ironisk og ekskluderende. Det udvikler sig til en heftig diskussion, hvor en nyansat fysioterapeut fremhæver, at hun mener det er svært at blive taget alvorligt, hvorefter afdelingslederen først slår det hen i spøg og dernæst forsøger at forklare, at fysioterapeuten ikke strukturelt tilhører A-gården og derfor ikke er medlem af gruppen på linje med de øvrige. Fysioterapeuten påpeger at problemet faktisk udfolder sig lige her og nu:

*Randi: Jeg fortryder overhovedet ikke det, jeg har sagt...*

*Yvonne: Endnu... [mange griner]*

*Randi: Ja, der var den så, ikke?*

*Inger: Der sker nu en midlertidig afsporing. Det er et mønster, der kører.*

*Yvonne: Nogle gange, så synes jeg, man har brug for det.*

*Randi: Ja, men det var et meget godt eksempel, du lige kom med Yvonne. Hvis man er i gang med at sige noget, man virkelig mener, så får man sådan en kommentar. Her skal man kunne sige, at det ikke er OK. Jeg har som ny fornemmet, at det er mere OK bare at tage den til sig end at tage den op.*

*Inger: Jeg foreslår, at vi siger, at vi ikke har til formål at nå til løsning nu. Det er fint med forskelligheder.*

*Yvonne: Interessant. Jeg var helt bevidst om den afsporing. For mig betyder det, at så kan vi alle sammen lige få noget luft. Og det skal ikke ske på bekostning af en meget vigtig ytring.*

*Kenny: Det er meget vigtigt at høre, hvad de nye siger.*

*Camilla: Nogle gange må man have lov til at være alvorlig.*

*Jeanette: Jeg kan godt genkende det, I siger, men når jeg gerne vil tages alvorligt, så synes jeg også, jeg bliver taget alvorligt.*

*Marlene: Jeg føler det heller ikke selv sådan, men jeg kan godt se det.*

Situationen giver anledning til frustration hos flere, og selv om aktionsforskerne forsøger at hjælpe alle parter i situationen til forståelse af hinandens oplevelser, så udvikler situationen sig til en nedadgående spiral. Der er lukket op for en konflikt – i gruppen og i relationen mellem afdelingsleder og fysioterapeut.

Denne konflikt kan anskues fra flere synsvinkler og betyder noget forskelligt for de involverede, og disse forskelle gør den vanskelig at håndtere. Lad os prøve at se på konflikten fra forskellige perspektiver:

Fysioterapeutens, afdelingslederens, medarbejdernes, forstanderens og aktionsforskernes.

Fysioterapeuten refererer ikke til A-gårdens leder, men til forstanderen af Ovenlyset. Hun savner en tættere kontakt til sin leder, som hun kun har set en enkelt gang – oven i købet i en problemfyldt situation. Hun ønsker desuden at koble sig tættere til A-gården, som hun bor i hus med, og som hun gerne vil være del af. Men hun synes det er svært – delvis pga. Jargonen, delvis fordi hun fagligt føler sig udenfor. Hun har besluttet sig for at sige direkte, hvad hun mener, i håb om at blive forstået og accepteret. Set i hendes optik er det, hvad hun gør i situationen, og hun kan føle sig tromlet af afdelingslederens irettesættelse.

Afdelingslederen har ansvaret for det pædagogiske arbejde i A-gården, og hun har fokus på ledelsen af sine medarbejdere. Hun er ikke leder af fysioterapien. A-gården og fysioterapien har forskellige arbejdsfunktioner ift. beboerne/brugerne. Fysioterapien har en behandlingsfunktion og A-gården har en pædagogisk funktion. Afdelingslederen i A-gården synes derfor, det er problematisk at inddrage fysioterapeuterne i A-gårdens pædagogiske møder og personalemøder, hvorimod hun meget gerne vil delagtiggøre dem i det sociale samvær. Afdelingslederen har ift. projektet gjort opmærksom på sit behov for at holde fysioterapien udenfor i første omgang. Og hun kan opfatte fysioterapeutens udsagn som kritik og som en udfordring af hendes lederrolle i det offentlige rum.

Medarbejderne i A-gården har fokus på relationerne og på, hvordan de selv indgår i dem. De har et udpræget ønske om at bevare deres opfattelse om, at "Vi har det utroligt godt sammen i A-gården". I den sammenhæng er det mindre væsentligt om fysioterapien er inkluderet eller ej. For medarbejderne udgør konflikten imidlertid en trussel mod trivsel på arbejdspladsen. I her-og-nu situationen kan fysioterapeuten komme til at fremstå som den personificerede trussel, og det kan være medvirkende årsag til, at nogle medarbejdere begynder at tage parti for afdelingslederen. Hvad kun aktionsforskerne ved, er at de citerer fra interviewene, der udløser diskussionen, ikke er formuleret at fysioterapeuten, men af to af A-gårdens medarbejdere.

Aktionsforskerne har indgået aftale med ledergruppen og med A-gården om, at projektet skal tage sit afsæt i A-gården. Rent fysisk bor fysioterapien i samme bygning som A-gården, og vi er derfor ikke opmærksomme på, at der kan være et problem i at inddrage fysioterapien sammen med A-gården. Vi opfanger ikke afdelingslederens signal, da hun ifm. aftalemødet trækker en af os til side og problematiserer fysioterapiens inddragelse.

Forstanderen er leder af fysioterapien. Hun er opmærksom på at fysioterapeuterne "hænger lidt" i organisationen og ser projektet som en mulighed for at involvere dem mere. Hun ser det ikke som et problem at inddrage fysioterapien sammen med A-gården, før A-gårdens afdelingsleder præsenterer hende for problemet efter første arbejdsmøde. Herefter beder hun aktionsforskerne om at udelukke fysioterapien fra arbejdsmøderne i A-gården.

Vi har altså en her-og-nu konflikt, som har sit udspring i forskellige forhold: ledelsesmæssig uklarhed, mangel på information, arbejdspladsjargon etc. De forskellige aktører optræder på forskellige niveauer i konflikten og ser den ud fra hver sit perspektiv. Forstanderen kan opleve konflikten som et strukturelt problem, der handler om, hvorvidt det er hensigtsmæssigt at inddrage to enheder i projektet.

Afdelingslederen kan opleve det som en interessekonflikt mellem to enheder, hvor det for hende gælder om af afgrænse og fokusere på sin egen. A-gårdens medarbejdere kan se konflikten som en værdimæssig konflikt, der handler om social og kollegial inklusion og eksklusion. Fysioterapeuten kan opleve en personlig dimension af konflikten og føle sig truet på sit selvværd. Som aktionsforskere kan vi opleve konflikten som en trussel mod vores interesser i at gennemføre projektet. Vi kan desuden opleve alle de andre dimensioner af konflikten med en analytisk distance og i bagklogskabens klare lys. Vi havde således ikke tilstrækkelige informationer til at forstå konflikten nuanceret her-og-nu, men var henvist til at forholde os undersøgende. Vi blev imidlertid medansvarlige for konfliktens udfoldelse ved ikke at problematisere fysioterapiens deltagelse ved indgåelsen af aftalen og ved at overhøre afdelingslederens signaler og problematiseringer.

Dette finder sted om formiddagen den 15. december 2005 på det første arbejds møde i konfliktprojektet. Det gode ved denne start er, at forudsætningerne for arbejdet bliver tydelige. Der er noget at tage fat på. Men hvordan kan vi arbejde konstruktivt med konflikt, så parterne kan lære af den i stedet for at gå i stykker på den? Efter en frokostpause forsøger vi midlertidigt at lande konflikten ved at undersøge, hvad deltagerne hver især har brug for for at gå videre, og på den baggrund tager vi afsked med fysioterapeuterne, da eftermiddagens program skal handle om personale møder i A-gården. Dette program er aftalt på forhånd, og den gode stemning er tilsyneladende genetableret, da fysioterapeuterne forlader lokalet.

Kompleksiteten i konflikten forøges af, at en anden konflikt udfolder sig samtidig. Midt i arbejds mødet, som vi afholder i A-gårdens lokaler, ankommer to medarbejdere fra 1. sal med to beboere i forventning om, at beboerne skal være i A-gården. De har ikke modtaget informationen om, at A-gården er lukket pga. arbejds mødet, og de er utilfredse med at blive afvist ved døren. Konflikter omkring informationsgangen er et gennemgående problem, som vi siden skal kigge mere på. I situationen bliver alle – bortset fra brugerne - involveret som medansvarlige: Medarbejderne på 1. sal, som ikke har modtaget den information, der er givet. Afdelingsleder og ledelse i det hele taget for ikke at have sikret sig at informationen er nået frem. Personalet i A-gården, fordi de afviser brugerne ved døren. Og sidst – men ikke mindst - aktionsforskerne, fordi vi ikke har sikret os, at der er klare aftaler i institutionen.

## **Krise**

Få dage efter det første arbejds møde bliver aktionsforskerne ringet op af forstanderen. A-gården meldes i krise, og Inger deltager i krisemøde kort før jul. På dette møde bliver spillereglerne for arbejds møder skærpet og afdelingslederen får tilbudt individuel coaching.

Den konkrete konflikt får som konsekvens, at afdelingslederen beder forstanderen om, at A-gården kan fortsætte arbejdet uden fysioterapien. Det er aktionsforskerne ikke umiddelbart indstillet på, eftersom konflikter ikke burde være nogen hindring i et konfliktprojekt, og eftersom fysioterapien allerede er inviteret med til næste arbejds møde. Det bliver imidlertid en ledelsesbeslutning, at fysioterapien ikke skal deltage i A-gårdens arbejds møder efter 2. arbejds møde.

Andet arbejds møde, som forløber over 2 dage midt i januar, har fokus på konfliktforståelse og kommunikation, og deltagerne udtrykker stor begejstring for det, de lærer.

Konflikten før jul tematiseres ikke, men mod slutningen af dag 2 udspiller der sig et nyt intermezzo

mellem afdelingslederen og fysioterapeuten. Det tager udgangspunkt i, at fysioterapeuten kritiserer afdelingslederen for at have haft en fortrolig telefonsamtale i køkkenet, som fysioterapeuten utilsigtet kommer til at overheøre. Afdelingslederen mener fysioterapeuten blander sig, og anfører, at hun jo bare er på prøvetid. Der opstår en ny konfliktsituation, som overværes af alle deltagere.

Uden at gå nærmere ind i indholdet af den pågældende konflikt kan man sige, at det er svært at afgøre, hvad der er nyt og gammelt stof. Det kan se ud til, at telefonsamtalen er anledningen til at parterne igen bliver parter i en relationskonflikt. I et gruppearbejde beder parterne aktionsforskerne om konfliktmægling, hvilket Helle påbegynder, men af tidsmæssige grunde ikke kan nå at gennemføre. Vi tilbyder os som mæglere på et senere tidspunkt og på deres initiativ, og som sparringspartnere for dem begge.

Mens aktionsforskerne overvejer, hvordan vi kan komme videre herfra, bliver vi pludselig bekymrede for konsekvenserne af de konflikter, der kan siges at være aktualiseret gennem konfliktprojektet. Kan vi f.eks. indirekte være medvirkende til, at ansatte bliver afskediget? Vi kontakter forstanderen, som beroliger os med, at det ikke kan komme på tale. Efter kort tid har fysioterapeuten imidlertid sagt op fået et andet arbejde.

At projektet skulle starte med konflikt for fuld udblæsning har ingen kunnet forudse. På den ene side kunne det jo betragtes som en gave til os alle, at der viste sig noget konkret at tage fat på. På den anden side gav konflikten en del utryghed i A-gården og nogle skår i den tillid til aktionsforskerne, som vi havde forsøgt at bygge op. Der var røster fremme om at afbryde projektet. Men andre fastholdt, at det var vigtigt at fortsætte nu for netop at lære at håndtere situationer som denne, der ikke blev betragtet som usædvanlig. Og måske ville det være en ide først at få lidt fast grund under fødderne.

Som resultat af krisemødet blev det besluttet at starte med at undersøge arbejdsglæden i A-gården. Det var faktisk også det gruppen havde besluttet, inden diskussionen om jargonen tog fart. Vi blev enige om, at der helst skal være et positivt grundlag for at kunne håndtere konflikter, og det grundlag bestod i A-gården i, at alle var meget engagerede i arbejdet. Ved at tale om arbejdsglæden kunne medarbejderne blive opmærksomme på det, de havde til fælles, når det gælder motivation og intentioner, og på den baggrund ville det være lettere at tage fat om de ting, der forstyrrede samarbejdet.

Det var også et udpræget ønske at arbejde meget konkret med lytning og andre former for kommunikation. Desuden blev betydningen af fælles spilleregler på arbejds møderne pointeret. Alle disse beslutninger blev ført ud livet, og det vil vi vende tilbage til i de næste kapitler.





## Kapitel 2

# Arbejdsglæde og kommunikation

Den første station på togrejsen blev pga. den konkrete konflikt præget af tunge skyer og mismod. Det blev derfor besluttet at skifte spor og tage toget i en anden retning i håb om at finde en mere positiv energi at komme videre på. Station 2 hed "Arbejdsglæde".

I dette kapitel skal vi se på nogle af de kommunikationsredskaber og kommunikationskompetencer, vi har arbejdet med undervejs. De er ikke udviklet specielt til konfliktarbejde, men det viser sig i forløbet, at de er af afgørende betydning både for konflikthåndtering og konfliktforebyggelse i Ovenlyset.

## Projektbogen

Sammen med A-gården formulerede aktionsforskerne dette fokus for andet arbejds møde: "Mødet skal handle om arbejdsglæde og om den interne kommunikation med fokus på normer og jargon. Formålet er at finde omgangsformer, der er hensigtsmæssige og rare at være i, samt at lære af forskellighederne." Denne formulering er ført til protokols i "Projektbogen" – et redskab, som vi har givet gruppen til at fastholde ideer, processer og beslutninger. Medarbejderne skiftes til at varetage rollen som bogfører. Projektbogen bliver ført i forbindelse med arbejds møderne, men undervejs i forløbet viser det sig, at den ikke bliver brugt. Der er tilsyneladende kun få, der kigger i den fra gang til gang. Så måske er projektbogen mest aktionsforskernes projekt?

## Spilleregler for arbejds møder i A-gården

Et redskab, som aktionsforskerne lancerer allerede på første arbejds møde, er "Spilleregler", og dette redskab bliver indoptaget og udviklet på de første møder og gjort til et fast punkt på dagsordenen ved alle arbejds møder. Spillereglerne er en fælles hensigtserklæring om at skabe de arbejds betingelser, som medarbejderne har brug for, når vi arbejder med kommunikation og konflikthåndtering. A-gårdens spilleregler ser således ud:

1. Fortrolighed/loyalitet – personoplysninger refereres ikke til andre dele af huset
2. Respektere at folk taler færdigt
3. Tilladt at komme frem med det, der er vigtigt for en
4. Aktiv deltagelse
5. Holde pauser
6. Time-outs (anmodning om pause i processen) (private tissepauser er uden for Timeout)
7. Hvis nogen begynder at græde eller på andre måder reagerer følelsesmæssigt stærkt tages time-out mhp. at finde ud af, hvad der er brug for
8. Mobiltelefoner på lydløs
9. Ret til at sige fra.

Spillereglerne bruges til sikre, at møderne udvikler sig i den ånd, som deltagerne ønsker. I A-gården beslutter man undervejs at bruge spilleregler også i andre sammenhænge – bl.a. på personale møder.

## Siden sidst og gensidige forventninger

Ved siden af projektbogen og spillereglerne er der efterhånden også et par andre faste punkter på dagsordenen. Det ene er "siden sidst" hvor alle får mulighed for at fortælle, hvilke betydningsfulde ting, der er sket i deres arbejde, siden vi sås sidst.

På den måde får medarbejderne delt nogle af de ting med hinanden, der optager dem arbejdsmæssigt, men som de ikke altid får tid til at tale om i en travl hverdag. Medarbejderne giver enstemmigt udtryk for, at det er en sidegevinst, at de lærer hinanden meget bedre at kende i kraft af projektet, og at det er vigtigt i forhold til deres samarbejde.

Forventningsrunden retter sig fremad imod det, som deltagerne ønsker at gå videre med, og hvad der er hver enkelts succeskriterium for dagen. Somme tider har vi som aktionsforskere bedt om et udspil inden mødet, som vi har brugt i vores planlægning. Andre gange har vi afstemt de gensidige forventninger i situationen.

Det er imidlertid også sket, at vi ikke har fået det gjort. Det skete f.eks. da vi tog for givet, at gruppen gerne vil have mere styring på deres personalemøder. Men vi havde ikke afstemt denne antagelse med medarbejderne. Det betød, at vi brugte uforholdsmæssig lang tid på en proces, der ikke førte til noget konstruktivt. Medarbejderne og vi arbejdede ikke mod samme mål. Vi havde et projekt på medarbejdernes vegne, men de påtog sig ikke ejerskabet for ideen, og den forblev derfor vores projekt. Dette skete, selv om vi havde en forestilling om hele tiden at ville være tydelige om vores indspil. Og det var en påmindelse til os om betydningen af at gøre det, man siger man vil gøre.

### **Glædens kredsløb i A-gården**

Aktionsforskernes oplæg til arbejds mødet i januar blev til på baggrund af deltagernes ønsker. Det lød: "Vi vil have fokus på arbejdsglæde og på de ressourcer, som I hver for sig og tilsammen har, og som I bruger, når I går på arbejde. Og vi vil give jer nogle redskaber til at holde fast i jeres ressourcer og arbejdsglæde – også når der opstår konflikt."

På mange arbejdspladser er det sådan, at arbejdsglæde ikke er noget, man taler om. Man taler om det, man laver, og det der skal ske. Man planlægger, man hjælper hinanden, nogle gange skælder man ud, andre gange griner man og roser hinanden. Man fortæller historier. I A-gården handler de fleste historier om noget, der sker med brugerne – hvad den og den blev glad for eller ked af, hvad man har gjort, som virkede – eller som man er usikker på.

Arbejdsglæde er måske så indlysende vigtigt, at man ikke finder på at tale om det. Arbejdsglæde er det, der motiverer en for at gå på arbejde. I de indledende interviews blev alle spurgt om, hvad der giver dem arbejdsglæde, og det åbnede for en guldgrube af udsagn som f.eks.:

*Jeg har aldrig været på en arbejdsplads, hvor jeg har været så glad for at være.*

*Fede dage har været, hvor vi laver noget fælles alle sammen – man skal ikke gøre det altid, men det er superfedt, når der sker noget stort.*

*Jeg er så glad for at være her. Jeg føler mig så heldig og privilegeret over, at jeg har fået*

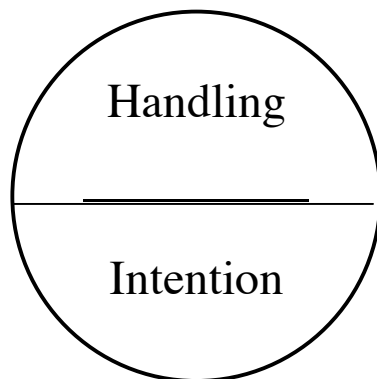
*lov til at have mit drømmejob. Selvfølgelig er det glæden over, at jeg får lov at bruge min uddannelse. Men så er det udfordringen. Jeg kan godt lide at udfordre mig selv. Og så er der en enorm tilfredsstillelse i at få lov at hjælpe andre så meget, som vi hjælper dem.*

*Jeg er bare totalt solgt, jeg har aldrig arbejdet med voksne handicappede før, det giver så meget, det giver glæde. Disse mennesker kan så lidt, er så låste, og alligevel giver de så meget af sig selv. Der skal så lidt til, så er der smil på, og bare det at man får lov til det at komme så tæt på nogle mennesker.*

Da vi på decembermødet læser op for gruppen, hvad der er blevet sagt om arbejdsglæde i interviewrunden, får de blanke øjne og store smil. Det er en opmuntring til at gå videre – og til at de deler disse ting direkte med hinanden.

### **Handling og intention**

I det daglige arbejde kan man blive irriteret over en kollegas måde at håndtere en ting på, hvis man selv ville have gjort det anderledes. Og i skyndingen kommer man let til at sætte lighedstegn mellem det kollegaen gør, og det hun har til hensigt at gøre. Man andre ord glemmer man at skelne mellem handlingen og intentionen. Men de to ting er ikke nødvendigvis det samme! Man kan gøre noget skidt med de bedste intentioner – fordi man ikke ved bedre. En kollega der forstår dette, kan hjælpe med råd og vejledning. Men hvis kollegaen tror, at en uhensigtsmæssig handling er udtryk for en dårlig hensigt, så er der ikke basis for samarbejde, men derimod for konflikt. Man kan f.eks. komme til at skræmme en beboer ved at nærme sig og tage kontakt bagfra. Det opfatter kollegaen så f.eks. som et fysisk overgreb. Men man gør det jo ikke, fordi man vil skræmme beboeren. Måske har man bare ikke tænkt over det.



I intentionen ligger en masse ressourcer. Intention handler om, hvad der er vigtigt for en person, hvad der driver vedkommende, hvad vedkommende vil opnå. Men det er ikke nødvendigvis noget man gør opmærksom på eller siger højt. Det betyder, at andre må tolke eller gætte sig til baggrunden for ens handlinger – især når de afviger fra det, de selv ville have gjort. Men måske gætter de forkert, og så er der basis for uoverensstemmelser og konflikt. At spørge til hensigten bag handlingen i stedet for at gætte sig til den er derfor væsentligt både for at kunne forebygge og håndtere konflikter.

### **Anerkendende udforskning af motivation og ressourcer**

Anerkendende udforskning går ud på at finde frem til en persons intention/motivation/

hensigt på en åben og undersøgende måde. Der, hvor man tydeligst kan få øje på en persons motivation, er i situationer, hvor vedkommende selv synes, at det er lykkedes at få den omsat i praksis. I succesoplevelser med andre ord.

A-gårdens medarbejdere går på opdagelse i hinandens arbejdsglæde med udgangspunkt i succesoplevelser. De interviewer først hinanden parvis, og bagefter fortæller hver enkelt til resten af gruppen om den person, de har interviewet.

Her er de spørgsmål, de bruger i interviewet:

*Fortæl om en situation fra dit arbejde hvor du syntes at du lykkedes særlig godt.*

*Hvornår var det? Hvor var det? Hvem var til stede?*

*Hvad gjorde du?*

*Hvad gjorde andre?*

*Hvad var det i situationen som du er så glad for?*

*Hvad var det du bidrog med af dine egne kvaliteter, dvs. egenskaber, viden og færdigheder?*

*Hvad synes du, du har af andre kvaliteter som du kan bidrage med på arbejdspladsen?*

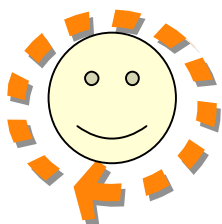
*Hvad ville du gerne bidrage mere med?*

*Hvilken støtte har du brug for for at kunne det?*

Efter fortællingerne til hele gruppen samler vi sammen, hvad der er blevet sagt. Det bliver til en lang liste over de ressourcer, der findes i gruppen:

Nærvær – Intensitet – Overblik – Tilsidesættelse af egne behov til fordel for beboerne – Lysten til at give – Ansvarlighed – Glæde – Tryghed – En god base – Beboerbehov – Erfaring – Iderigdom – Positivitet – Hjælpsomhed – Beslutsomhed – Gode relationer – Opbakning – Humor – Faglighed – Viden – Katalysator – Gå-på-mod – Omsorg – Planlægning – Vedholdenhed – Stabilitet – Lyttende – Lære af andres erfaring – Skabe respons – Gøre en forskel – Overskud – At være på – At omsætte ord til handling – Afprøve muligheder – Åben for kritik – Nytænkning – Tilfredshed – Give plads – Forståelighed – Forskellighed – Ærlighed – Rummelighed – Følelser – Humør – Tillid – Engagement – Initiativ – Refleksion – Bevidsthed – Social

I de gode situationer på arbejde er det disse ressourcer, der er på spil i forskellige kombinationer. Det fine ved dem er, at de ofte er selvforstærkende. Når man gør en forskel f.eks. med sin hjælpsomhed, skaber man glæde og overskud – der giver energi til en selv og andre – der igen skaber nye initiativer og nyt overskud. Vi døber det "Glædens kredsløb".



A-gården har allerede ved vores første møde fortalt, hvordan de har udviklet sig som gruppe, siden de har fået en fast leder. Der er masser af latter, og de er gode til at klappe ad hinanden. Så glædens kredsløb er velkendt fra dagligdagen, men nu bliver der sat mange flere ord på.

Når man kender hinandens intentioner og motivation, og som her har set, hvor meget de indbyrdes stemmer overens, så er der et positivt fundament at bygge samarbejdet på – også i situationer hvor det

bliver svært, og hvor der opstår konflikt. Konflikter kan opleves som noget der truer glædens kredsløb.

Der er også en anden pointe ved den anerkendende udforskning. Det er, at man sætter fokus på det, der virker – frem for på det, der ikke virker. Og det man sætter fokus på, det vokser. Hvis man taler meget om problemer, så kommer man til at leve i en problemfyldt verden. Hvis man taler meget om succes, så får man øje på mere og mere af den, og man bliver bedre og bedre til at se, hvordan man skaber den. Det betyder selvfølgelig ikke, at problemer skal overses, eller at man kan undgå dem ved ikke at fokusere på dem. Men især i en konfliktfyldt situation kan det være svært at få øje på det glædens kredsløb, som også eksisterer. Det er midlertidigt sat ud af kraft, og det kan være konfliktnedtrappende at forsøge at genfinde det.

Det, der lykkes, skyldes jo ikke held. Det skyldes, at de rigtige ressourcer er brugt på den rigtige måde i en bestemt situation. Det er nok en undersøgelse værd at se på, hvordan det går til – for så kan man bruge den viden en anden gang!

På arbejds møderne øver gruppen sig i "Siden sidst"-runden på at være anerkendende, simpelthen ved at fremhæve, hvad de er lykkedes med siden sidst. Den model kan også bruges, når man starter personale møder! Det giver en positiv grundstemning, og det minder alle om, hvad det er for ressourcer, der findes i gruppen.

### **Anerkendende udforskning på tværs af grupper**

Da A-gården og bo-enhederne mødes, interviewer de hinanden efter samme model som ovenfor. Også her er det formålet at finde frem til hinandens intentioner – men også at undersøge ligheder og forskelle i selve arbejdet. Man har forskellige relationer til husets beboere, når man arbejder hhv. i deres eget hjem og på dagcenteret.

Baggrunden for møderne er dels, at også bo-enhederne skal have udbytte af projektet, dels at behandle noget af det konfliktstof, der typisk opstår mellem forskellige enheder – således også i Ovenlyset.

Den anerkendende udforskning resulterer i et kollektivt "aha! – det er jo de samme ting der giver os arbejdsglæde", og den erkendelse er et godt grundlag for at tage fat på nogle af de irritationsmomenter, der somme tider forstyrrer samarbejdet.

### **"10 minutter til dig"**

I en travl hverdag præget af mange forskellige gøremål og sammenhænge bliver der sjældent sat tid af til individuel fordybelse og eftertanke. Følgen kan være, at en masse tanker og ideer ikke bliver gjort færdige og måske ender i frustration. Og når der så endelig bliver et åndehul – som f.eks. på personale mødet – så vælter tanker og følelser frem.

På et arbejds møde sætter A-gårdens medarbejdere sig sammen to og to og får på skift hver 10 minutter til at tale om noget, der ligger dem på sinde. De første 10 minutter er hele opmærksomheden på den ene, og de næste 10 minutter er hele opmærksomheden på den anden. De skal på skift hjælpe hinanden med at give denne opmærksomhed. Forinden får hjælperen denne instruktion:

**Spørge ind til perspektiv**

- spørg konkret
- bed om eksempler
- hold pauser
- knyt an til nøgleudsagn - spørg ind
- sig iagttagelser og oplevelser højt, check tolkninger.

**Vær som spørger opmærksom på din tendens til at forstå ud fra dig selv:**

- køre projekter på den andens vegne
- give råd, forslag og løsninger
- lægge din egen fortolkning ind
- afbryde og skifte emne.

Reaktionen på at blive lyttet til i 10 minutter er lettelse og afklaring. Det føles rart at blive hørt og få mulighed for at reflektere højt over, hvad man tænker og føler om en arbejdssituation. At lytte og blive lyttet til er noget af det, som A-gårdens medarbejdere selv fremhæver som utroligt vigtigt for deres oplevelse af arbejdsglæde, men også i forhold til konflikthåndtering. Det viser sig imidlertid ikke at være helt let at lytte uhildet og på den andens præmisser til det, vedkommende fortæller. Det fremgår af nogle kommentarer bagefter til hjælperens rolle:

*Jeg har svært ved at lade være med at fortolke. Det er svært at lytte, når man har munden fuld af ord.*

*Jeg har lært at lytte grundigt til mine kolleger – hvad taler hun/han om, hvad er det de siger til mig. Hvad forventer hun af mig, hvad kan jeg hjælpe med?*

*Jeg kan bruge det hvor som helst. Det er en hjælp til at klare sine tanker, stille åbne spørgsmål.*

*Jeg vil blive bedre til at lytte til, hvad der bliver sagt, ikke hvad jeg tror, der bliver sagt, undgå generaliseringer, have tålmodighed til at lytte færdig. Det er vigtigt at få det til at blive en del af min hverdag. Jeg håber og forventer hjælp af kolleger, at de siger til, når der er noget. Jeg vil gerne lære mere overblik, få udtrykt hvad jeg mener, strukturere mine tanker, spørge mere ind til folk, når de vil fortælle mig noget.*

*Jeg lægger mærke til, hvor meget jeg tolker. Hvis jeg kender emnet i forvejen, så kender jeg også konklusionerne!*

*Det er forfærdelig spændende, hvad ord kan gøre. Jeg er altid optaget af det. Det har så stor betydning, små justeringer gør forskellen.*

**Hvordan kan man styrke Glædens Kredsløb?**

- Starte møder med en succeshistorie fra hver
- Bruge interviewmodellen til at lære nye kolleger at kende med

- "10 minutter til dig" hver 14. dag – aftale med en kollega at være hinandens sparringspartner

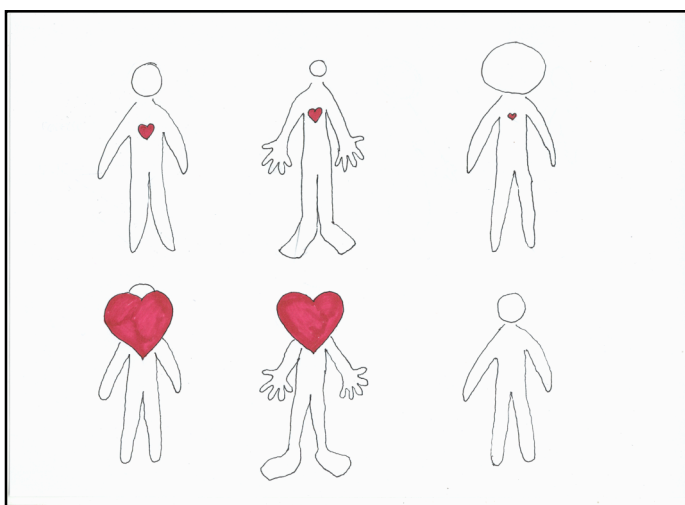
## Tænke-føle-handle

Som omsorgspersonale for svært handicappede mennesker, der for de flestes vedkommende ikke har et verbalt sprog, skal man bruge mange sider af sig selv i det daglige arbejde – både hoved, hjerte og hænder. Man skal kunne tænke og reflektere, man skal kunne føle og indleve sig i brugerens situation, og man skal kunne handle i forhold til opgaven. I de fleste tilfælde i en eller anden kombination.

I A-gården er der en massiv joke om, at "vi er nogle værre føleboller". I det ligger der, at der er en tendens til at reagere mere med sine følelser end med sine faglige kompetencer.

Vi viser medarbejderne en lille tegning (se nedenfor) og beder dem om at tegne et billede af sig selv i den professionelle rolle. Hvilken af de tre reaktioner: tænke, føle og handle er deres umiddelbare førstevalg, når de går på arbejde. Hvad er f.eks. den første reaktion, hvis en beboer er kommet til skade: "Hvordan er det sket?" (tænke), "Hvor forfærdeligt!" (føle), "Hvad skal jeg gøre?" (handle).

De tegner sig selv og viser billederne frem. De viser sig at være meget forskellige.



En siger: "Jeg tænker, og så handler jeg. Jeg er i hvert fald ikke nogen følebolle." Flere andre tilslutter sig. En anden påpeger, at det er tanker og følelser, der tilsammen fører til handling: "Hjerte og hjerne kommunikerer rigtig meget, og så kommer der handling ud." En tredje viser sin tegning med et meget lille hoved og et meget stort hjerte, og vedgår sig at være "følebolle". Gruppen mener selv, at alle reaktionsmåder er lige vigtige, og snakken giver en forståelse i gruppen for, at de reagerer forskelligt på konkrete hændelser. En opmærksomhed på, at

forskelle ikke er det samme som modsætninger, kan være forebyggende for konflikt.

Aktionsforskerne foreslår, at reaktioner i konfliktsituationer ofte er følelsesmæssigt meget stærkere end i normalsituationen, og at man ofte bliver handlings- og tankelammet i konflikter. De tænke-, føle-, handlekompetencer, man normalt kan gøre brug af, bliver midlertidigt sat ud af kraft. Snakken om dette bliver en øjenåbner for medarbejderne både i forhold til egne og andres mønstre, som flere af dem løbende vender tilbage til.

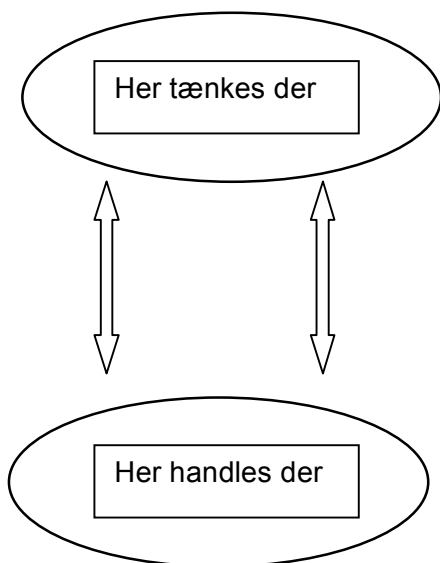
## Metakommunikation

Man bruger sine tænke-, føle- og handlekompetencer, også når man samarbejder. Somme tider reagerer den anden på måder, som man ikke forstår, eller man reagerer selv på et eller andet, der foregår i relationen, mens det sker. Det kan f.eks. være, at man lægger mærke til, at tonen hos den



anden pludselig bliver skarpere, eller at en fra etagerne kommer og afleverer en bruger uden at sige et ord. Så vil man typisk bruge en hel masse energi på at blive sur eller på at spekulere, hvad det nu kan betyde. Alle sådanne forestillinger kan danne kimen til konflikt, hvis de får lov til at fylde.

I sådanne situationer kan man bevæge sig op på et metaniveau i forhold til det, der sker – eller ”gå i meta”, som det efterhånden kommer til at hedde i A-gården. At gå i meta betyder, at man f.eks. kan kommentere sin reaktion på det, der sker, eller spørge til hvad et bestemt udtryk nu kan betyde. Meta er altså ikke en ny medarbejder, men en måde hvorpå man kan forholde sig til det der bliver sagt og gjort. På et arbejds møde fremstiller vi det på denne måde:



I metaperspektivet tager man billedligt talt elevatoren en etage op for at få et bedre overblik over det, der sker nedeunder. ”Hvordan skal jeg forstå det, du lige sagde?” eller ”Når du siger, at du aldrig bliver informeret, så er jeg lidt i tvivl om, hvad du mener med det?” Metakommentarer kan også være positive: ”Jeg bliver glad, når du kommer og fortæller mig det” eller ”Når du siger det, bliver jeg meget inspireret til at tage tråden op.” Uanset om de er positive eller negative, kan metakommentarer medvirke til at tydeliggøre meningen med det sagte og på den måde til at afklare relationen.

Metakommunikation fungerer især afklarende, hvis man som i eksemplerne ovenfor er i stand til at formulere sig i jeg-budskaber – dvs. holde bolden på egen banehalvdel og kun tale om, hvad man selv tænker og føler. Negativt vurderende metakommentarer som f.eks. ”Det er da en fuldstændig idiotisk måde, du formulerer dig på!” eller ”Kan du ikke for en gangs skyld holde dig til emnet?” vil nok ikke forbedre relationen.

På et arbejds møde udspiller sig følgende hen over bordet:

*Mette: Jeg blev irriteret på dig, da du sagde den sætning.*

*Kenny: Ja.*

*Inger: Og hvad er din reaktion, når du hører at Mette bliver irriteret?*

*Kenny: Så er min reaktion, at jeg er glad for at jeg lukkede den, for det er sådan set ligegyldigt.*

*Inger: Kan du høre, hun har den endnu.*

*Kenny: Ja, ja, det kan jeg godt forstå, og jeg kan også se det.*

*Mette: Den kan vi tage bagefter.*

*Helle: Nej, jeg synes, det er fint, vi tager den nu. Jeg lægger mærke til, at du bruger ordet "ligegyldigt", Kenny.*

*Mette: Jeg siger, jeg er irriteret, og du siger, det er ligegyldigt.*

*Helle: Kan du høre det? Det er ikke ligegyldigt for Mette, for hun siger hun er irriteret.*

*Kenny: Nej undskyld, det er ikke ligegyldigt, det er rigtigt, men det var ikke det, jeg sagde ligegyldigt til. Det var ligegyldigt fra Oles side om det var mig eller en anden. Men jeg skal tage alvorligt, når Mette siger hun er irriteret. Det var lidt tarveligt. Undskyld.*

*Inger: Så det du siger nu, det er, at det kan du godt forstå. Og du siger faktisk også undskyld. ... prøv lige at checke ud med hinanden. Er det OK? Har du (Mette) brug for at Kenny siger noget mere?*

*Mette: Nej.*

*Kenny: Skal vi ikke bare være gode venner igen?*

*Mette: Jo, du har givet en undskyldning, og den har jeg accepteret.*

Her er der tale om en situation, hvor metakommunikation bliver brugt som konflikthåndteringsstrategi – under medvirken af aktionsforskerne, som også befinder sig i meta.

I stedet for at Mette og Kenny bare bliver sure på hinanden, så taler de både om det der er sket, og hvordan de hver især har haft det med det. På den måde når de på ganske kort tid frem til en fælles forståelse af, hvordan de hver især har oplevet situationen forskelligt. De når endda til at genetablere kontakten.

Så hurtigt og enkelt går det sjældent i konflikthåndtering, men det er et godt eksempel på, hvordan metakommunikation kan fremme den gensidige forståelse – også af hvorfor parterne opfatter tingene forskelligt. Og det er jo netop den gensidige forståelse, der ofte har lidt et knæk i forbindelse med konflikter.

En anden måde at gå i meta på er ved at tage en time-out, eller på andre måder lave et stop i processen for at reflektere over det, der er sket. Her er et eksempel med reaktioner efter en øvelse i forhandling, der netop er afviklet:

*Tove: Det er sjovt at sige det, man ikke siger. At blive tydelig i, hvad man vil sige og ikke sige. Det er vigtigt for mig at formulere konkrete ønsker og få feedback, så andre ikke skal gætte sig til ens ønsker. Det vil være en hjælp for mig, at andre er konkrete overfor mig, spørger hvad jeg mener.*

*Kenny: Beder du om at blive sluppet?*

*Tove: Nej, det gør jeg ikke.*

*Jeanette: Det er jeg glad for, du siger. Nogle gange synes jeg, det er svært at forstå, hvad du siger. Godt at du giver mig tilladelse til at spørge.*

Her finder der metakommunikativt en afklaring sted mellem Tove og Jeanette. Tove sætter ord på, at hun gerne vil spørges, i stedet for at folk skal gætte, hvad hun mener. Jeanette kvitterer ved at tilkendegive, at hun er glad for, at hun nu ved, at hun kan spørge, hvis hun ikke forstår, hvad Tove siger.

## **Lytte og spørge**

At forholde sig på et metaniveau til det, der sker i samtalen, kan også ses som en måde at lytte på. I stedet for at gætte på, hvad den anden mener, så kan man spørge. At spørge og lytte er to sider af samme sag. For virkelig at forstå en andens mening er det vigtigt at kunne se bort fra sin egen mening for en stund. Det er lettere sagt end gjort.

Vi laver forskellige lytteøvelser, hvor medarbejderne selv bliver overraskede over, at de har svært ved at genfortælle, hvad en anden har sagt. Det er svært at lade være med at lægge sin egen forståelse ind i det, der bliver fortalt. På et stormøde, hvor A-gården fremlægger nogle erfaringer fra projektet for de øvrige medarbejdere i Ovenlyset, er der flere, der netop hæfter sig ved betydningen af at lytte:

*”En af de ting, vi har arbejdet meget med, men ikke er blevet så meget bedre til, det er at lytte. Der er utroligt svært. Vi har haft nogle øvelser [...] Vi tolker alle sammen. Vi tror nemlig godt vi ved, hvad den anden vil sige, så vi behøver ikke at høre helt efter. Det har vi været noget fascineret af, at det har været så svært. 2-3 sætninger har vi ikke kunnet genfortælle korrekt. [...] Det har været virkelig slående for os, hvor svært det er. Og det er nok noget med at vi har alt for mange ord inde i munden, der venter på at komme ud, og om de andre snart kan tie stille så vi kan få fyret vores guldkorn af. [...]”*

*”Og så er det det med at lære at lytte og så holde sin mund og høre efter, hvad der egentlig bliver sagt. [...] Vi er blevet bedre til at give hinanden plads og lytte.”*

Det er ikke af ond vilje, at medarbejderne kommer til at tolke deres egen forståelse ind i andres udsagn. Det er tværtimod såre almindeligt. Det er nærmest et grundvilkår, at vi som mennesker forstår verden ud fra vores eget perspektiv – hvis perspektiv skulle vi ellers forstå det ud fra, kunne man spørge? Men det er en vigtig pointe at være opmærksom på, at det er det, der sker. Det kan nemlig være konfliktprovokerende, hvis parterne kun kan høre sig selv og ikke se situationen fra den andens perspektiv. Det er derfor en vigtig ting såvel i konfliktforebyggelse som konflikthåndtering, at parterne er klar over, at de forstår ud fra sig selv, og at de derfor skal anstrenge sig for at lytte så de også forstår det, den anden forstår. Øvelsen med ”10 minutter til dig” er et eksempel på, hvordan man kan øve sig i at lytte på den andens præmisser.

## **Respekttere egne og andres grænser**

At arbejde med multihandicappede mennesker, som har svært ved at udtrykke det de gerne vil, kræver en høj grad af indlevelsesevne hos medarbejderne. Ofte er de henvist til at skulle afkode kropslige signaler. De må med andre ord lytte og spørge uden at kunne forvente et svar med ord. Kontakten med brugerne er fysisk i mange henseender, og risikoen for at gå for tæt på eller at komme til at overskride brugerens grænser er forholdsvis høj. Omvendt kan man også som hjælper opleve sine egne grænser

overskredet, hvis man skal være i en nærkontakt, som man ikke er parat til. Vi laver nogle kropslige øvelser, hvor medarbejderne afprøver deres egne grænser og øver sig i at afkode andres. Det er vigtigt for at kunne mærke og respektere, hvad man selv og den anden vil være med til og ikke vil være med til.

Det er dog ikke kun i forhold til brugerne, at dette er vigtigt. Det er det generelt i både det private og i det professionelle liv. Hvis man ikke lytter til kroppens "ja" og "nej", risikerer man både at invadere andres grænser og at lade sine egne grænser invadere.

Oplevelser og markering af grænser kan også foregå med ord. Konflikter opstår faktisk tit ved at parterne går for tæt på hinanden med ord. Det drejer sig f.eks. om bebrejdelser, beskyldninger og andre negative vurderinger, der bliver formuleret som generelle DU-budskaber: "Du er også altid så nærtagende" eller "Du kommer aldrig til tiden, som vi har aftalt". En måde at bevare sine grænser på, er at være tydelig om, hvad man vil acceptere, og hvad ikke. Her kan metakommunikation og jeg-budskaber igen komme én til hjælp. "Jeg bryder mig ikke om, du taler til mig på den måde" eller "Jeg ved, jeg kom for sent i dag, det beklager jeg, men jeg kommer ikke altid for sent."

I konflikter kan tingene for alvor tage fart, hvis den grænseoverskridende adfærd ikke bliver stoppet. Samtidig kan tydelighed om egne og andres grænser være med til at nedtrappe og forebygge konflikt.



## Kapitel 3

# På sporet af en afsporing

Hvordan optakten til problemer og konflikter kan vise sig i kommunikationen på arbejdspladsen, har vi valgt at tematisere ud fra et personalemøde, som vi deltog i den første uge, vi var på besøg i Ovenlyset. Dette møde blev optaget på bånd og udskrevet, og centrale uddrag blev afspillet på et af arbejds møderne, hvor gruppen med både genkendelse og vantro genhørte sig selv og reflekterede over, hvad der foregik.

Det konkrete konfliktstof, der viste sig på dette møde, handlede især om medarbejdernes reaktioner på et uklart udspil fra afdelingslederen og om lederens reaktioner på disse, og i kølvandet på dette dukkede der forskellige antydninger frem om eksisterende, men undertrykte konflikter mellem enkeltpersoner i gruppen. I gruppens bearbejdning af personalemødet blev der kun fokuseret på den første konflikt; de underliggende gnidninger mellem personer fik et forum for bearbejdning senere, da vi arbejdede med jeg-budskaber (se Kapitel 4).

Før vi går ind i beskrivelsen af den læring, som arbejdet med personalemødet gav anledning til, skal rammerne for det kort ridses op.

A-gården holder et heldags personalemøde en gang om måneden. Her behandles stort og småt: langsigtede planer som f.eks. brugersammensætningen, planlægning af kommende aktiviteter (f.eks. Lucia-fest) og praktiske spørgsmål fra dagligdagen såsom telefoning, kommunikation med boenhederne eller aftaler vedr. madlavning. På personalemødet orienterer A-gårdens leder også om sager drøftet i ledelsesgruppen, og medarbejderrepræsentanterne fortæller om arbejdet i forskellige udvalg.

Personalemødet er derfor et centralt forum for orientering, planlægning og (i større eller mindre omfang) beslutningstagning. Det er også her alle A-gårdens medarbejdere er samlet og oplever sig selv som en gruppe. En god gruppe, fortalte de ved vores indledende møde under latter og klapsalver. Det er her, de har tid til og mulighed for at diskutere deres arbejdsforhold. Det er derfor også her, muligt konfliktstof kan komme til udtryk.

Personalemøderne er vigtige, men de fungerer langt fra tilfredsstillende for A-gården.

*Vi er tit uenige om, hvad vi besluttede på sidste møde.*

*Tit bliver talerlisten ikke overholdt, uden at der er en masse jappen op.*

*Nogle gange er der alt for meget lal på vores møder.*

Når vigtige møder ikke fungerer, kan der vokse frustration op, som kan give anledning til konflikter i gruppen. En bliver irriteret, fordi en anden bringer noget op, som den første mente var uddebatteret. Nogle kaster sig livligt ud i en diskussion for senere ærgerligt at opdage, at punktet kun var ment som

orientering. Andre er utilfredse med, at der tages punkter op, som skulle have været ordnet i andre fora.

Hvis man ikke er opmærksom på, hvor kæden hopper af, bliver frustrationerne nemt rettet mod de forkerte. Enten indad mod et upræcist "vi" ("vi er også for dårlige til at holde strukturen") – som ikke forklarer noget som helst, og som derfor bare gør frustrationen større. Eller mod en kollega, som husker noget andet end en selv, og hvor sagen ikke kan afgøres, fordi man ikke har konkluderet den tidligere diskussion – eller fordi man har glemt at skrive konklusionen ned i referatet – eller fordi referatet er blevet væk.

Det er ikke let at kortlægge dynamikken i et mødeforløb og se, hvad det er for handlinger, der udløser et positivt (tilfredsstillende) eller negativt (utilfredsstillende) forløb. Måske kan medarbejderne mærke, hvordan de har det med det, der sker, og med de resultater, der kommer ud af det. Men det kan være meget svært at sætte fingeren på de steder i mødet, hvor kommunikationen tager en drejning i den ene eller den anden retning. Det er næsten umuligt, når man selv er mødedeltager, fordi man da er optaget af indholdet i mødet og af sin holdning til de forskellige punkter. Derfor er det svært også være opmærksom på processen.

Selv som iagttager udefra kan det være svært at opdage, hvordan forskellige mønstre udløses og forløber. Det var derfor en hjælp for os som aktionsforskere, at vi havde hele personalemøde på bånd.

### **Ophobning af gode viljer**

Noget af det, der slår aktionsforskerne, er det høje engagement i personalemødet. Alle gruppens medlemmer bidrager til næsten hvert eneste punkt, der bliver diskuteret, og tit er talerlisten lang. Spontaniteten blomstrer, og der bliver udvekslet mange informationer om detailspørgsmål: Hvor skriver man det? – Hvad er proceduren omkring NN's medicin? – Hvad er en stålift? – osv.

Mødet bliver også brugt til at prøve at få løst en række daglige problemer. Der hænger en liste på opslagstavlen, hvor medarbejderne skriver punkter op, som de gerne ville have behandlet på personalemødet. Punktet er typisk angivet med bare ét ord, f.eks. "kostpolitik", "telefonkultur". Det betyder, at punktet indbyder til mange forskellige synsvinkler og input, og med gruppens høje engagement er det ofte netop det, der udvikler sig.

På nogle måder kan mødet minde om en markedsplads, hvor en række forskellige forbindelser og tråde bliver knyttet sammen. Og det er en vigtig funktion. På enhver arbejdsplads er der brug for plads til spontan udveksling af information, løsning af småproblemer, deling af oplevelser osv. Men det kan være et problem, hvis disse ting tager al tiden på et personalemøde. Der skal også være plads til at:

- alle bliver orienteret om væsentlige begivenheder eller beslutninger, af lederen eller medlemmer af tværgående udvalg
- vigtige pædagogiske spørgsmål bliver diskuteret
- man laver fælles overordnet planlægning.

Som deltagere på sidelinien fik vi en fornemmelse af *ophobning*. Spørgsmål og problemer blev "sparet sammen" til personalemødet, så de kunne drøftes og løses i fællesskab. Men det skete tit, at ét

spørgsmål udløste mange nye, som nærmest sloges om pladsen under det enkelte punkt. Huskepunkter, ideer, følelser og oplevelser dukkede op imellem hinanden. *Ophobningen medførte afsporing*. Det gjorde det svært at styre tiden, og det skabte frustration over, at møderne ikke var effektive nok. Det skal vi se nærmere på i det følgende.

Det var tydeligt at gruppen har mange ressourcer bl.a. i form af:

- lyst til arbejdet
- glæde ved hinanden
- energi til at skabe ideer og at gøre ting
- hjælpsomhed
- vilje til at diskutere uenigheder.

På en måde er der flere ressourcer, end der er plads til. Og A-gårdens leder og medarbejdere ønsker at finde frem til en struktur, der både kan rumme engagementet og hjælpe dem med at træffe beslutninger og skabe fremdrift i arbejdet. Det var dette der var formålet med at tage personalemødet op til behandling som en del af projektet. Indsatsen omkring dette var således defineret til at være konfliktforebyggende snarere end konfliktløsende.

## Hvordan når man resultater på møder?

I A-gården bruger man tre styringsværktøjer på sine møder: Dagsordenen, talerlisten og referatet. Det enkleste er talerlisten, så den tager vi først.

### Talerlisten

Ordstyrer- og referenthvervet går på skift, sådan at man har opgaven tre måneder ad gangen. Der ligger ikke nogen aftaler om, hvad man skal gøre som ordstyrer og referent, ud over at ordstyreren skal sørge for, at talerlisten overholdes. Det er de gode til i A-gården. Det kan f.eks. lyde sådan (fremhævet med fed skrift):

#### **Eksempel 1**

**Bahieh:** **Ja, så er det dig, Jeanette.**

(ordstyrer)

**Jeanette:** *Jeg synes måske ikke, vi skal tale så meget om, hvordan vi har klaret det, for der har været personalemangel. Jeg synes måske snarere, at vi skal snakke om, hvordan vi planlægger, altså snakke om vores fremtid i stedet for vores fortid. Om vi har noget fra den planlægning, vi har haft siden jul, som vi kan bruge til noget – i stedet for at snakke om, om det har været rart eller ej, det er ikke særlig konkret.*

**Bahieh:** **Yvonne, værsgo.**

**Yvonne:** *Det kan jeg give Jeanette ret i. Jeg kan godt lide den vinkel, at vi skal tænke fremad. Det var heller ikke mit formål, at vi skulle sidde og dvæle ved, hvad der har været, men at der rent faktisk har været en planlægning, som gør, at tingene har kunnet lattes. Og den planlægning vi har, når alle er på banen, er jo, at vi har et koncept, der siger, hvordan vi holder vores morgenmøder, og at vi har en planlægning i de enkelte grupper, som handler om deres aktiviteter.*



**Bahieh:** **Ja, Tove, vil du gerne svare på det?**

**Tove:** *Ja min bekymring går ikke så meget på de dage, hvor vi er der alle sammen. Min bekymring går på, når der næste gang er mange væk. Hvordan håndterer vi det så, så vi ikke sidder der om morgenen og skal finde en løsning fra dag til dag. Jeg har lidt en drøm om at der er nogle, der tænker tanker, så det arbejde er gjort, når man møder på arbejde.*

**Bahieh:** **Det er Kenny.**

Talerlisten sikrer, at alle bliver hørt. Og det er vigtigt, især når alle gerne vil bidrage. Men den kan ikke bruges til at styre mødets indhold med. I det følgende klip kan man se et eksempel på, hvordan talerlisten overholdes, men hvor diskussionen alligevel glider af sporet. Punktet handler om indkøring af en ny bruger ("Greta").

### **Eksempel 2**

**Kenny:** *Så er det Tove, der er på.  
(ordstyrer)*

**Tove:** *Jeg tænker på, jeg tænker flere ting.. måske kan problemet løses med en vendeplade og et sejl til..liften. Det andet er..*

**Kenny:** *Er det noget, du kan undersøge, eller hvad?*

**Tove:** *Det ved jeg ikke lige, om jeg skal blande mig op i, andet end det må vel bare prøves, og så må vi se om det fungerer. Det andet er – Mette, du sagde det også før mig – det er absolut et problem med badeværelset. Vi har Elizabeth der skal skiftes, alt tøj, også stikpiller, så vi har reelt et toiletproblem.*

**Yvonne:** *Elizabeth er på halv tolv, siger du?*

**Tove:** *Ja halv tolv, en halv time før hun skal have sin mad..*

**Kenny,** *Var det det, Tove?*

**Tove:** *Øh ja.*

**Kenny:** *Så er det Anna..Nå hvis du ikke har noget.. er det så dig igen, Yvonne?*

**Yvonne:** *Ikke nødvendigvis..*

**Kenny:** *Jamen altså vi...*

**Karin:** *Jeg har da mange spørgsmål med hensyn til at få hende kørt ind, det er jo ikke bare, jeg har da mange spørgsmålstegn om det, som jeg gerne vil have svar på.*

**Kenny:** *Skal det være nu?*

**Karin:** *Jeg vil da godt vide, hvilken gruppe skal hun være i, for eksempel, ikke? Det kunne jeg da godt tænke mig at høre.. Og ja, bl.a. også det der om vi skal lave væres åbningstider om og... jamen, jeg synes da, der er mange problematikker omkring det, at hun starter her onsdag-torsdag-fredag. Og jeg synes også, at det er da fint nok, at Marlene er på, men Marlene er her i to måneder, ikke? Og Greta har vel tænkt sig at være her i mere end to måneder, eller hvad? Altså det er også et spørgsmål..*

**Tove:** *Og Greta, hun er en ud af tre...*

**Yvonne:** *Jeg skal lige være med, jeg kan ikke forstå det..*

**Tove:** *Nej, jeg siger at, du siger at Marlene skal på Greta, men vi har jo tre, to eller tre beboere, så...*

**Yvonne:** *Hvor mange har du om dagen?*

**Tove:** *Jamen, jeg har to eller tre.*

Der viser sig i diskussionen hurtigt nogle komplikationer i form af en række konsekvenser, som ikke er blevet gennemdiskuteret. I første del af forløbet holder ordstyreren talerlisten stramt – og prøver måske også at begrænse den mængde af underpunkter, der er ved at dukke op (da han siger til Karin ”Skal det være nu?”). Men han giver op over for at styre diskussionen indholdsmæssigt, og da der kommer endnu flere spørgsmål frem, forsvinder han helt ud af lydbilledet.

Det karakteristiske ved samtalens forløb er, at det ene spørgsmål efter det andet kommer op uden at blive afsluttet. Punkterne bliver heller ikke løbende samlet op, så alle får et overblik over dem. Spændingen stiger undervejs, og flere gange bliver der talt i et skarpt toneleje. Ved afslutningen erklærer ordstyreren Kenny, at han ikke ved, hvad der kan konkluderes, ud over at Yvonne og Marlene laver et oplæg til høring i gruppen. Da det allerede blev sagt ved indledningen, er gruppen altså, efter en times diskussion, tilbage ved Start. Der er en opgivende og anspændt stemning i rummet. Undervejs i forløbet beder lederen aktionsforskerne slukke for båndoptageren, idet hun siger: ”Snakken har taget en helt anden drejning, end jeg er vant til. Jeg kan mærke, jeg er simpelthen rasende, og jeg kan mærke, at jeg er utrolig påvirket af det.”

Forløbet er et eksempel på en snigende konfliktoptrapning, der først og fremmest skyldes mangel på overblik – der igen kan føres tilbage til manglende forberedelse og til, at de enkelte punkter ikke skrives op undervejs, så man kan se, hvad der skal tages stilling til. Lederens følelsesudbrud fremkalder forsvarsreaktioner i gruppen à la ”Det var ikke sådan jeg mente det”, og gruppen anvender, så vidt aktionsforskerne vurderer, den konflikthåndteringsmetode, der senere bliver beskrevet som ”gulvtæppestrategien” – dvs. de forsøger at gemme den af vejen. (se kapitel 4):

*Jeanette: Jeg synes den måde det har været fremlagt på, den virker sådan meget...*

*Anna ...negativt*

*Jeanette: I virker så vrede eller?*

*Karin: Jeg er ikke vred...*

*Mette: ...vender bare muligheder og tænker tanker og sådan noget, jeg er ikke...*

*Karin: (til Yvonne) Altså hvis du føler at... jeg er ikke negativ overfor nogen. Greta må meget gerne komme ind til os. Jeg vil bare gerne have noget at vide. Så synes jeg at Yvonne på et tidspunkt meldte lidt dobbelt ud, om vi skulle komme med forslag, eller hun ville komme med forslag. Og det har jeg fået svar på, og så er jeg lykkelig, og så går jeg ind og venter på det svar, der kommer, og så kan jeg tage stilling til det.*

Ved afslutningen af diskussionen gik gruppen spontant i meta, ved at en af medarbejderne sagde ”Jeg kan ikke lide den drejning, det her møde har taget”. Det førte til en fælles anerkendelse af, at der faktisk var en konflikt i gang, og gruppen tog her de første skridt ind i opdagelsen af, hvordan den opstod.

### **Dagsordenen**

For at få mødet til at fungere, skal ordstyreren altså gøre mere end bare føre talerliste. Det vigtigste styringsværktøj er dagsordenen. Her er et eksempel på, hvordan ordstyreren tydeligt forholder sig til dagsordenen:

**Eksempel 3**

- Kenny: Prøv så lige at høre. Der er kommet et forslag om, at det med handleplaner, (ordstyrer) det tager vi op senere, Anna prøver at finde et eller andet.*
- Anna: Jeg prøver at finde koncepterne for dem, der er på etagerne. Vi må have dem i hånden og kigge på dem og så tage den derfra. Ellers kan vi risikere, at det bare bliver sådan: "det tror vi", og "vi mener.."*
- Kenny: Den køber vi, ikke også?*
- Flere: Jo.*
- Kenny: Og så foreslår jeg, at punkterne om mobbepolitik og sikkerhedsgruppen, dem tager vi næste gang. Det eneste er, at vi gerne vil have nogle tilbagemeldinger til x-gruppen om indsatsområder... men det kan Yvonne og jeg komme med et oplæg om næste gang.*
- Yvonne: [nikker].*
- Kenny: Men punktet om mobbepolitik, Tove, trækker vi den?*
- Tove: Ja, det jeg savner lidt er nogle retningslinjer for, hvad man skal og hvad man ikke må, og hvad konsekvenserne er. Jeg har lavet nogle forslag, og jeg kan godt se, at det måske ikke er mig, der skal bestemme det.*
- Kenny: Ja, men det er faktisk også derfor, vi gerne ville høre sikkerhedsgruppen om, hvad der er kommunens politik. De har jo en mobbepolitik på skoleområdet, så jeg vil næsten tro de også har en på de andre arbejdspladser. Det vil vi undersøge, og så kommer vi tilbage til det om to måneder.*
- Anna: Ja, til 1. januar.*
- Mette: Kan vi så ikke bare tage den første fredag i januar? (referent)*
- Kenny: Så går vi hen til det punkt, der hedder planlægning af pårørendefest den 7. Er der nogen, der vil åbne ballet med det?*
- Jeanette: Ja det vil jeg gerne...*

Her sætter ordstyreren dagsordenen til diskussion, og det gøres klart, hvilke punkter der skal diskuteres hvornår, og hvem der er ansvarlige for at forberede dem. Ordstyreren forhandler også med et af gruppens medlemmer om udsættelse af et punkt. Gruppen anvender imidlertid ikke tavle eller flipover til at skrive dagsordenen op på eller som hjælpemiddel til at forklare ting undervejs – alle er derfor fuldstændig afhængige af ørerne (eller af ordstyrerens overblik), når de skal orientere sig i mødets gang. Det kan gøre det svært at holde sig på sporet, og vi foreslår A-gården at bruge sådanne hjælperedskaber for at holde fast i dagsordenen.

Selv en trænet ordstyrer kan komme i vanskeligheder, som eksempel 2 viste. Trods gode intentioner skete der en afsporing. Det kan som sagt være svært at opdage det, mens det sker. Man er jo nødt til at høre folks indlæg, før man kan afgøre, om de holder sig til emnet. "Lige pludselig" står man med en hel buket af problemer, hvor man startede med en enkelt kvist. I den diskussion, som udplukket stammer fra, optalte vi ikke færre end 22 forskellige problemer, der kom op under ét punkt. Så det er ikke underligt, hvis folk har svært ved at huske, hvad de nåede frem til på mødet!

I et genhør med personalemødet fandt medarbejderne frem til, at afsporingen somme tider sker, allerede inden mødet starter.

**Det handler om forberedelse.** Da det ikke på forhånd er klart, hvad der ligger i de enkelte dagsordenspunkter, og hvad formålet med at bringe dem op er, står feltet i princippet åbent for alle mulige synsvinkler og input, og diskussionen kan trække ud i det uendelige. Da A-gårdens medarbejdere bliver opmærksomme på dette mønster, beslutter de sig til at forberede de enkelte punkter på dagsordenen ud fra disse spørgsmål:

1. Hvem har ansvaret for at introducere punktet?
2. Hvordan lyder det spørgsmål, der skal diskuteres, helt præcist?
3. Hvorfor er det vigtigt at bringe spørgsmålet op på personalemødet?
4. Hvad skal der komme ud af det?

Vi afprøver denne model i praksis på et af vore arbejds møder, og det viser sig at være sværere, end nogle måske ville tro. Det svære er at holde sig til at formulere spørgsmålet og ikke straks kaste sig ud i at besvare det. Vi eksperimenterer med, at den, der vil bringe et punkt op, får en hjælper. Hjælperen skal blive ved med at stille spørgsmål 2, 3 og 4, indtil forslagsstilleren kan formulere sig klart og præcist.

### **Forskellige fremgangsmåder til forskellige punkter**

Et andet problem, vi bliver opmærksomme på, handler om punkternes karakter. Er de f.eks. til orientering eller til diskussion? Det sker et par gange, at gruppens leder griber ind og stopper en diskussion med henvisning til, at det pågældende spørgsmål ikke er noget gruppen kan træffe beslutning om. Nogle udtrykker ærgrelse over at have brugt tid på punktet, andre reagerer ved at gå i meta og stille afklarende spørgsmål:

*Jeg synes at du er lidt dobbelt lige nu, så jeg vil gerne stille et spørgsmål: Vil du gerne have, at vi kommer med vores bud på, hvordan vi gør det bedst med Greta, eller vil du gerne have, at du og Marlene sætter jer sammen og laver aftalen?*

Dette giver anledning til at tale om, at der er forskel på dagsordenspunkterne. Gruppen når frem til at skelne mellem Orientering, Høring, Diskussion og Beslutning. Afhængigt af hvilken slags punkt det er, skal der ske noget forskelligt på mødet.

**Orientering** handler om nødvendig baggrundsinformation. Noget alle skal vide, men som de ikke har indflydelse på. Det kan handle om budgetter, sikkerhedsregler, kostpolitik, nye brugere og meget andet. Orientering er typisk envejs-kommunikation fulgt op af forståelsesspørgsmål.

**Høring** bruges af lederen i situationer, hvor han/hun vil have medarbejdernes synspunkter og ideer med ind i sin eller ledelsesgruppens beslutninger. Lederen lægger sagen frem og beder om input. Punktet er tidsbegrænset.

**Diskussion** er en form for markedsplads. Forskellige ideer og informationer bringes til torvs, uden at det nødvendigvis forpligter nogen. Også dette punkt er tidsbegrænset.

**Beslutning** handler om punkter, hvor gruppen i fællesskab skal finde en løsning. Her må man blive ved, til man er færdige og har nået en klar konklusion.

Det hører med til mødeforberedelsen at gøre det klart, hvad der skal ske under de enkelte punkter,

altså hvilken karakter de har. Hvis man ikke gør det, går hver enkelt ind i debatten ud fra sine egne forventninger og forestillinger, og så er der alt for mange muligheder for misforståelser – og konflikt.

### **Referatet (konklusionerne)**

Det tredje styringsværktøj, gruppen benytter, er referatet. Da vi kom, havde A-gården som sagt ikke klare aftaler om, hvordan referatet skulle se ud, dvs. hvor udførligt det skulle være.

På et af arbejdsmøderne beslutter gruppen, at referatet som minimum altid skal indeholde de beslutninger, der er truffet på et møde. Samt at der under mødet konkluderes på hvert punkt, og at referatet af beslutningen læses højt, inden man går videre til næste punkt på dagsordenen.

Det kan gøres så enkelt som her, hvor gruppen har diskuteret kostpolitik:

### **Eksempel 4**

*Kenny: Så er vi også færdige med det punkt, og der konkluderer vi så, at der kommer (ordstyrer) noget budget, og at vi går over til lune retter, som det var meningen fra starten... og så måske to til tre om ugen... fint.*

I eksempel 2 om indkøring af en ny bruger afslutter ordstyreren diskussionen, uden at der bliver konkluderet. Ingen ved altså, om der er truffet en beslutning, eller hvad den i givet fald går ud på. Og der er ingen aftaler om, hvad næste skridt i sagen skal være. I eksempel 4 opsummerer ordstyreren, hvad konklusionen er, og laver en kort pause, inden gruppen går over til næste punkt på dagsordenen. Konklusionen føres til referat, og alle har således mulighed for at fastholde, hvad der er besluttet.

Punkter, der ikke er konkluderet på, vender næsten altid tilbage. I grelle tilfælde kan man bruge møde efter møde på det samme spørgsmål. Det kan give irritation og dermed grobund for konflikt.

### **Kvitteringer og anerkendelse**

En teknik til at undgå afsporing ligger altså i forberedelsen af de enkelte punkter: at være meget tydelig mht. hvad der skal tales om, og hvad punktet skal munde ud i. En opmærksomhed, som man kan have under selve mødet, er at "kvittere" for det, der bliver sagt. At kvittere vil sige, at man fortæller den foregående taler, at man har hørt, hvad han/hun har sagt, og relaterer sit eget bidrag til det. Her er et godt eksempel fra A-gården (kvitteringer med fed skrift):

### **Eksempel 5**

*Marlene: Jeg ved ikke hvad en stålift er. Jeg ved at Kurt har et sejl, hvor han kan stå.*

*Kenny: Det er ikke det samme.*

*Marlene: **Det er ikke det samme.** Hvad er det så?*

*Yvonne: En stålift bliver brugt, når du sidder i kørestolen. Så får du sådan et stykke ind over her (forklarer hvordan det virker, så man kan få en person på toilettet). Det gode ved det er at brugeren bliver – ikke fikseret, men holdt fast på toilettet, fordi man kan låse ståliften.*

*Marlene: OK.*

*Kenny: **Det var svar nok til dig, og det var kun det, du spurgte om?***

*Marlene: **Det var svar nok til mig, ja.***

Hvis man ikke får kvittering for sit indlæg, kan man tro, at det ikke er blevet hørt, og så vil man typisk vende tilbage til sagen og gentage indlægget. Men mødet har måske allerede bevæget sig videre til et andet spørgsmål, og så kan det virke som en afsporing at gå tilbage. A-gården kaldte det også at ” køre i samme rille”.

Kvitteringer har ikke i sig selv noget at gøre med, om man er enig eller uenig, bare at man tilkendegiver, at man har hørt, hvad der er blevet sagt. Men nogle gange blev der i A-gården kvitteret på en anerkendende måde, og det fik omgående varmegraderne til at stige i rummet:

### **Eksempel 6**

*Kenny: Så kommer vi til kostpolitikken – oplæg fra Tove. **Jeg glæder mig til det, for (ordstyrer) jeg spurgte nemlig den anden dag, hvad det var, værsgo, Tove.***

*Tove: **Jeg klager ikke på madens smag, men jeg klager måske lidt over variationen. Jeg tror, at du, Jeanette, vist også har gang i et eller andet.***

*Jeanette: **Jeg vil give dig fuldstændig ret i det, du siger. Selma og jeg har også talt om det, rødkål, tomater og agurker, mange farver, varieret. Vi er i gang med at lave en kostplan for en uge ad gangen, så laver hun sådan noget mad dagen efter kostmødet, der er i hvert fald sket noget med hende der...***

*Tove: **Ja, jeg har godt lagt mærke til det.***

*Jeanette: **Det er rigtigt, at der mangler friske grønsager og frugt, men hun er i en læreproces, og hun tager det også til sig, er mit indtryk.***

*Tove: **Bahieh, du havde lavet appelsinskiver, og det var fint. Der er nogle, der synes det er dejligt. Der er nogle, der lever af det der.***

De anerkendende kvitteringer er eksempler på, at medarbejderne tænker med og lytter til hinandens indspil i stedet for (kun) at tænke på, hvad de selv vil sige. Anerkendende kvitteringer kan således medvirke til at holde samtalen på sporet.

## **Mødekultur i A-gården**

A-gårdens arbejde resulterer i følgende opskrift for personalemøder:

### **Forberedelse:**

- Referat findes frem
- Dagsorden inkl. faste punkter (referat, orientering fra ledelsen, valg af ordstyrer og referent) sendes ud i god tid
- Præcisering af hvorvidt hvert enkelt punkt er til :
  - Orientering
  - Høring
  - Diskussion
  - Beslutning
- Medbring flip-over med dagsorden, så alle kan se hvilket punkt man behandler.

### **Mødeledelse:**

- Vælg ordstyrer og referent
- Ordstyrer har ansvar for processtyring, referent for at fastholde synspunkter og konklusioner
- Spilleregler aftales.

**Behandling af punkter:**

- Skriv synspunkter op på flipover – evt. på parkeringsplads
- Hold praksis (hvad og hvordan) adskilt fra visioner (hvorfor)
- Giv kvitteringer for bidrag
- Hold fokus
- Referent opsummerer efter hvert punkt, og konklusionen læses højt og godkendes
- Hold pauser undervejs og giv tid til eftertænkning.
- Indlæg procesrefleksion – f.eks. efter en time.

**Hvad nu....**

- hvis der kommer et væld af synspunkter op?
- hvis nogen går uden for dagsordenen?
- hvis nogen begynder at diskutere et orienteringspunkt?
- hvis der opstår konflikt?
- hvis....?

Alle har ansvar for at mødet afvikles efter aftalerne og må gøre opmærksom på, når det ikke er tilfældet.

## Kapitel 4

# Konflikthåndteringsstrategier i A-gården

På vores første møde med gruppen blev der sagt:

*Vi har ingen konflikter. De er alle sammen fejlet ind under gulvtæppet! [Latter i hele gruppen]*

I løbet af arbejdet i A-gården nåede vi frem til at anerkende, at denne "gulvtæppestrategi" godt kan bruges – i et kort stykke tid.

*Kenny: Jeg havde på et tidspunkt i fredags lyst til at skælde ud, men Jeanette mente ikke det var konstruktivt, og det var det heller ikke.*

*Inger: Jeg har lige opdaget en kompetence i det, du beskriver. Er du selv opmærksom på det?*

*Kenny: Nej!*

*Inger: At du har holdt din kæft i en situation, hvor du ellers kunne have skabt en hel masse dønninger, der ikke havde været konstruktive. [smiler stort]*

*Kenny: Ja. OK. [smiler]*

*Inger: Det var en vellykket gulvtæppe. Den blev sat på parkering, og så gik filteret i gang, og så skete der noget efter en tid, så det ikke var nødvendigt at køre frem med det.*

I en konkret situation, hvor man er meget følelsesladet, kan det være en god idé at lade være med at gå ind i en konflikt. Det er bedre at vente, til man er kølet ned – så kan man overveje, både om man vil tage konflikten, og i givet fald hvordan man vil gøre det. Det er det, vi kalder "filteret". Det kan også være hensynet til beboerne, der gør, at man må vente med at tage konflikten:

*Det var en fastlåst situation – vi sad sammen i en bus over en hel dag. Jeg vendte konflikten indad. Jeg havde ikke andre muligheder, end det jeg gjorde, fordi det ellers ville være gået ud over beboerne. Jeg tog den op dagen efter.*

Endelig er der forskel på, om en konflikt vedrører hele gruppen og derfor skal tages der, eller om den kun angår få personer. Også det kan man overveje, mens man har den liggende under gulvtæppet. Det gælder bl.a. ved konflikter, der kommer "udefra", fra forhold i Ovenlyset som helhed, eller fra den virkelighed, som omgiver huset - jævnfør pandekagemodellen, som vi præsenterede i Kapitel 1. Det drejer sig om ting, som man ikke direkte kan øve indflydelse på. Her har man i A-gården allerede gennem et stykke tid brugt den strategi at skyde tingene opad: finde ud af hvor konflikten stammer fra, og sende den tilbage dertil. Eksempelvis har lederen ved flere lejligheder påtaget sig at bære et problem videre til den øvrige ledelsesgruppe.

Men omvendt er det brandfarligt at have for mange konflikter liggende under gulvtæppet for længe. Når tingene hobes op, bliver de større og sværere at tage fat på. Og hos en del mennesker går det indad:



*Det giver indre spændinger ikke at have et forum, hvor man kan sige nogle ting.*

*Jeg er faktisk ret konfliktsky. Hvis jeg føler, noget er forkert, så trækker jeg mig gerne. Jeg plejer ikke at gå i clinch med folk, jeg vender den indad. Jeg vil blive bedre til at sætte ord på, "når du siger sådan så gør det det ved mig" – i stedet for at blive ked af det.*

Konflikter der går indad, dræner energien, og det er ikke svært at forestille sig, hvordan det kan virke ind på energiniveauet i en arbejdsgruppe. Det er det modsatte af "Glædens kredsløb". Det er nedadgående spiral.

En anden måde at håndtere konflikter på er at "joke" hen over dem, som vi var inde på i Kapitel 1.

*Randi: Jeg fortryder overhovedet ikke det, jeg har sagt...*

*Yvonne: ...endnu! (latter i gruppen)*

*Randi: Ja, der var den så, ikke?*

*Inger: Der sker nu en midlertidig afsporing. Det er et mønster, der kører.*

*Yvonne: Nogle gange, så synes jeg, man har brug for det.*

Som Yvonne siger, har man nogle gange brug for at slå noget hen. Det kan være for at undgå en åben konflikt, som man enten ikke synes skal tages i det pågældende forum – eller som man ikke ved, hvordan man skal håndtere. Men det er samtidig en strategi, der kan have sine omkostninger:

*Jeg syntes det var dybt frustrerende, for hver gang der skulle noget op, så var der nogen, der sagde en joke, og så grinede alle, og så kom der ikke mere ud af det.*

"Jokeriet" er et almindeligt kommunikationsmønster i gruppen – også når der ikke er konflikt:

*Karin: Jeg synes ligesom Bahieh at I [Inger og Helle] har været her på en meget fornuftig måde.*

*Helle: Så skal vi selv gætte, hvad det meget fornuftige er?*

*Karin: Jeg synes da... jeg kan ikke finde ord...*

*Kenny: Det er første gang jeg har hørt, at den analytiske Karen sidder og væver.*

*Yvonne: Hun hedder Karin.*

*Jeanette: Hvorfor siger du det ikke bare, som det er?*

*Karin: Nej, men det er... [det drukner i latter]*

*Kenny: Skal vi ikke lige gøre det færdigt, for ellers så kokser det. Vi har middag om ti minutter.*

*Yvonne: Så skal vi også have det gjort færdigt.*

*Karin: Hvad er vigtigere end...*

*Kenny: ... end maden.*

*Jeanette: Vi kan godt vente ti minutter på det mad der.*

Jokes kan løsne op og skabe latter, og netop humoren er en kernekvalitet, som A-gårdens medarbejdere er glade for. Men jokeriet kan få enkeltpersoner til at føle sig "kørt over", så de har svært ved at få sagt det, de gerne vil. Jokes er tit indforståede – en slags koder, som man har indbyrdes i (dele af) en gruppe. Og hvis man ikke føler, at man er en del af fællesskabet omkring joken, så kan det

opleves, som om man heller ikke er del af gruppen. Ved mødet med bo-enhederne var A-gårdens medarbejdere blevet opmærksomme på faren:

*Det virkede lidt som om, at de koder, vi plejer at snakke i, det gjorde vi ikke, fordi der var en ekstra til stede. Og som Ole siger, så skal man passe på med de der dumsmarte bemærkninger. Og det gjorde jeg, men der var ikke noget, jeg ikke fik sagt. Men jeg anstrengte mig for, at der ikke skulle opstå misforståelser.*

*Det er blevet mere legalt at have konflikter, man må gerne være uenig. Det er meget vigtigt, ikke bare sjov og ballade. Vi kan heller ikke være enige om det hele.*

## Fra gulvtæppe til parkeringsplads

Undervejs i forløbet skiftede vi "gulvtæppet" ud med "parkeringspladsen". Det var for at markere, at en konflikt kun midlertidigt er sat til side. På parkeringspladser kan man i regelen kun holde et bestemt tidsrum, før der falder bøder. Ting på P-pladsen er altså noget, man skal tage stilling til: om man vil tage sagen op eller lade den falde, fordi den ikke (længere) er betydningsfuld. Efter mødet med en af bo-enhederne faldt følgende replikskifte:

*Helle: Nu vil jeg godt stille et frækt spørgsmål. Var der noget, I holdt tilbage, undertrykte?*

*Jeanette: Ja, jeg var ikke helt, som jeg plejer. Jeg har en skjult konflikt med Gitte. Hun ved det ikke. Og den er parkeret. Det betød måske ikke så meget for mig. Nu fik vi en god relation i går.*

*Helle: Så du har parkeret den. Skal bilen ud at køre igen eller skal den skrottes?*

*Jeanette: Den skal skrottes, tror jeg.*

En anden medarbejder beskriver, hvordan hun håndterer parkeringspladsen, på denne måde:

*At kunne analysere situationen, mærke min egen reaktion inde i mig selv og tage stilling til, hvad jeg vil og ikke vil. Og få lagt det fra mig: er det noget jeg vil gå ind i? Og kan jeg lade være?*

Hen mod slutningen af forløbet er A-gårdens medarbejdere blevet i stand til – med en lille smule hjælp – at tage konflikten op med det samme og få den landet. Det så vi f.eks. i situationen med Kenny og Mette, som vi præsenterede i Kapitel 2. Den træning, der er gået forud, har handlet om at formulere jøgbudskaber og om at være tydelig i det, man gerne vil have. Både i A-gårdens eget arbejde og i mødet mellem A-gården og bo-enhederne arbejdede vi med forhandling som en metode både til konflikthåndtering og til konfliktforebyggelse.

## Forhandling

Når man er vred og ophidset over en hændelse, kan den første indskydelse være at skælde ud og skyde skyld og ansvar væk fra sig selv og over på andre. Samtidig er der stor sandsynlighed for, at den anden ser situationen helt anderledes, og desuden bliver fortørnet over at blive bebrejdet. Det er sådan, mange konflikter først kommer til udtryk. Vurderinger, der starter med "DU er..." måske endda generaliseret med "DU er ALTID..." flyger gennem luften, og det kan hurtigt udvikle sig til en

konfliktsituation. I stedet for direkte konfrontation kan det være, at den ene eller begge parter trækker sig fra kontakt og i stedet fortæller kolleger om den anden, at "HUN er (ALTID)...", og også her vil situationen sandsynligvis være på vej op ad konfliktrampen.

I Ovenlyset handler mange sådanne situationer om beboerne og reaktioner på beboernes vegne. De handler om, at medarbejderne vil gøre tingene på en bestemt måde af hensyn til beboerne. Men i den tilspidsede situation er dette aspekt nedtonet eller helt fraværende, og i stedet skælder man ud på den kollega, som handler anderledes (forkert), i forhold til hvad man selv ville have gjort.

For at undgå at reagere impulsivt i en konfliktsituation - enten ved at eksplodere eller ved at bide tingene i sig - kan det være nyttigt at skabe sig et pusterum, hvor man kan nå at tænke sig om og tage stilling til, hvordan man vil håndtere situationen. En metafor, der udvikles i gruppen for dette, er "at sænke vandstanden". Den refererer til en situation, hvor man oplever at man er ved at drukne i et følelsesmæssigt kaos, eller hvor bægeret er ved at flyde over. "10 minutter til dig", hvor man søger hjælp hos en kollega (Kapitel 2), er en metode, der kan hjælpe med til at sænke vandstanden. Man kan også gøre det på egen hånd - ved at forlade lokalet en stund, beskæftige sig med noget andet eller ved på andre måder at tage en pause.

Aktionsforskerne iværksætter nogle øvelser, der skal hjælpe ledere og medarbejderne til at være mere tydelige som fagpersoner, ift. hvad de ønsker ændret, eller hvad de gerne vil have mere af, og hvad denne ændring vil betyde for dem i deres arbejde. Vi lancerer med andre ord en forhandlingsmodel, som vi bruger megen tid på at træne – både sammen med A-gården alene og sammen med de øvrige enheder i Ovenlyset.

Som forberedelse til forhandlingsøvelsen ser vi på forskellen mellem JEG-budskaber, hvor man omtaler situationen ud fra sig selv og DU-budskaber, hvor man tolker og vurderer situationen og den anden. I forhandlingsøvelsen skal man forsøge at holde sig på egen banehalvdel og gennem jeg-budskaber udtrykke egne ønsker om forandring.

### **Forhandlingsøvelse**

Alle vælger en ting, de gerne vil have ændret i relation til en af de andre. De skal gøre sig klart, hvad det konkret er, de ønsker ændret – og hvad det ville betyde, hvis det skete. Vi gør opmærksom på, at det er vigtigt at fokusere på en ting ad gangen, og deltagerne bruger "10 minutter til dig" (se Kapitel 2) som metode til at hjælpe hinanden med denne afklaring.

Derefter spiller vi situationerne igennem med de involverede parter foran resten af gruppen.

A siger:

"Det der skete i situationen var, at..." (beskriver hændelsen)

"Det gør, at jeg får det på den måde, at..."(beskriver egen reaktion).

"Derfor vil jeg gerne bede dig om, at..." (beskriver ønsket til den anden).

"Det vil gøre den forskel for mig, at..." (beskriver konsekvensen af at få opfyldt ønsket).

B siger:

"Det, jeg hører, du ønsker af mig, er..." (beskriver A's ønske)

"Det vil betyde ... for dig at få det opfyldt" (beskriver A's behov )

"Min reaktion på det er..." (beskriver egen reaktion og om ønsket kan opfyldes)

Herefter taler A og B sammen om, hvordan en løsning evt. kan se ud. Nogle af disse "forhandlinger" var med flere eller alle elementer overstået på ganske få minutter, f.eks.:

*Teit: Jeg stod med en beboer, der skulle have skiftet ble, og jeg følte mig ret usikker overfor det, fordi jeg ikke har prøvet det før. Så jeg vil gerne bede dig lære mig det.*

*Kenny: Du vil gerne lære at skifte ble på en beboer. Det vil jeg gerne hjælpe dig med, men Mette er meget dygtigere til det.*

*[De aftaler at det skal ske næste dag.]*

Et andet mere problemfyldt eksempel:

*Kenny: Når du beder mig hente noget tøj til en af beboerne så gør jeg det gerne. Men hvis du siger: "Skynd dig nu lidt" eller "Lad det nu gå lidt tjept" eller sådan noget, så tænker jeg: "Så kan du gøre det selv". Så bliver jeg ked af det, jeg bliver såret. Og hvis du holder op, så vil jeg få det bedre.*

*Karin: OK, så det jeg hører, det er at du fornemmer, at jeg skynder på dig og kontrollerer dig, er det det?*

*Kenny: Nej, jeg fornemmer, det er kritik.*

*Karin: Ja, jeg skal nok tage det til mig, jeg skal nok lade være med at skynde på dig. Det vil jeg bestemt ikke gøre.*

Ikke alle situationer gennemspilles så hurtigt og enkelt som disse eksempler, og der var også ofte brug for hjælp undervejs – både til at konkretisere ønsket, til at holde vurderinger af den anden udenfor og til at holde sig til egne ønsker.

Styrken i forhandlingsøvelsen ligger i, at den der beder om noget får mulighed for at afklare, hvad det konkret er, vedkommende ønsker ændret, og hvilken forskel, det ville gøre, hvis det skete. Samtidig giver det den anden mulighed for at høre dette formuleret og forholde sig til det uden at spille sin egen opfattelse på banen. Den må vente til en evt. ny forhandling. På den måde bliver det muligt at skille tingene ad og koncentrere sig om én ting ad gangen. Det kan være en stor hjælp til afklaring af konflikter, hvor det netop kan være svært at se ud over sin egen opfattelse og faktisk lytte til den anden.

Forhandlingsøvelsen mislykkes, hvis parterne begynder at diskutere, hvordan tingene hænger sammen. De ser jo situationen forskelligt, hvilket netop er det, der har givet anledning til konflikten. Når forhandling bliver til diskussion, sker der et skred fra jeg-budskaber til du-budskaber. Parterne holder op med at lytte til hinanden og koncentrerer sig i stedet om deres egen historie og om at bebrejde den anden. Erfaringen i A-gården er, at det kræver megen øvelse at tale ud fra sig selv og at lytte uhildet til den anden – især i en konfliktsituation. Men arbejdet gav også anledning til læring. En af A-gårdens medarbejdere siger efter afslutningen af projektet:

*Jeg er blevet så glad for at opdage, at man ikke behøver at skændes, fordi man er i konflikt. Man kan bede om noget i stedet for. Jeg tror, det er det, der gør, at den klump i maven er væk. Jeg behøver ikke **kræve**, jeg kan **bede om** i stedet for. Før gik man ind til en eller anden og krævede "du skal altså ikke bare..", nu kan jeg gå ind og bede vedkommende om et eller andet i stedet for.*

A-gården formulerer på baggrund af deres egne konflikthistorier en liste over måder at håndtere konfliktsituationer på:

- Timing – vær opmærksom på at der kan være beboere til stede, og så må konflikten udskydes
- Brug humor, men ikke ironi. Humoren gælder også dig selv – tag ikke dig selv for højtideligt
- Tal ud fra dig selv, giv et jeg-budskab
- Fortæl hele historien – giv baggrunden for dine handlinger, så den anden forstår dine intentioner
- Skift perspektiv, se sagen fra den andens side: "Jeg kan godt forstå din situation..."
- Vær opmærksom på dine egne grænser, sig stop i tide, så problemet ikke vokser sig stort
- Analyser situationen og din egen reaktion, tag så stilling og meld ud
- Sæt din umiddelbare reaktion lidt til side, brug gulvtæppet eller parkeringspladsen, så du får tid til at planlægge (forebygge)
- Bliv enig med den anden part om, at I ikke er færdige med konflikten
- Søg hjælp hos tredjepart
- Opsøg det, der giver energi og glæde.

## Kapitel 5

# Forandring og læring i A-gården

Det er ikke overraskende, at projektet fokuserer på kommunikationen i gruppen. Allerede i de indledende interviews peger de fleste på, at det er noget, de gerne vil lære mere om. Det betyder, at de selv har en tydelig oplevelse af, at kommunikation og konflikt hænger sammen, og at de gerne vil blive klogere på netop den sammenhæng:

*Jeg vil gerne blive lidt bedre til at få sagt tingene direkte, det er en meget stor personlig udfordring.*

*Jeg vil gerne lære ikke at køre helt vildt op og banke i bordet – men bevare roen.*

*Jeg vil gerne lære at melde ud, hvad jeg mener. Jeg vil gerne blive bedre til at sætte ord på: "Når du siger sådan, så gør det det ved mig" – i stedet for at blive ked af det.*

*Jeg vil gerne lære at blive hos mig selv, men omvendt skal man også lære ikke at sætte sig selv i spil, så man bare bliver brugt.*

*Jeg kunne godt tænke mig at lære, hvordan man giver kritik. Nu venter jeg for længe, og så bliver jeg for gal, så har jeg alt for mange argumenter, og når de så kommer med et lille pip, så får de bare et til.*

*Jeg vil gerne kunne gå de rigtige kommandoveje og løse problemerne. Vi skal passe på ikke at blive personlige omkring konflikter.*

De fleste refererer altså til sig selv, og hvad de hver især gerne vil lære i forhold til konflikter, men en enkelt forholder sig også til hele gruppen:

*Personligt ville jeg gerne hurtigere turde sige noget til en leder, ikke være så nervøs. Hvis kollegerne blev bedre til det samme, så ville noget af alt det der bagom-snak jo forsvinde.*

Undervejs i forløbet er der flere og flere, der flytter fokus fra egen læring til også at medtænke gruppens læring og dens betydning for løsning af hovedopgaven: beboernes/brugernes hverdag.

Læringsønskerne afspejler, at projektets deltagere har fokus på konflikter som resultat af samspil mellem mennesker, men også at de forbinder konkrete konfliktforløb med deres personlige ageren og dermed også deres personlige ansvar. Den individuelle læring bliver dermed en forudsætning for nye samspilmønstre, der bedre kan rumme og håndtere konflikter.

### Barrierer mod læring og forandring

Viljen til forandring er en vigtig forudsætning for at lære. Der skal være en motivation og en hensigt.

Den har hele tiden været klart til stede i A-gården, som det også fremgår både af de forrige kapitler og af citaterne ovenfor. Der har dog også i begrænset omfang været udtrykt skepsis, ikke som negativ motivation, men som en utryghed i forhold til projektet som sådan.

*Karin: Jeg havde ikke særlig store forventninger fra starten, faktisk var jeg lidt bange for jer. Jeg har oplevet konsulenter andre steder, der kommer og laver det helt store vilde, og så ender det med, at man bliver svinet til i pressen, eller også bliver det lukket. Så jeg var lidt skeptisk.*

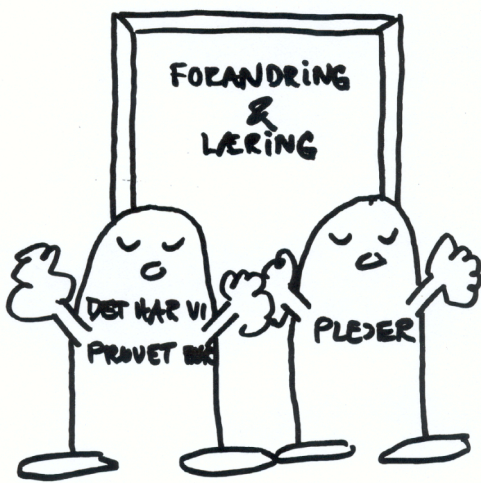
*Helle: Hvad var det, der gjorde, at du slap skepsissen?*

*Karin: Det var jer. Jeg stolede på at I kunne det I...og så har jeg åbnet lidt op. Det er sådan, at når man føler sig godt tilpas i selskabet... Hvis jeg havde følt at I gemte noget, så havde jeg ikke sagt noget til jer.*

Medarbejderens skepsis kom altså ikke til at stå i vejen for forandring og læring, fordi der blev skabt den fornødne tillid til aktionsforskerne, til de andre i gruppen og måske også til sig selv. At lære og at forandre er ikke kun et spørgsmål om at ville, men også om at turde. Det handler om at turde åbne op, se og afprøve nye muligheder med risiko for at skulle tage afsked med det, man plejer og det, man kender.

Undervejs i forløbet havde Helle en drøm, som visuelt så nogenlunde sådan ud:

## "DØRVOGTERNE"



Drømmen og figuren handler om nogle af de reaktionsmønstre, der kan forhindre forandring og læring. De hedder: "Plejer" og "Det har vi prøvet før". Figurene foran døren symboliserer mange forskellige led i systemet, f.eks. enkeltpersoner, afdelinger, ledelse, politiske beslutningstagere. Som det fremgår, er det ikke medarbejderne i A-gården, der står foran døren til forandring og læring – de ser helt anderledes ud. Det er heller ikke ledelsen, der tværtimod har inviteret projektet indenfor. Så figuren handler i virkeligheden ikke om Ovenlyset. Når den alligevel er med her, er det, fordi både medarbejderne og aktionsforskerne synes, den illustrerer mulige barrierer for forandring og læring på en arbejdsplads, og at den på den måde kan bruges som en 'reminder'.

### Læring er en proces

Ved afslutningen af arbejdsmøderne i A-gården har gruppens medlemmer hver gang forholdt sig til, hvad de mener, de har lært. Her er det slående, hvordan de hver især beskriver læringen som en proces – som noget de er i gang med:

*Jeg har lært, at jeg går i den rigtige retning – jeg er på rette vej.*

*Jeg er så glad for, at vi er nået dertil, hvor vi er. Jeg kan stort set bruge det hele.*

*Jeg har lært, at jeg ikke er så skæv på den, som jeg selv troede.*

*Det er meget bredere og mere komplekst, end jeg tænkte.*

*Den røde tråd er ved at komme frem.*

*Jeg er spændt på, om jeg kan holde fokus, og WOW-effekten ikke bare forsvinder.*

*Vejen til målet er lige så vigtig som målet.*

### **Kan man se læring?**

Det kan være svært sige noget præcist om, hvad mennesker lærer. Det skyldes bl.a., som medarbejderne også udtrykker det, at læring ikke nødvendigvis er resultatet af en konkret situation, men snarere er en proces, der tit foregår over længere tid. Dertil kommer, at man jo ikke kan lukke folk op for at se, hvad de har lært. Men man kan spørge og prøve at lytte til, hvad de faktisk siger om, hvad de har lært. Her er et eksempel på, hvordan lederen i A-gården udtrykker en ny erkendelse, som hun har fået i en coaching-samtale med Inger:

*Yvonne: Det var stærk oplevelse. Pludselig fik jeg sat ord på nogle ting. Det blev bare så klart. Det er stort at sige en åbenbaring, men sådan følte jeg det, lige da det faldt ned i hovedet på mig. For Inger spurgte ind til, hvad det egentlig er, jeg gør. Så tænkte jeg: Hvis vi skal have planlagt noget, og jeg egentlig gerne vil være motiverende, så kan jeg føle mig presset, hvis der er flere spørgsmål henad vejen. For at manøvrere i det, så tager jeg fat i min værktøjskasse, som ikke er fyldt med ledelsesredskaber altid. Så går jeg op i min rygsæk og tager fat i min hammer, og det har I på skift oplevet, at så får I lige med hammeren. Og det kom bare så stærkt til mig, at det er faktisk det jeg gør [fælles grin]. Bagefter kan jeg stille krav om, at I er kreative, og nu skal der ske noget, vi skal have planlagt noget, at I skal være visionære. Og det er jo ikke særligt frugtbart, hvis man lige har fået en hammer i hovedet. Så kan det godt være svært at få de tanker frem. Og det stod lige pludselig meget meget lysende klart for mig [fælles grin]. Så klart, at jeg vil råde nogen til at beholde cykelhjelm på [fælles grin]. Og det virkede stærkt, jeg var virkelig på arbejde. Og jeg har det stadigvæk sådan: På to timer har jeg lært mere, end jeg har lært på mine kurser – om mig selv. Det var ikke Inger, der formulerede det. Det gjorde jeg helt klart selv [...] Det her mønster har jeg øvet mig meget længe på. Såh... derfor siger jeg til jer, I er velkomne til at vifte med flaget, så kan det være jeg bruger et andet værktøj [...] Jeg har også nogle fløjlshandsker. [fælles grin]*

*Jeanette: Det er stort!*

*Kenny: Det er flot, du siger det.*

*Mette: Meget flot! [klapsalver]*

I denne sammenhæng består læringen i at blive bevidst om et personligt handlemønster og de konsekvenser, dette mønster kan have. At det bliver sagt højt i hele gruppen udløser anerkendende



reaktioner. Det er ikke længere kun et personligt anliggende, når det bliver delt og gjort fælles. Og hvis appellen bliver fulgt om at ”vifte med flaget”, hvis mønstret optræder igen, kan det være med til at forebygge konflikter i A-gården.

### Øvelse gør mester

Medarbejdernes læring kommer ikke bare til udtryk i det, de siger, de har lært, men også gennem de kompetencer, de bruger i deres hverdag. Vi beder dem om parvis at fortælle hinanden om en konfliktsituation på arbejdspladsen siden sidste arbejds møde. De skal fortælle, hvordan de håndterede situationen, og hvilke kompetencer, de har gjort brug af. Det kommer der følgende imponerende liste ud af:

- kvittere for modtagelse af information
- lytte
- sætte mål
- få ideer
- bruge erfaringer
- bede om hjælp
- checke forståelse
- melde klart ud
- adskille person og funktion
- humor
- selvkontrol
- planlægning
- fleksibilitet
- perspektivskifte
- sige fra
- give hjælp

Listen viser, at medarbejderne har oparbejdet et sæt af værktøjer, som de kan bruge – også i en konfliktsituation. Og det siger noget om, hvad de har lært. Men det siger også noget om, hvad der kan være svært. For nogen gange kommer de først for sent i tanker om værktøjskassen. I bagklogskabens klare lys...

*Før det her ville jeg bare have tænkt: ”Åndssvage kælling.” Men her gik jeg tilbage og sagde ”Det var ikke for at genere dig.” Og så kom det der, jeg kom til at tænke på bagefter: ”Hvis du er så sart, så skal jeg sgu’ nok lade være med at bede dig om noget en anden gang,” og det hørte Jeanette. Det, jeg synes, der er godt, det er at vi bliver opmærksomme på, når vi laver sådan nogle bøffer. Jeg synes ikke, jeg er specielt god til at bruge dem, men når de er røget ud af munden på mig, så **ups!**...*

Erkendelsen er der, værktøjerne også, men der er alligevel et stykke vej til automatisk at omsætte det hele i hensigtsmæssig handling. Det er der god læring i, som bl.a. kan bruges til at arbejde på det, som man ikke kan helt endnu. Vi laver en særlov for konflikthåndtering, der hedder: “Gå gerne tilbage til en fuser.”

*Jeg har lært at lytte [...] jeg følte mig ikke lammet, men vendte tilbage for at undersøge begrundelsen. Kan huske at jeg lyttede [...] uden at eksplodere. Men der mangler jeg stadig noget. Jeg kunne godt tænke mig at bore lidt mere i det. Det havde jeg så ikke mod til endnu. Så jeg glæder mig også til at komme videre. Jeg følte mig ikke kasseret, og det ville jeg have gjort før, så jeg er godt på vej, synes jeg.*

*Jeg har svært ved at lade være med at fortolke. Og det er svært at lytte, når man har munden fuld af ord. Jeg kunne også godt tænke mig at lære det der med at gå i meta.*

Viljen og energien til forandring og læring er tilstede i alle disse eksempler, og det er en vigtig drivkraft for at kunne omsætte tanke til handling. Men Rom blev som bekendt ikke bygget på en dag. Og der er blandt medarbejderne stor respekt for og anerkendelse af, at læring er en proces.

*Jeg tror vi bliver bedre til at lytte til hinanden og vi kommer tættere på hinanden. Vi bliver bedre, og vi skal øve meget mere.*

*Jeg bliver hele tiden mindet om det, vi har lavet sammen med jer. Og så har man mulighed for at øve sig.*

*Jeg har det med at sige, hvis noget ikke lykkes, så øver jeg mig bare. Det er faktisk min ventil for det, der kan komme ud af en konflikt. Jeg prøver meget at bruge de redskaber, vi har fået. Og hvis det så ikke lykkes, og jeg falder i, så siger jeg, at jeg har øvet mig, og prøver at gøre det bedre næste gang. Og det er jeg blevet mere bevidst om, efter vi har været sammen med jer.*

*Forskellen på før I kom og til nu er svær at sætte ord på. Det har noget at gøre med, at når vi er i en proces som den her, som er meget meget spændende, så får vi en viden om vores kolleger og også lidt om os selv, som vi ikke havde i forvejen. Det er nemt nok at finde ud af, at de andre er lige så dumme, som man troede de var, men sommetider må man også gribe i egen barm. Der har jeg lært lidt – og jeg er ikke færdig med at øve mig.*

Medarbejderne håndhæver princippet om "Øvelse gør mester" – både som en måde, hvorpå de kan fastholde sig selv og hinanden i processen og som en vigtig metode til at lære mere. Mulighederne for læring ligger i forholdet mellem det, man mestrer, og det som man gerne vil, men ikke helt mestrer endnu. Og i den proces kan medarbejderne få hjælp og støtte både af os og af hinanden.

## **Oplevelsen af konflikt**

Konflikter i Ovenlyset eksisterer stadig også efter projektets afslutning. Men meget tyder på, at oplevelsen af konflikt har ændret sig. Det drejer sig for det første om en højere grad af bevidsthed om, hvad konflikten handler om, og hvor den hører hjemme:

*Det er en anden type konflikter, vi står i nu end for et halvt år siden, hvor vi egentlig var så grønne. For mit eget vedkommende bliver konfliktdiagnoserne anderledes. De er lettere at*

*definere, hvad er det egentlig, det handler om. Det er den her læring, der gør det.*

En anden ting, der har ændret sig, er medarbejdernes reaktion på konflikt. Konflikter ser ud til at være blevet mindre farlige i takt med, at medarbejderne har udviklet deres konflikthåndterings-kompetencer:

*Der kører stadig konflikter, men jeg har ikke den klump i maven mere. Jeg er blevet mere - ikke ligeglad, men før, uha den voksede og den var sort og den var det ene og det andet, bare der var det mindste. Det er blevet legalt. Der er åbenbart blevet sat nogle ord på, som jeg ubevidst har taget til mig, uden at jeg kan sige helt præcist, hvad det er. Og det med at man ikke behøver at skændes, fordi man er i konflikt. Man kan bede om noget i stedet for. Jeg tror, det er det, der gør, at den klump er væk. Jeg behøver ikke kræve, jeg kan bede om i stedet for. Før gik man ind til en eller anden og krævede "du skal altså ikke bare..", nu kan jeg gå ind og bede vedkommende om et eller andet i stedet for.*

*Det har udviklet sig sådan, at konflikter ikke længere er noget, der giver hjertebanken og klamme hænder og dirrende stemme. Det er legalt, det er ikke længere så svært? Tingene bliver italesat.*

Synet på konflikt har ændret sig. Det er blevet "legalt" at have konflikt, siger medarbejderne, og det er blevet muligt at navigere i konfliktfyldt rum på en anden måde. Det også blevet muligt at skelne mellem uenigheder og egentlige konflikter:

*En af de gode ting, vi har lært er, at man har lov til at være uenig, bare man ved, hvad man er uenig om. Man behøver ikke have samme holdninger.*

Og endelig er der udviklet en bevidsthed om, at det er muligt at vælge, om konflikten er værd at tage og i givet fald hvornår:

*Jeg er blevet meget bedre til at vælge, hvilke konflikter jeg vil gå ind i.*

*Også det, om vi skal tage konflikten nu, eller om den skal parkeres.*

*Måske ikke klogere, men mere opmærksom. Jeg tænker "så nu er vi i konflikt, hvad sker der her" – men det er mest, når jeg ikke selv er med – så lukker jeg det ude. Og alligevel ikke... jeg har følt det mere legalt, når jeg siger "den diskussion gider jeg ikke tage her". Det har jeg lært, det er faktisk et værktøj, jeg bruger. Jeg har ikke tænkt over det før, da har jeg bare tænkt "nu trækker hun sig igen". Så jeg kan bedre se, at jeg bruger nogle værktøjer, hvor jeg før bare tænkte at nu trak jeg mig igen.*

## **Betydningen af at lytte**

Når man er i konflikt og et godt stykke på vej op ad konflikttrappen, kan det være svært at se ud over sin egen næsetip. Man bliver midlertidigt snævertsynet, selvoptaget, svag, og det, man kunne klare før, bliver pludselig helt uoverkommeligt. Alle disse ting gør, at det kan være svært at se en sag fra flere sider. Og det betyder igen vanskelige kår for den gensidige forståelse og håndteringen af konflikten.

Måske er det derfor, de fleste medarbejdere i A-gården netop fremhæver det at lytte til den anden eller de andre som en af de mest betydningsfulde ting, de har lært eller i hvert fald er blevet utroligt opmærksomme på:

*Det jeg først tog til mig, det var det med at lytte i stedet for at fortolke. Og det med at fortolke, det er jeg rigtig god til. Når man ikke lytter ordentligt efter, men kun fortolker, så har man jo allerede bestemt, hvad man vil have ud af det. Og sådan har jeg egentlig aldrig tænkt over det før. Jeg syntes bare: "Ih, hvor var jeg god". Det var bare de andre, der ikke rigtig forstod, hvor jeg ville hen. Og det er jo klart. Når jeg så kommer med hammeren, så er der jo ikke nogen udvej for de andre. Det er jo også meget sundt at opdage, at de andre har jo også noget godt at sige, når jeg begynder at lytte til dem.*

*Det første, jeg har lært, er at tænke på, hvordan de andre har det. Og det betyder rigtig meget. Hvis de andre har det godt, så har jeg det også godt. Jeg har lært at lytte aktivt og grundigt til, hvad andre siger til mig, og hvad det betyder for de andre, når jeg lytter aktivt. Og hvordan konflikter kan opstå, når jeg ikke lytter grundigt til, hvad de andre siger.*

Det er selvfølgelig ikke kun i konflikter, det er vigtigt at kunne lytte til andre. Det er en generel kommunikativ kompetence, der gør, at man kan flytte fokus fra sig selv til fokus på relationen til den anden. Horisonten bliver simpelthen større.

*Vi er blevet bedre til at give hinanden plads og lytte. Vi har lært at sætte ord på: "Hvordan kan det være, du handler på den måde, jeg forstår ikke, hvorfor du handler på den måde." Det er legalt at spørge i stedet for bare at tro. Og så det at acceptere hinandens måde at gøre tingene på.*

### **Kan konflikthåndtering ses på bundlinien?**

Nu er Ovenlyset jo ikke en produktionsvirksomhed, så det kan være svært at måle den konkrete effekt af, at ledelse og medarbejdere lærer at håndtere konflikter på arbejdspladsen. Mange medarbejdere fortæller dog, at de har stor glæde af den værktøjskasse til konflikthåndtering, som de har fået fyldt op gennem projektet. Meget af den energi, der før har været bundet i konflikter, kan nu anvendes konstruktivt på andre måder:

*Det har rykket fokus. Vi er blevet mere professionelle. Det rykker fokus til det, vi er her for, frem for at det bliver personligt. Vi er her for beboerne.*

*Det betyder noget godt for beboerne. I stedet får vi frigivet noget energi til det arbejde, vi egentlig skal lave. Træerne vokser selvfølgelig ikke ind i himlen.*

Nej, træerne vokser ikke ind i himlen. For hvordan er det muligt at fastholde og videreudvikle den proces, der er i gang?

### **Husk lige værktøjskassen!**

Hvordan kan man sikre sig en langtidsholdbar læring, og at det hele ikke går i glemmebogen? Eller i

projektbogen, som ingen kigger i? Som en medarbejder udtrykker det, skal der nok nogen træning og vedligeholdelse til:

*Jeg synes, det er rigtig godt, det I gør, men jeg er sikker på, så snart I er væk, så starter vi forfra i nøjagtig samme skure. Men hvis vi nu fik den 10 gange [træning i personalemøder], ligesom når man går til psykolog.*

I en af de afsluttende øvelser beder vi medarbejderne forholde sig til, hvad der skal til, for at de kan holde læreprocessen i gang. Flere mener, det er vigtigt, at de på forskellige måder holder hinanden fast og minder hinanden om det, de har lært. Her opstår udtrykket: **"Husk lige værktøjskassen!"**

*Hvis jeg skal lære at bruge værktøjskassen, hvad jeg meget gerne vil, så bliver jeg nødt til at blive mindet om den, for ellers glemmer jeg den. Og det skal mine kolleger gøre – ikke når jeg er hidsig – men sådan at hvis jeg f.eks. skal til handleplansmøde, så kan de sige: Husk lige værktøjskassen!*

Men det er ikke nok at huske værktøjskassen. Det er også vigtigt at huske, hvilke redskaber, der ligger i den, og hvad de kan bruges til. Det nytter jo ikke noget at finde en sav frem, når man skal slå et søm i. Og det er også vigtigt at vide, om alle værktøjer er intakte, eller om de trænger til en reparation.

*En gang imellem skal jeg også have ryddet lidt op i værktøjskassen, for der ligger sgu' så meget dernede, og jeg kan ikke fokusere på mere end en ting ad gangen. Og når jeg så er færdig med de første 2-3 ting og tager de næste 2-3 ting, så har jeg glemt de første. Jeg må tage det frem engang imellem og kigge på det.*

Der synes imidlertid at være enighed om, at værktøjskassen er værdifuld.

*Jeg vil også tage det her stykke papir frem (om værktøjer) og så lige kigge ned og se, hvad der ligger i værktøjskassen. Jeg vil blandt andet opsøge energi og glæde og have fokus på glæden ved arbejdet. Så vil jeg deltage aktivt i vores personalemøder. Og så vil jeg kigge i værktøjskassen engang imellem for at se, om der er noget, jeg kan bruge.*

*Jeg vil kopiere Værktøjskassen og hænge den op i vores stue. Så når jeg kigger på den engang imellem, så kan jeg bedre huske den. Det er vigtigt, at vi holder hinanden fast på det, vi har lært.*

"Værktøjskassen" bliver det samlede begreb for A-Gårdens læring omkring konflikthåndtering og som sådant et omdrejningspunkt for gruppens fastholdelse af det lærte. Det er som nævnt gruppen selv, der formulerer overskriften "Husk lige Værktøjskassen!" i samtalen om, hvordan de går videre på egen hånd efter projektets afslutning. De er bevidste om, at der skal træning til, før nye kommunikationsmåder bliver til gode vaner.

## Kapitel 6

# På tværs i Ovenlyset

*Nogle konflikter er bare så forudsigelige, der er altid konflikter mellem forskellige afdelinger.*

Projektet har først og fremmest udfoldet sig i A-gården og dernæst i ledelsesgruppen. A-gården og ledelsen har i høj grad taget ejerskab for projektet, hvilket er en vigtig forudsætning for, at det kan få en blivende værdi i Ovenlyset. Men det har fra projektets start været meningen, at resten af huset skulle gøres delagtige i den læring, som blev udviklet. De første spæde skridt til dette er blevet taget i samarbejde mellem A-gården og de øvrige enheder. Det er foregået ved, at der blev holdt et stormøde – eller rettere to – med to etager ad gangen, hvor aktionsforskerne sammen med medarbejdere fra A-gården fortalte om erfaringer fra projektet. Her redegjorde vi for nogle af de begreber og modeller, som også optræder i denne rapport. Og A-gårdens medarbejdere fortalte om, hvad de synes, de har lært i forløbet. Senere mødtes aktionsforskerne med etagerne en ad gangen for at udvikle et fælles sprog om konflikter, og for at lave nogle små lytte- og grænseøvelser. Den umiddelbare reaktion på dette arrangement blev mødt med et enstemmigt: ”Vi vil gerne have flere øvelser, tak!” og et ønske om at gå videre sammen med A-gården: ”Det ville være vildt fedt at lave konfliktløsning sammen med A-gården. Vi vil gerne medvirke til det og lære hinanden bedre at kende. Det ville være rart at komme tættere på dem i A-gården.”

Der er altså et spontant udtrykt ønske om at blive del af projektet. Som følge heraf inviterer A-gården to medarbejdere fra hver etage med til næste arbejdsrunde. I A-gården ser man frem til dette møde bl.a. ud fra følgende overvejelser:

*Vi mangler tit respekt for hinandens arbejde. Og vi er jo ansat til det samme.*

*Der er ikke meget sammenhold mellem dem og os, og heller ikke etagerne imellem, tror jeg.*

Så der er potentielt konfliktstof at tage fat på. Sammen med A-gården har aktionsforskerne valgt at sætte fokus på to ting, som A-gårdens medarbejdere allerede har arbejdet med: 1) anerkendende udforskning af arbejdsglæde og 2) forhandling.

I den anerkendende udforskning sammensættes grupperne på tværs, for at medarbejderne kan få en indsigt i hinandens arbejdssituation. Modellen for udforskningen er den samme som den, der er omtalt i Kapitel 2. Resultatet er en slående erkendelse af, hvor meget medarbejderne i Ovenlyset generelt ligner hinanden ift. det, der giver dem arbejdsglæde.

- Beboerne er det primære og udgangspunktet
- Beboerinddragelse
- Beboerglæde
- Glade beboere giver glade personaler

- Succes med metoder
- Opbakning fra kolleger
- Opmærksomhed og kreativitet
- Gensidig respekt
- Din (kollegaens) succes er min succes
- Efterspørgsel efter viden
- Lyst til samarbejde og kendskab til hinanden
- Fremadrettet tilgang
- Lysten til at fortælle og lytte

De forskelle, der fremhæves, har at gøre med, at A-gården er et dagtilbud, mens etagerne har beboerne hele døgnet:

- Bemanding
- Dag/døgn – livs-forløb vs. brudstykker
- Enkelt-aktiviteter vs. gruppe-aktiviteter
- Kontaktperson vs. primærpersoner
- Mere ro på etager end i A-gården
- Etagerne har individuel nærkontakt morgen og aften

Medarbejderne udtrykker grundlæggende et ønske om mere kommunikation og samarbejde mellem enhederne.

Som andet hovedpunkt arbejdede vi med den forhandlingsmodel, som er beskrevet i Kapitel 4. Medarbejderne forberedte sig gruppevis ved at finde eksempler på noget, som de var utilfredse med i forhold til den anden part, og som de gerne ville have lavet om på. Etagerne, som prøvede dette for første gang, fik hjælp af aktionsforskerne, mens A-gården som de øvede måtte klare sig med egen ekspertbistand. Herefter fremførte alle deres forhandlingsoplæg over for en udvalgt anden part direkte foran resten af forsamlingen. Også her trådte aktionsforskerne til med hjælp og støtte til anvendelse af modellen.

Det at mødet mellem enhederne i Ovenlyset overhovedet finder sted, kan i sig selv være konfliktforebyggende og -nedtrappende. Mange udtrykker således bagefter betydningen af, at de har lært hinanden bedre at kende.

*Jeg har fået et positivt bekendtskab med A-gården. Det tror jeg fremover vil gøre det lettere at løse konflikter og forbedre samarbejdet.*

*I forhold til etagerne er der kommet en anden relation. Vi smiler til hinanden og siger hej og sådan, det gjorde vi ikke før. Der var mere høflighed.*

I evalueringsrunden siger repræsentanter fra etagerne bl.a.:

*Jeg har fået et ekstra redskab [forhandlingsøvelsen], som gør mig mere sikker i at bringe*

*nogle ting på banen, som er vigtige for mig i mit arbejde. Og så håber jeg, at der bliver ved med at være plads til, at vi kan have nogle diskussioner, som kan føre til nogle forbedringer på kryds og tværs imellem ledelse og medarbejdere etagerne imellem.*

*Jeg håber, det arbejde, vi har lavet i dag bliver for hele Ovenlyset, og at det ikke går i glemmebogen, men bliver holdt ved lige.*

*Jeg har fået indblik i projektet med A-gården, og så har jeg prøvet det på egen krop, så jeg er måske også blevet en anelse bedre til at løse konflikter – specielt med A-gården [fælles grin]. Vi modtager gerne flere invitationer.*

Fra A-gårdens medarbejdere lyder det bl.a.:

*Det jeg tager med fra det her møde, det jeg gerne vil, det er den der positive ånd. Meget mere positivt, end jeg egentlig havde regnet med. Så det er nogle rare gæster at have. Og en gang mere aktiv lytning og også åbne, fordomsfrie spørgsmål på det, vi har lyttet til. Det er en af de ting, jeg synes har været vældig godt. [...] Jeg vil gerne have tid til mere samarbejde på tværs, at vi ikke bare skriver til hinanden, men at vi også snakker sammen en gang imellem.*

*Jeg har hele tiden vidst, at vi har haft det samme udgangspunkt, så egentlig undrer det mig ikke, at det er gået så godt. Jeg tror, det er vigtigt, at vi spørger lidt undrende til hinanden og nysgerrigt med, hvordan vi kan udvikle ting. Selv om det ikke går godt de første par gange, så er det vigtigt, man fortsætter. Det er ikke altid, den første dag er succes.*

Noget tyder på, at mødet har bidraget til en åbning og en øget forståelse for forskelle og ikke mindst ligheder i hinandens arbejdssituation, som er konstruktiv i forhold til det videre arbejde. Der er tilbagelagt en kort, men vigtig distance, men de nye passagerer må være med i længere tid for at blive fuldt integreret i togrejsen.





## Kapitel 7

# Ledelsens involvering

I de interviews vi har haft med lederne efter forløbet, giver de udtryk for, at de undervejs har følt sig for lidt inddraget. Det skyldes for en stor del, at A-gården blev valgt som projektets base, og at vi her har arbejdet ud fra en spilleregulering om, at der ikke måtte refereres oplysninger, der kunne føres tilbage til enkeltpersoner. Men det skyldes også, at der er stor forskel på at være direkte involveret og at se til fra sidelinjen – sådan som det også er blevet oplevet på etagerne, indtil de selv blev inddraget.

Ledelsen har givet udtryk for at de vil "være lige så dygtige som A-gården" til at håndtere konflikter. Faktisk vil de være dygtigere – fordi de mener, at de selv må gå foran i arbejdet med at tage hånd om konflikter. Tre gange under forløbet har der været afsat en dag til, at ledelsesgruppen i samarbejde med aktionsforskerne kunne arbejde med konfliktbegreber og med forhold i Ovenlyset, som har væsentlig indflydelse på konflikters opståen og udbredelse. Desuden ville ledergruppen gerne drøfte, hvordan den læring som er opstået i forbindelse med projektet, kan fastholdes af institutionen selv i det videre forløb.

### Informationsgangen

Som pandekagemodellen (Kapitel 1) viser, kan konflikter opstå mange steder i et system, og de viser sig ikke nødvendigvis samme sted, som de opstår. I enhver organisation er ledelsen betydningsfuld. Dens beslutninger og handlinger har konsekvenser for alle dele af systemet. Det er ledelsen i Ovenlyset også udmærket klar over. Den opfatter stedet som et system af forbundne kar, hvor bevægelser ét sted hurtigt forplanter sig til andre steder.

*I et hus, der hænger sammen, hvor man hjælper hinanden med medicin osv., der kommer vi til at høre om og bliver berørt af konflikter, der er andre steder. Hvad gør vi med det? Hvad gør vi som ledergruppe, for vi får også den der på tværs, fysserne kan f.eks. have noget. Hvad gør vi som ledere? Jeg er helt enig i, at det ikke er medarbejderne, der skal blande sig i andre grupper.*

Metaforen for dette er, at kommunikationen flyder hurtigt gennem "vandrerne". Når det drejer sig om sladder, taler lederne om "kloakrør". Der har været flere tiltag fra ledelsens side til at stoppe sladder i huset og erstatte den med en norm om, at man går direkte til hinanden, hvis man har spørgsmål eller er utilfreds med noget. Men successen af disse tiltag har været begrænset. Ledergruppen ønsker, at konflikthåndtering bliver en del af arbejdspladskulturen i Ovenlyset. Det indebærer på den ene side, at det bliver legalt at tale om konflikter, anerkende at de findes, og på den anden, at ledere og medarbejdere lærer at forholde sig til dem på konstruktive måder.

Der er i den samlede ledergruppe forskellige hypoteser om, hvad der skaber konflikter i Ovenlyset:

*Vi udstikker de overordnede rammer og tror, at resten klarer sig selv. Detailplanlægning er ikke vores stærke side. Ud af kaos får vi en masse gode ting, men vi mangler struktur. Der går vi helt galt i byen. Det medfører dårlige oplevelser, forvirring og kuldsejlede projekter.*

*Konflikter i Ovenlyset knytter sig til strukturelle problemer (f.eks. arbejdstider, arbejdsfordeling) – og ofte til mangel på information – ikke så meget til det pædagogiske arbejde.*

*For pædagogerne kan det være konfliktskabende, at der foregår for lidt pædagogisk arbejde.*

Der har også været nogle observationer af konkrete konfliktforløb:

*Konflikter starter ofte med en stille undren f.eks.: ”Var det ikke meningen, at det og det skulle være sket i dag...” Denne undren vokser – og der er en tendens til, at medarbejderne stiller spørgsmålet der, hvor de er sikre på ikke at få svar.*

*Uenigheder løser folk selv, konflikter havner hos mig – så ved jeg, at der er sket en forskydning fra uenighed til konflikt.*

I forlængelse af ledergruppens forståelse af, at nogle af konflikterne i huset skyldes strukturelle problemer, bliver det disse ting, der sættes i fokus på lederdagene. Noget af det første, vi har taget fat på, er problemerne omkring information: Information der ikke når frem, information der når for sent frem, information der når frem, men ikke modtages osv.

Ledergruppen lavede brainstorm på velfungerende og problematiske informationsgange, og diskuterede konsekvenserne af det ene og det andet.

- Der er mange informationskanaler – det er både godt og skidt. Godt, fordi det skaber kommunikation på kryds og tværs i huset. Skidt, fordi der ikke er klarhed over, hvad der skal kommunikeres hvordan – med tab af information til følge.
- Kollektiv information via nyhedsbrev, årskalender og stormøder fungerer, det sidste dog kun hvis medarbejderne faktisk møder op i stort tal.
- De pædagogiske basiskurser er værdifulde, både i kraft af deres indhold, og fordi de giver medarbejderne mulighed for at møde hinanden på tværs.
- Mødereferater fra ledermøder, tværgående grupper og personalemøder når ikke frem og bliver derfor ikke værktøjer i det daglige arbejde.
- Der er generelt problemer med tilbagemelding og opfølgning.

Når informationsgangen fungerer, sparer mange mennesker tid og energi, og man kan have mere fokus på hovedopgaven: beboernes trivsel. Når informationsgangen ikke fungerer, går ting i stå. Der opstår rygter og myter ("vandrør"), utryghed og utilfredshed, viden går tabt, motivationen daler, og der kommer konflikter.

En ny måde at gå til informationsproblemerne på, er at lægge mere vægt på modtagersiden end på afsendersiden. Dvs. at være opmærksom på at en information først er effektiv, når den er modtaget, og at det derfor ikke er nok at sende meddelelser ud. Man må følge dem gennem "systemet", indtil man ved, at de er ankommet.

## Ledelseskompetencer

Ledergruppen har – ligesom medarbejderne i A-gården – arbejdet med succeshistorier. Også de opdagede den energi, det giver, at starte et møde med, at hver enkelt beretter om en succes siden sidst. Men også, at det er svært:

*Det giver energi. Jeg synes, det er flot klaret, hvad de forskellige har gjort.*

*Det er svært at fortælle en succeshistorie, det er ufedt at prale.*

*Det ville være fedt at prale af mig selv, men det er jo bare mit arbejde.*

*Det giver energi at snakke om de gode ting, men vi er tilbøjelige til at snakke om problemerne. Det kan godt være, vi skulle snakke mere om succeshistorier til ledermøderne.*

Aktionsforskerne fremsatte disse kommentarer:

*Det er konfliktforebyggende at sætte fokus på ting, man gør godt, det bringer mange ressourcer frem. Flere af historierne handler om at give anerkendelse og de gode resultater, der kommer ud af det. Det styrker medarbejdernes ejerskab til tingene – ledelsesopgaven lykkedes, fordi medarbejderne påtog sig ejerskab.*

Nogle af de ledelseskompetencer, der viser sig gennem historierne, er:

- Idérigdom
- Planlægning
- Evne til at (over)leve i kaos
- Brandslukning

Opmærksomheden på planlægningskompetencer får gruppen til at reflektere nærmere over, hvad der sker, efter at planerne er nedfældet. Der sker for lidt, det er man enige om. Vejen fra plan til handling beskrives som en vandring gennem en stor skov, hvor der er mange ting, der fanger interessen undervejs – eller forhindringer, der kræver omveje. Her viser der sig et væsentligt område, som ledergruppen beslutter sig til at arbejde videre med. Ovenlysets forstander formulerer det i følgende arbejdsmodel:

### ***Fra Plan til Handling (metafor: er som en vandring gennem en stor skov)***

- *hvordan kommer vi derhen?*
- *hvad er det i skoven der gør, at vi går andre veje end den direkte*
  - *bakker – hvad kunne det være – giv eksempler*
  - *buske – hvad kunne det være – giv eksempler*
  - *huller – hvad kunne det være – giv eksempler*

- *kvas – hvad kunne det være – giv eksempler*
- *blomster – hvad kunne det være – giv eksempler*
- *vilde dyr – hvad kunne det være – giv eksempler*
- *trolde der skræmmer – hvad kunne det være – giv eksempler*

*Tale om alle de elementer, der er med til at forhindre, at vi får udført den plan, vi har lagt.*

*Hvordan får vi stillet planer op, der indeholder målepunkter som fører til at handling sker?*

*Skal vi gøre det i fællesskab, eller skal den enkelte selv udarbejde planerne?*

*Hvem/hvad skal hjælpe den enkelte med at fastholde planer?*

Ledergruppen har påbegyndt arbejdet ud fra modellen, men de er ikke færdige med det endnu.

## **Forumteater**

Ledergruppen er meget opmærksom på, at der let opstår gnidninger mellem de forskellige enheder i huset. For at undersøge denne dynamik nærmere – så man kan blive klog på, hvordan man håndterer den – arrangerer vi et lille forumteater på den ene af lederdagene. Gruppen bliver delt i to undergrupper, der begge får samme opgave: at planlægge et brag af en beboerfest. Derefter bliver grupperne bragt sammen, og aktionsforskerne har forestillet sig, at der vil opstå konkurrence om, hvis ideer, der er bedst. Det sker også, men under spillet eksperimenterer vi med at ændre handlinger og udsagn fra konfliktoptrapning til konfliktnedtrapning. Vi stopper simpelthen spillet, går i meta og reflekterer over, hvad der sker. Og det giver bonus. Nogle af de konklusioner, lederne når frem til, er:

- Nysgerrigt undersøgende hv-spørgsmål kan fremme lysten til at bidrage hos den anden part. De kan fremme den gensidige forståelse og udvikle nye handlemuligheder.
- Nysgerrigt undersøgende hv-spørgsmål kan udvikle sig til kontrollerende spørgsmål i kraft af stemmeføring, tempo og manglende kvittering.
- Kvittering, gentagelse og bekræftelse ansporer den anden/de andre til at bidrage (mere).
- Mange ideer og forslag fremsættes. Det fremmer energien og begejstringen for projektet.
- Hvis de mange ideer ikke fastholdes, kan samtalen udvikle sig ud af mange tangenter og derved miste retning. Det bliver tilfældigt, hvilken ide, der gribes (afsporing).
- Metakommunikation og opsummering af, hvad der er blevet sagt indtil nu, kan anvendes til at komme tilbage på sporet.
- Indirekte kritik kan give modstand.
- "Ja, men"-kommunikation kan få samtalen til at køre i ring.
- Udefrakommende trusler og begrænsninger (i spillet fremsat af Inger) modtages med sindsro og uden panik. Det ses ikke som problemer, der ikke kan løses.

Som det fremgår, indeholder disse punkter mange af de ting, som vi også har arbejdet med i A-gården. De handler både om, hvordan man kan forebygge konflikter, og om hvordan man kan ændre kurs, hvis de alligevel skulle opstå.

## **Lederen har ansvar for konflikthåndtering**

På den sidste dag, ledergruppen og aktionsforskerne har med hinanden, bliver der arbejdet med

konkrete konfliktsituationer i Ovenlyset. Lederne bruger først "10 minutter til dig" (se Kapitel 1) til at finde eksempler frem på situationer, de har (haft) svært ved at håndtere, og derefter rollespiller de situationerne efter forumteater-modellen: Når en leder kører fast i sit case, kan en anden i gruppen skifte sig ind og afprøve en idé til, hvordan situationen kan håndteres.

Denne form sætter gang i kreativiteten og giver også anledning til erfaringsudveksling lederne imellem, både om hvilke konflikter de typisk møder, og om hvordan de kan forholde sig til konflikter ud fra deres position og funktion som ledere.

Lederne har ansvar for, at konfliktniveauet ikke bliver så højt, at det går ud over arbejdet med beboerne. De skal ikke nødvendigvis selv tage konflikter i medarbejdergruppen op, men de skal sørge for, at de konflikter, der opstår, bliver håndteret på en hensigtsmæssig måde. Et spørgsmål, ledergruppen får at arbejde med, lyder: "Hvordan opdager du, at en konflikt er under udvikling?" Denne opmærksomhed er grundlaget for, at de kan forholde sig konstruktivt i situationen, dvs. gribe ind i tide og evt. hjælpe medarbejderne med at rede trådene ud.

Under arbejdet bliver det tydeligt, at der er forskellige trin i en sådan udredning, når situationen er akut:

### 1. Skabe et rum til samtalen

Det er ikke acceptabelt for ledelsen at lade konflikter udspille sig, når der er beboere til stede. Man er derfor nødt til fysisk at bringe parterne et sted hen, hvor de kan tale uforstyrret sammen. I tilfælde af, at konflikten finder sted mellem en leder og en medarbejder og alene vedrører disse to, skal samtalen også flyttes uden for andre medarbejders hørevidde.

### 2. Skabe kontakt

Konflikter er følelsesladede, og en optrapning kan ske i løbet af få sekunder. Det kan være nødvendigt, at parterne får kølet sig så meget ned, at de kan få øje på hinanden - og ikke bare på en generalisering eller et fjendebillede (jfr. konfliktrappen, Kapitel 1). Der er flere måder at skabe kontakt på; ofte er det vigtigt at bringe sig i fysisk øjenhøjde med hinanden, nogle gange skal man holde en pause, så begge får lejlighed til at trække vejret, og nogle gange kan det være passende med en let berøring, f.eks. en hånd på en skulder. Det kan kun afgøres i situationen, og det er forskelligt, hvad der fungerer bedst.

### 3. Føre samtalen

Når der er etableret kontakt, kan man begynde at tale sammen, og her kommer forhandlingsmodellen og jeg-budskaberne ind i billedet (Kapitel 4).

Et andet aspekt af lederrollen i forbindelse med konflikter er at skabe et generelt grundlag for konflikthåndtering og -forebyggelse i enhederne. Lederne definerer her to indsatsområder:

- 1) Arbejde med spilleregler for samarbejdet i enheden, der omfatter konflikthåndtering
- 2) Træning af medarbejderne i at kommunikere konstruktivt i konfliktsituationer.

Det sidste punkt har allerede tidligere været diskuteret, og det er besluttet, at denne træning skal lægges ind i Ovenlysets basisuddannelse. Derudover kommer der et forslag frem om, at de værktøjer, der er udviklet gennem projektet, og som vi har præsenteret i "Husk lige værktøjskassen" (denne

rapport), bliver sammenfattet i en lille overskuelig håndbog, som kan ligge tilgængelig i enhederne og tages frem efter behov. Der er enighed om, at denne bearbejdning skal foretages af medarbejdere og ledere i Ovenlyset, idet dette vil skabe en bredere forståelse af og ejerskab til værktøjerne.

## Kapitel 8

# Forankring og fortsættelse

Rejsen sammen med Ovenlysets ledere og medarbejdere har ført os vidt omkring. Toget er stoppet ved mange stationer. Landskaber og miljøer er blevet indtaget og undersøgt, før toget er kørt videre til næste bestemmelsessted. Projektet er ved at blive afsluttet, og vi er ved at nærme os endestationen. Eller måske er det netop det, vi ikke er. Måske skal vi snarere forestille os, at toget kører videre. Måske kommer det til at stoppe på stationer, hvor passagererne har været før. Men denne gang vil de se ting på nye måder. Der vil sikkert være en del genkendelsens glæde, men der vil nok også være overraskelser: "Hold da op, det så jeg slet ikke sidst, vi var her!" Arbejdet med konflikter og konflikt-håndtering på arbejdspladsen er en proces, der kræver både forankring og fortsættelse, og det er hele tiden muligt at lære nyt.

### Når damerne forsvinder

Hvad kommer der til at ske med konfliktforebyggelse og konflikt-håndtering i Ovenlyset, når aktionsforskningsprojektet slutter? Det er et spørgsmål, som medarbejderne i Ovenlyset i stigende grad bekymrer sig om.

*Jeg synes, der er rigtig godt, det I gør, men jeg er sikker på, så snart I er væk, så starter vi forfra i nøjagtig samme skure.*

*Når der er følelesesmæssige konflikter mellem kolleger, så synes jeg, det er genialt, at det er nogle udenforstående, der kommer ind og er med til at få det løst eller få lavet en eller anden handleplan: hvem gør hvad hvornår? De aftaler vil jeg gerne have på plads, inden vi stopper. For vi er jo blevet afhængige af jer, må vi sige.*

Hvordan kan Ovenlyset fastholde og udvikle de kompetencer, som en gruppe medarbejdere har bygget op i løbet af det år, som projektet har kørt? Det er selvsagt ikke noget, der kan lægges på skuldrene af den enkelte medarbejder eller medarbejdergruppe. Det er helt overordnet et ledelsesansvar at understøtte denne proces. Ledelsen har i den evaluerende samtale med os fremhævet, at den er meget glad for de kompetencer, som A-gårdens medarbejdere har udviklet, og at den selv har oparbejdet en værktøjskasse og en analytisk kompetence til at få øje på konflikter – også før de trappes op. Men ledelsesgruppen som helhed har fortsat behov for at træne sine handlekompetencer i forhold til at gribe en konflikt og gå ind i processen med at håndtere den.

Som aktionsforskere ser vi det som afgørende vigtigt, at konflikt-håndtering på en arbejdsplads er funderet i en ledelsesbeslutning og i udvikling af lederkompetencer på området. Det er vigtigt for at kunne udvikle en konflikt-håndteringskultur. Det er desuden vigtigt, at ledelsen udvikler en plan for implementeringen af projektet i hele huset, som medarbejderne delagtiggøres i.

På et stormøde fremlægger Ovenlysets leder sin vision om konflikt-håndtering for medarbejderne. Den er samtidig ledelsens officielle kommentar til projektførløbet, og derfor får forstanderen her det sidste ord, fremsat på et stormøde for alle medarbejdere:



Damerne forsvinder her til september. Og det er jo ikke så godt, fordi så går ekspertisen. Men de efterlader noget. De efterlader en A-gård, som har været igennem en lang proces, og som har lært mange ting, som betyder en stor viden. Og de efterlader jer her i dag med noget viden, med nogle muligheder for at tilegne jer nogle redskaber, som I kan anvende i fremtiden. Og de efterlader en ledergruppe, som også får nogle redskaber til at kunne indgå i konflikthåndtering og konfliktløsning på sigt. Konflikter er noget, der kommer hele tiden, det er en del af vores arbejdsplads. Men det vigtige ved konflikter er, at vi får taget hånd om dem, at vi får løst dem, og at vi måske kan skabe udvikling ud fra dem også, og så skal vi være rigtig glade. [...] Fremover vil konflikthåndtering indgå i vores basisuddannelse [...] Og jeg vil love, at der kommer stormøder, der behandler nogle af de her teknikker, sådan så vi hele tiden vil have den nyeste viden inde, og hele tiden vil opfriske det, vi har. Vi har nogle ressourcepersoner nu her i huset, bl.a. fra A-gården og også i ledergruppen, som vil kunne tage vare på noget af den viden, vi har fået, og bringe den videre og holde den i live her i Ovenlyset. [...]

Vi skal bl.a. have fokus på lytning. Vi skal lære at lytte til hinanden. Vi skal lytte til hinandens forskelligheder og forskellige holdninger og snakke os frem til en enighed, der hvor vi kan. Vi skal ind og kigge på hele informations-flowet i Ovenlyset; hvordan information bliver afgivet, modtaget, og hvordan der bliver arbejdet med den information, der kommer ud i Ovenlyset. Og her vil ledergruppen være en væsentlig faktor, fordi det ofte er den, der bærer rundt på en hel del af den information, der kommer rundt i huset ... i hvert fald den officielle, og så er der vandrørerne, og dem vender vi tilbage til på et andet tidspunkt. Dem skal vi også have fat i, og der skal vi alle sammen hjælpes ad.

Så er der nævnt sådan en ting som arbejdsglæde. Det skal vi også have fokus på. Hvad er det, der giver os arbejdsglæde? Hvad er det, der gør, at vi er glade for at arbejde i Ovenlyset. Vi skal blive opmærksomme på, at vi egentlig er glade for at være her, selv om der også er nogle besværlige stunder indimellem. Så er der nævnt spilleregler. Her kan man ude på etagerne, i lighed med det A-gården gør, opstille sine egne spilleregler for, hvordan har vi vores personalemøder, hvordan har vi vores omgang med hinanden?

I det hele taget skal det være et helt naturligt element i Ovenlyset fremover, at man kan tale om konflikter på en konstruktiv måde, sådan så vi får vendt dem til udvikling. Og det skal også være sådan, at det er et fælles ansvar. Det er ikke kun lederne, det er ikke kun A-gården, der nu har fået den viden. Det skal være os alle sammen, der har ansvaret for, at konflikter bliver håndteret på en fornuftig måde. [...] Jeg håber A-gården vil stille sig til rådighed, så vi holder konflikthåndtering ved lige, lærer af det og på sigt alle bliver rigtig, rigtig gode til at anvende redskaberne.

## Litteratur

- Adrian, L. (2001) *Konfliktløsning ved mediation*. København. Encore.
- Alrø, H. (red.) (1996). *Organisationsudvikling gennem dialog*. Aalborg. Aalborg Universitetsforlag.
- Alrø, H. og Dræby, I. (2006). Konfliktåndtering på arbejdspladsen – et aktionsforskningsprojekt. *KOM Magasinet*, nr. 19. december. Forbundet Kommunikation og Sprog.
- Alrø, H. og Kristiansen, M. (2006). Et dialogisk perspektiv på kommunikation og hjælpersamtaler. I Rom, G. og Nielsen, M. (red.) *Perspektiver på kommunikation i sundhedsfaglige professioner*. København. Munksgaard.
- Alrø, H. og Plenge, N. (2004). Konfliktåndtering i organisationer. I Alrø, H. og Kristiansen, M. *Dialog og magt i organisationer*. Aalborg. Aalborg Universitetsforlag.
- Dall, M. O. og Hansen, S. (red.) (2001). *Slip anerkendelsen løs! Appreciativ Inquiry i organisationsudvikling*. København. Frydenlund.
- Hammerich, E. og Frydensberg, K. (2006). *Konflikt og kontakt*. Højbjerg. Hovedland.
- Humle, S. (1995). *Dialog der bygger bro*. København. Forlaget Schulz.
- Kildedal, Karin (2005). Aktionsforskning. Én af vejene til udvikling af det sociale arbejdes praksis. I *Forskning og socialt arbejde*. UFC Børn og Unge. Åbenrå.
- Kristiansen, M. og Bloch-Poulsen, J. (2000). *Kærlig rummelighed i dialoger*. Aalborg. Aalborg Universitetsforlag.
- Larsen, M. H. og Plenge, N. (2003). *Samtalebogen – om samtaler på arbejde*. København. Gyldendal.
- Lønborg, B. og Dræby, I. (2007). *Organisationsforandring og kompetenceudvikling set i et konsulentperspektiv*. Samfundslitteratur. København.
- Ollars, L. (1995). Fra amatør til mester. I Jarlnæs, E. (red.) *Betydningen af at høre sammen*. København. Forlaget Kreatik.
- Plenge, N. og Plenge, K. (2005). "Glasur på arbejdskampen?" I *Tidsskrift for Arbejdsliv*, nr 1, 7. Årgang.
- Rosenberg, M. R. (1998). *Ikkevoldelig kommunikation – 'Girafsprø'*. København. Borgen.
- Thorning, M. (2001). *Lær at løse konflikter*. København. Frydenlund.