

# Trivsel og arbejdsglæde

Dato: 30. Oktober 2009  
Gruppe: 27  
Vejleder: Ejler Konnerup  
Antal normalsider:

**BACHELORPROJEKT**



”Ethvert menneske  
har sit helt eget syn  
på verden”

”Der er succeshistorier og  
dermed stort udviklingspotentiale  
i alle institutioner”

Tine Weien Nielsen  
Hold C

Gitte Frydenlund Poulsen  
Hold D

# Indholdsfortegnelse

Indledning .....	3
Indledning (Fælles).....	3
Problemformulering (Fælles) .....	4
Begrundelse for valg af emnet (Fælles).....	4
Afgrænsning (Fælles) .....	5
Metode (Fælles).....	5
Valg af teori og empiri .....	5
Redegørelse for valg af teori .....	6
Redegørelse for fremgangsmåde .....	7
Positiv psykologi .....	8
Værdsættende samtaler.....	10
Løsningsorienteret tilgangsvinkel .....	12
Systemisk teori og tankegang.....	14
Cirkulær tænkning .....	14
Paradigmeskift fra mekanisk til cirkulær .....	15
Punkttering.....	16
Ethvert menneske har sit helt eget syn på verden.....	17
Kontekst.....	17
Relationer og kommunikation .....	17
Forforståelse .....	18
Udvikling .....	19
Arbejds miljø .....	21
Psykisk arbejds miljø - belastning eller udvikling .....	21
Empiri .....	22
Undersøgelse (Tine) .....	24
Analyse og fortolkning af problemstillingen (Tine).....	24
Vigtige faktorer i et godt psykisk arbejds miljø (Tine) .....	26
Det gode arbejds miljø (Tine).....	26
Tilgang og menneskesyn (Tine) .....	27
Menneskesyn (Tine) .....	27
Løsnings- eller problemorienteret tilgang (Tine) .....	27
Hvorfor har vi så store trivselsproblemer? (Tine) .....	28
Faldgrupper i den positive tilgang (Tine).....	29
Kommunikation, samarbejde og relationer (Tine) .....	30
Kommunikation (Tine).....	30
Samarbejde (Tine) .....	30
Individets afhængighedsforhold til gruppen (Tine).....	31
At acceptere sin egen begrænsning (Gitte).....	32
Hvem har ansvaret? (Gitte).....	33
Trivsel er alles ansvar (Gitte) .....	33
Individets ansvar (Gitte) .....	33
Gruppens ansvar (Gitte).....	34
Organisationens ansvar (Gitte) .....	34
Vi er medansvarlig for anti – sladder kultur (Gitte) .....	35
Ledelsens ansvar (Gitte) .....	35
Kultur og vision (Gitte) .....	36
Grundlæggende værdier (Gitte).....	36

At klumpe (Gitte).....	37
Spørgsmål til pædagogisk praksis (Gitte).....	37
Indbyrdes faglig krig (Gitte).....	38
Samarbejde (Gitte).....	38
Kemi (Gitte).....	38
At opgive en del af jeg-følelsen i samarbejdet (Gitte).....	39
Vælg dine kampe (Gitte) .....	39
Sammenfatning af analysen (Gitte) .....	41
Vurdering (Gitte) .....	41
Erfaringer (Gitte) .....	42
Pædagogens handlemuligheder (Gitte).....	43
Praksiseksempel (Gitte).....	43
Værdsættende sparring og feedback i praksis (Gitte).....	44
Kollegial støtte og anerkendende feedback (Gitte) .....	45
Værdsættende samtaler på individplan (Tine).....	46
Tilrettelæggelse af praksis, der kan imødekomme denne tankegang (Tine) .....	46
Betingelser for udvikling (Tine) .....	46
Du kan aldrig være sikker på, hvordan det du siger, bliver opfattet (Tine).....	47
Spørgsmål er ikke bare spørgsmål (Tine).....	47
Orienterende spørgsmål (Tine).....	47
Påvirkende spørgsmål (Tine).....	48
Lineære spørgsmål – spørgeren som detektiv (Tine) .....	48
Cirkulære spørgsmål - spørgeren som opdagelsesrejsende (Tine) .....	48
Strategiske spørgsmål – spørgeren som dommer (Tine) .....	49
Refleksive spørgsmål – spørgeren som guide (Tine) .....	49
Muligheder og begrænsninger i at anvende metoderne i hverdagen (Tine).....	49
Konklusion (Fælles) .....	50
Perspektivering (Fælles) .....	52
Litteratur (Fælles).....	55

# Indledning

## Indledning

Vi hører om rigtig mange institutioner der har et dårligt samarbejde og et dårligt arbejdsmiljø. De dårlige historier påvirker vores oplevelse af, hvordan de pædagogiske arbejdspladser har det på trivselsbarometeret og vi forestiller os, at det står skidt til. BUPL har over en årrække oplevet flere og flere henvendelser angående højt sygefravær og samarbejdsproblemer, og bekræfter, at mange bliver nedslidte af pædagogarbejdet. <sup>1</sup>

Vores forståelse af denne problemstilling er naturligvis også et udtryk for vores subjektive forståelse. Man kan måske kritisere os for selv at have fokus på det, der ikke fungerer, i en kontekst, hvor vi vil fremme noget positivt. Jævnfør vores problemformulering.

Vi mener selv, at vi er udviklingsorienteret og positivt fokuserede, fordi vi forsøger at have en åben og nysgerrig tilgang og reflekterer over egen andel i, at opleve det, vi gør. Endvidere vælger vi at gøre noget ved det, frem for at blive i fejlfindermentaliteten.

At have et godt arbejdsmiljø er vel alles ønske og det at alle skal bidrage til en god tone og arbejdsglæde, er der næppe nogen, der kan være uenige i.

Men et godt psykisk arbejdsmiljø er imidlertid langt fra en selvfølge, og det tror vi, trods folks gode intentioner, er fordi det bliver for svært, blandt andet at kommunikere hensigtsmæssigt. Især når vi bliver ramt på vores følelser, som irritation og vrede. Vi kunne godt tænke os, at vi i selv de ømtålelige situationer, kunne blive bedre til, at kommunikere åbent og anerkendende. Fordi vi tror, her er meget at hente, i forhold til trivsel.

Vi har tænkt os at undersøge, hvordan vi kan vende denne strøm af dårlige arbejdsmiljøer, eller hvad vi i det mindste selv kan gøre, på vores kommende arbejdspladser, for at medvirke til, at skabe trivsel og arbejdsglæde.

---

<sup>1</sup> Larsen, Vinther Trine, 2009

Vi vil anvende en metode, der har fokus på at arbejde med at udvikle det psykiske arbejdsmiljø, samt arbejde for at alle medarbejdere går til arbejdet med en fælles positiv indstilling. Nemlig at have fokus på det vi vil opnå, frem for det, vi vil undgå.

## **Problemformulering**

Hvordan skaber vi trivsel og arbejdsglæde på en pædagogisk arbejdsplads, når vi er forskellige individer der kan have forskellige tilgange til, hvordan vi opnår de mål vi i fællesskab har sat os.

## **Begrundelse for valg af emnet**

At være uenige og gøre tingene forskelligt, er blot én vinkel vi har valgt ud, for at begrænse emnet. Vi tror ikke nødvendigvis det er den største kilde til stress eller mistrivsel, men vi mener det kan være en væsentlig årsag til samarbejdsproblemer.

Vi kan ikke ændre på de overordnede krav, mængden af tildelte ressourcer til området eller på at folk er forskellige, men vi kan ændre på vores tilgang til "opgaverne" og måden at kommunikere med hinanden. Derfor har vi brug for en metode som kan ændre vores tilgang.

Når vi også har valgt dette emne, er det fordi, at vi er meget optaget af at reflektere over egen andel i kommunikation med andre mennesker, og vi vil gerne blive endnu dygtigere til dette.

## **Afgrænsning**

I forhold til arbejdsmiljø, forholder vi os kun til det psykiske arbejdsmiljø da vores hovedfokus i problemstillingen ligger på trivsel og arbejdsglæde. Vi er velvidende at der er andre faktorer såsom f.eks fysiske og ergonomiske påvirkninger, som kan have indflydelse på trivselen, men de faktorer afgrænser vi os fra at komme nærmere ind på.

Vores fokus ligger på normalområdet, da vi har valgt at lave empirisk undersøgelse indenfor normalområdet. Endvidere afgrænser vi os, grundet tid, fra i vores empiri at inddrage medarbejdernes oplevelse af den metode de arbejder med trivsel på, I Børnehuset Radisen.

## **Metode**

Dette afsnit vil redegøre for vores valg af teori, empiri og fremgangsmåde. Dette gør vi for at begrunde hvorfor denne teori og empiri er relevant for besvarelsen af vores problemformulering

### **Valg af teori og empiri**

For at kunne svare på vores problemformulering, om hvordan vi skaber trivsel og arbejdsglæde, har vi valgt primært at tage udgangspunkt i Systemisk Tænkning, Positiv Psykologi, Værdsættende Samtaler (AI), og Den Løsningsorienterede Tilgang.

Vi er velvidende, at der givetvis findes mange andre metoder til at få den indflydelse, men vi har valgt disse, da vi forestiller os, at de vil være effektive til at påvirke det psykiske arbejdsmiljø i positiv retning. Det vil vi undersøge.

Derudover har vi valgt som empirisk materiale, at besøge og interviewe leder af daginstitutionen "Radisen", Henrik Steen- Knudsen.

Årsagen til at vi valgte at interviewe ham er, at han har vendt en institution præget af store interne samarbejdsproblemer og et stort sygefravær, til en

mønsterinstitution med ingen nævneværdig sygefravær, stort overskud og en "alt kan lade sig gøre kultur". Derudover, har han venteliste med pædagoger der gerne vil arbejde i Radisen. Vi har endvidere benyttet Henriks synspunkter til afsnittet om leders rolle.

## **Redegørelse for valg af teori**

### Positiv psykologi

Den Positive Psykologi's tankegang, bruger vi til at tage udgangspunkt i muligheder, potentialer og succeser. De værdsættende samtaler er en gren af den Positive Psykologi og man kan betragte den Positive Psykologi som en forståelsesmåde og de Værdsættende Samtaler som metode og handlemulighed.

### Løsningsorienteret tilgang

Den løsningsorienteret tilgang giver os en viden og mulighed for at forstå vanskeligheder, som noget, der kan gøres noget ved, og på den måde få større indflydelse på arbejdsmiljøet og trivselen. Det er en forståelsesmåde som passer godt ind i den Positive Psykologis tankegang.

### Systemisk tænkning

Den Systemiske Tænkning bruger vi generelt til at få en forståelse af, hvordan vi påvirker hinanden i samspillet. Det er et særligt positivt menneskesyn og en måde at anskue verden på.

Denne måde at anskue verden på, kobler vi sammen med den

Løsningsorienterede tilgang til problemstillingen, den Positive Psykologi og de Værdsættende Samtals.

### Psykisk arbejdsmiljø

Vi har i metoden desuden valgt at benytte Arbejdstilsynets definition af det psykiske arbejdsmiljø og bruger denne vinkel fordi den bl.a. beskriver vigtigheden af det indbyrdes samspil mellem systemets personer. Netop dette, spiller ind på

medarbejdernes livskvalitet og har betydning for, hvordan vi skaber trivsel og arbejdsglæde på arbejdspladsen.

## **Redegørelse for fremgangsmåde**

For at finde ud af hvordan Systemisk teori, Positiv Psykologi, Løsningsorienteret tilgang og Værdsættende Samtaler kan bruges ifht psykisk arbejdsmiljø, trivsel og arbejdsglæde har det været nødvendigt at definere begreberne. Dette vil vi gøre i det følgende afsnit. Dernæst vil vi i analysen gøre rede for, hvad problemet kan være i forhold til vores problemformulering, samt hvordan vi forstår problemstillingen. Til dette anvender vi teorien, som vi har redegjort for i metoden.

Vi gør rede for hvilke problemstillinger, der kan opleves i praksis, som understøttes af vores empiri og teori. Når vi har gjort rede for, hvordan problemerne kan opleves, belyser vi via teorien, hvordan en henholdsvis løsnings- og problemorienteret tilgang kan påvirke situationen.

Med den problemorienterede tilgang, mener vi, at vi præciserer, hvad vi taler om, og med den løsningsorienterede tilgang forsøger vi at illustrere idealet og udbrede den positive tankegang med at tage udgangspunkt i succeser og potentialer.

Efter at have analyseret vores problemstilling, vil vi komme med bud på forståelses- og handlemuligheder for pædagogen samt hvilke betingelser, der skal være til stede for udvikling, for til slut at konkludere og perspektivere.

I det følgende vil vi definere teorien mere dybdegående, samt gøre rede for hvem vi trækker på til dette.



## Positiv psykologi

Positiv psykologi (i det følgende PP) er en videnskabelig tilgang til de positive sider i menneskers liv. Med andre ord, er det forståelsen for de mekanismer i mennesker, der gør at vi trives, skaber vækst, udvikling, motivation, mening og naturligvis også lykke.

PP handler i bund og grund om, hvad vi mennesker kan gøre for at fremelske og dyrke de forhold, der styrker vores positive oplevelse og muligheder i livet. Og så forsøger den at forklare at individet har brug for relationer, da læring foregår i relationen med andre og ser desuden på hvordan samspillet er mellem individ og gruppe.

De mest betydningsfulde tænkere inden for feltet PP er grundlæggerne og pionererne Mihaly Csikszentmihalyi <sup>2</sup> og Martin Seligman. <sup>3</sup>

Som teoretiker benytter vi Hans Henrik Knoop, lektor i pædagogisk psykologi på DPU. Desuden er han medlem af bestyrelsen for International Positive Psychology Association og har bl.a skrevet bogen "*Positiv Psykologi - Positiv pædagogik*" <sup>4</sup>. Denne bog trækker vi bl.a. på, for at skabe os viden om den Positive Psykologis forståelse.

Psykologien har historisk set haft hovedvægten af sit fokus på det der ikke virkede. Hvor psykologien siden 2. verdenskrig har haft en problemorienteret vinkel og beskæftiget sig med at identificere sygdom og afhjælpe menneskelige lidelser, er dette fokus inden for de seneste 10 år blevet udviklet til også at fokusere på styrker som supplement til svaghederne og at forbedre de gode ting i livet frem for kun at "reparere" de dårlige<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> Psykolog og professor, bl.a kendt som ophavsmanden til teorien om *flow*

<sup>3</sup> Psykolog og forfatter, bl.a kendt for sit bidrag inde for feltet *Positiv Psykologi*

<sup>4</sup> Knoop er redaktør på bogen sammen med Psykolog og lektor i Psykologi Jørgen Lyhne

<sup>5</sup> Knoop Hans Henrik, Lyhne Jørgen, 2008, s. 25

Den Positive psykologi's fokus på menneskets positive, kreative og kommunikative egenskaber og potentialer, var også f.eks evnen til fordybelse, optimisme, innovation og evnen til at opnå eller komme i flow<sup>6</sup>. Målet for PP er i lige så høj grad at hjælpe de mentalt sunde med at forbedre deres liv som at hjælpe de mentalt mindre sunde. At forsøge at skabe en forandring i psykologiens fokus til at fokusere på det positive i mennesket og på det man bliver i godt humør af.

Altså et verdensomspændende forsøg på at prioritere det gode ved mennesker, snarere end at fokusere på hvad der er galt ved dem <sup>7</sup>.

Positiv Psykologi er i virkeligheden et noget upopulært navn, også blandt de psykologer der arbejder inden for denne gren af psykologien – for det har vist sig, at mange opfatter det meget snævert som forskning i hvad, der gør mennesker lykkelige. Dette er en væsentlig del af positiv psykologis interesseområde, men det er i dag et meget bredere felt, der samler og videreudvikler en lang række tilgange til en positiv udvikling af mennesket. Samtidig opfattes det som om negativitet hermed stemples som dårligt, og at man ikke længere bør beskæftige sig med fx. uheldige forhold på arbejdet <sup>8</sup>.

Dette er dog ikke vores opfattelse, da principperne i PP tværtimod bidrager til øget effektivitet, også i forhold til vanskelige situationer.

---

<sup>6</sup> Betegnelsen for en særlig tilstand, hvor man koncentrerer sig dybt, mister fornemmelsen for tid og sted og oplever virkelyst, fordybelse og engagement i det, man er i gang med. Når man oplever flow i sit arbejdsliv kører det hele og man er blevet ét med sit arbejde. Knoop Hans Henrik, Lyhne Jørgen, 2008, s. 83

<sup>7</sup> Knoop Hans Henrik, Lyhne Jørgen, 2008, s. 9 og 24

<sup>8</sup> Inspireret af udtalelse af Knoop i DR2 debat program om PP,  
<http://www.dr.dk/DR2/2sektion/2008/08/22113012.htm>

Siden Seligman i 1999 navngav området Positiv Psykologi, har forskningen spredt sig til at være meget mere end forskningen i lykke. Dag for dag som området vokser, bliver en samlet definition af området derfor sværere og sværere.

## Værdsættende samtaler

De værdsættende samtalers betydning for trivsel og arbejdsmiljø, bruger vi til at belyse hvorledes vi vha. Værdsættende samtaler, kan arbejde med at udvikle vores psykiske arbejdsmiljø, ved at se på de positive erfaringer altså det der virker og det vi gerne vil fremme, og lære af det.

Til at belyse dette benytter vi som teori, Charlotte Dalsgaard (cand.tech.soc). Hun er direktør og grundlægger af konsulentvirksomheden Harbohus, der arbejder ud fra Positiv Psykologi og en Værdsættende Systemisk praksis i bl.a. offentlige organisationer. Charlotte Dalsgaard var en af pionererne da Værdsættende samtale (AI) kom til Danmark. Hun er grundlægger af AIC i Danmark og medejer og partner i AI Consulting <sup>9</sup>.

Desuden er hun bl.a. forfatter til "*spørg igen*"<sup>10</sup>, "*både-og*"<sup>11</sup> og "*anerkendende toner i arbejdsmiljøet*,"<sup>12</sup> samt web-portalen [www.vaerdsaettende-samtale.dk](http://www.vaerdsaettende-samtale.dk), om værdsættende samtale i teori og praksis.

---

<sup>9</sup> international konsulentvirksomhed funderet på Værdsættende Samtale

<sup>10</sup> fremlægger erfaringer og resultater fra projekt "et sundt arbejdsliv" og er en introduktion til principper og muligheder i Værdsættende samtale

<sup>11</sup> fremlægger erfaringer og resultater fra projekt "et sundt arbejdsliv" og er en introduktion til, hvordan en arbejdsplads kan arbejde ud fra Værdsættende samtale i en proces, der strækker sig over en længere periode. En proces, der kan fremme et godt arbejdsmiljø

<sup>12</sup> Branchearbejdsmiljøråds (BAR) opfordringer, erfaringer og resultater fra projekt "et sundt arbejdsliv", hvor 12 danske arbejdspladser inden for social- og sundhedsområdet over en 2-årig periode har udviklet deres arbejdsmiljø gennem Værdsættende Samtaler.

En af de væsentligste pointer eller grundtanker i de værdsættende samtaler (i det følgende VS) er, at der i en institution altid er noget der fungerer.

Årsagen til at vi oftest taler om det der ikke fungerer, er vores vaner med at fokusere på problemerne. Vi ved hvad der skaber et dårligt arbejdsmiljø og har derfor en tendens til, at rette vores opmærksomhed mod problemerne.

Men når vi udtrykker at der er noget der ikke fungerer, påpejer vi samtidig områder der kan udvikles.

Peter Lang <sup>13</sup> udtrykker at: *bag ethvert problem er en frustreret drøm* <sup>14</sup>.

Fokus bør altså ligge på det vi gerne vil opnå - drømmen.

*Værdsættende samtale* er det danske begreb for *Appreciative Inquiry*. Det er en internationalt anerkendt systemisk organisationsteori og -metode, <sup>15</sup> som sætter virksomheder i stand til at forbedre arbejdsmiljøet og kommunikationen. En grundtanke i de Værdsættende samtaler er, at virkeligheden i høj grad er en social og sproglig konstruktion. Vores virkelighed formes af det livs- og menneskesyn, vi møder den med.

Ordet *at værdsætte* er at anerkende, bekræfte og påskønne noget, f.eks at anerkende det bedste i mennesker. Samtidig komme det fra ideen om at noget stiger i værdi, når det værdsættes.

Ordet *samtale* knytter an til dialog, undersøgelse, deltagelse og samskabelse og refererer også til at stille spørgsmål og være åben over for at kunne se nye potentialer og muligheder.

Med det engelske ord *inquiry* menes en søge-at-forstå-proces ved at stille spørgsmål <sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> Direktør og ejer af "Kensington Consultation Center, London" og arbejder som terapeut og konsulent, inden for værdsættende samtaler

<sup>14</sup> Hornstrup Carsten, Loehr-Petersen Jesper, 2007, s. 6

<sup>15</sup> Teori formuleret af David Cooperrider

<sup>16</sup> <http://www.vaerdsaettende-samtale.dk/1-2-vaerdsaettende-samtale.html>

Værdsættende samtale kan beskrives som en strømning inden for socialkonstruktionisme. Det er en teori om, hvordan menneskelige fællesskaber fungerer, og så er det en metode til at skabe udviklingsprocesser på arbejdspladsen. En metode, der bl.a. er kendetegnende ved at være undersøgende, da man stiller spørgsmål om styrker, muligheder og håb. Man kan sige det er et opgør med fejlfindingskulturen der handler om, at forene organisationens styrker, så svagheder bliver irrelevante.

Gennem arbejdet med Værdsættende samtale kan vi bryde med de faste rutiner og mønstre der kan være årsag til mistrivsel. Dermed kan vi udvikle os hen imod et bedre samarbejde og en større arbejdsglæde, og derved finde frem til det der fremmer et sundt arbejdsmiljø.

Som teori er værdsættende samtaler interessant, da den tager et anderledes udgangspunkt end de fleste andre teorier om organisationer. Den bygger som før nævnt på en række grundlæggende antagelser om, at der i alle organisationer og hos alle medarbejdere er successhistorier og dermed et stort potentiale for udvikling.

Den bygger også på, at al udvikling sker på baggrund af erfaringer, og hvis man så desuden tager afsæt i de mest positive erfaringer bliver vejen til udvikling nemmere <sup>17</sup>.

## **Løsningsorienteret tilgangsvinkel**

Inden for systemisk teori er der 2 forskellige generelle forforståelser af hvordan man kan forstå andre mennesker eller sig selv. De kaldes hhv. Problemorienteret og Løsningsorienteret.

---

<sup>17</sup> Inspireret af Hornstrup Carsten, Loehr-Petersen Jesper, 2007, s. 5 - 10,

<http://www.vaerdsaettende-samtale.dk/1-2-vaerdsaettende-samtale.html> , Samt Dalsgaard Charlotte, "Anerkendende toner i arbejdsmiljøet", 2004

Den Løsningsorienterede tilgang er en metode udviklet af Steve de Shazer og Insoo Kim Berg.<sup>18</sup> Den bygger på muligheder og løsninger i forholdt til problemløsning og tager udgangspunkt i, at ethvert menneske indeholder uudnyttede ressourcer og muligheder, som man er i stand til at frigøre v.h.a. en løsningsorienteret tilgang.

En klarlæggelse af de 2 forståelsesmåder kan hjælpe os med at nuancere vores generelle forforståelse<sup>19</sup> af et andet menneske og finde mere hensigtsmæssige måder at forholde sig til andre på. Det er naturligt når man skal forholde sig til et andet menneske, at inddrage dets fortid, nutid og fremtid.

Vælger man en problemorienteret forståelsesmåde i sin tilgang til et andet menneske, vil man fokusere på personens:

- ◆ Tidligere fiaskoer (fortid)
- ◆ Aktuelle svagheder (nutid)
- ◆ Fremtidige begrænsninger (fremtid)

Vælger man derimod en løsningsorienteret forståelsesmåde, vil fokus ligge på personens:

- ◆ Tidligere succeser (fortid)
- ◆ Aktuelle stærke sider (nutid)
- ◆ Fremtidige muligheder (fremtid)

Altså en forståelsesmåde hvor ressourcerne er i fokus.

Forskellen mellem den problemorienterede og den løsningsorienterede tilgang til en problemstilling, er altså måden man vælger at anskue problemstillingen på.

---

<sup>18</sup> Fra Brief Therapy Center i Wisconsin, USA.

<sup>19</sup> Vi vil komme nærmere ind på begrebet "forforståelse" i afsnittet "Systemisk Tænkning"

Alt efter om man vælger den ene eller den anden tilgangsvinkel, bliver oplevelsen forskellig <sup>20</sup>.

Det man fokuserer på vokser. Ser man derfor sin arbejdsplads som havende et dårligt arbejdsmiljø, vil man have en tendens til at forholde sig problemorienteret til sin arbejdsplads. En løsningsorienteret tilgangsvinkel ville istedet være at se på, hvad der fungerer og hvilke muligheder vi har, for at fremme et godt arbejdsmiljø.

## **Systemisk teori og tankegang**

Som teoretiker trækker vi på Psykolog Henrik Dybvad Larsen, som er redaktør på bogen "*Socialpsykiatri - et systemisk perspektiv*". Her finder vi viden om systemisk teori, cirkulær tænkning, samt de mest anvendte begreber inden for teorien. Disse vil vi definere nedenfor.

### **Cirkulær tænkning**

I cirkulær tænkning fokuseres der på systemer, og på kommunikationen mellem systemets dele og omgivelser <sup>21</sup> Dvs. relationerne og samspillet mellem de forskellige medlemmer, frem for de individuelle karaktertræk hos de enkelte medlemmer i systemet <sup>22</sup>. Alt er forbundet med hinanden og det er ikke muligt udelukkende at udnævne noget som årsag og andet som virkning<sup>23</sup>. Vi er alle deltagere i systemet, når vi er en del af det. Iagttagere påvirker samspillet og samspillet påvirkes af iagttagere.

Denne tankegang flytter fokus fra enkeltindivider til relationers kvalitet og kulturen indvirkning. Når vi vil fremme trivsel på arbejdspladsen, gør vores fokus og tankesæt en forskel for vores måde at handle på. Cirkulær tænkning giver en

---

<sup>20</sup> Larsen Dybvad, Henrik, 2000, s. 65-68

<sup>21</sup> System: enhver enhed, der kan siges at opretholde sig selv ved et samspil mellem systemets dele. Larsen, Dybvad Henrik, 2000, s. 25

<sup>22</sup> Larsen, Dybvad Henrik, 2000, s. 25

<sup>23</sup> Larsen, Dybvad Henrik, 2000, s. 26

mere nuanceret forståelse af problematikken - at fremme trivselen - og modvirker at placere skyld et enkelt sted. Vi kan ikke gemme os, eller tro vi ikke bidrager til kulturen. Den cirkulære forståelse skærper ansvarsfølelsen, og vi bliver nødt til at forholde os til vores egen rolle. Kommunikationen mellem medlemmerne i systemet bliver interessant, hvis man skal forstå de forskellige medlemmers adfærd <sup>24</sup>.

### **Paradigmeskift fra mekanisk til cirkulær**

Dette afsnit vil vi bruge til at forklare forskellene i de to måder at tænke på, fordi den mekaniske tankegang har været den dominerende i vores kulturkreds. Vi vil diskutere de forskellige tankeganges betydninger for forståelse og handlemuligheder. Vi ser den mekaniske tankegang som en problemorienteret forståelsesmåde og den cirkulære som en løsningsorienteret forståelsesmåde.

Fascination af maskiner, og anden teknik i starten af 1900-tallet var ensbetydende med at det var teorier og metoder fra fysikkens område, der blev anvendt indenfor mange andre områder, fx sociologi, medicin og psykologi <sup>25</sup>. Man kalder den mekaniske paradigmes tankegang for den lineære årsag-virkning tankegang. Den lineære tænkning gør sig idag stadig gældende i mange menneskers måde at tænke og handle på <sup>26</sup>. Man er optaget af at besvare spørgsmålet hvorfor? Hvorfor bevæger bolden sig fra a til b (virkning)? Fordi Peter har sparket til den (årsag). Korthuset vælter pga. vindpustet osv.

I den lineære ville man reparere maskineriets defekt. Ikke inddrage resten af systemet. Indenfor det mekaniske paradigme mener man, at *sproget afbilder virkeligheden*, det vil sige, at man tager patent på sandheden, mens man indenfor det systemiske paradigme mener, at *sproget skaber virkeligheden*.

---

<sup>24</sup> Larsen, Dybvad Henrik, 2000, s. 26

<sup>25</sup> Larsen, Dybvad Henrik, 2000, s. 36

<sup>26</sup> Larsen, Dybvad Henrik, 2000, s. 35



Den cirkulære tænkning gør op med den mekaniske tænkning og tager afstand fra den. Uden at kende til menneskets intention kan man ikke forstå deres adfærd <sup>27</sup>.

Det mekaniske paradigme er ikke anvendeligt på alle fænomener i verden. Et socialt samspil, kan ikke forstås uafhængigt af tid, rum, og i det hele taget den historiske, kulturelle og øvrige sammenhæng, det indgår i <sup>28</sup>.

Vi kan ikke fuldstændigt afvise den mekaniske tankegang som forkert. I den pædagogiske verden bruges lineær tænkning jævnligt, hvor det kan være hensigtsmæssigt. F.eks. når vi vurderer, at et barn, har et begrænset ordforråd, og vi sætter ind med sprogstimulering. Det er årsag - virkning tankegang, men måden man sprogstimulerer på kan så være præget af systemisk tænkning. Nogle gange har vi brug for at sige, at noget har en årsag. Fordi det giver tryghed, et fast holdepunkt, som vi kender til, og da det kræver energi at flytte sig mentalt og reflektere over egen andel, så vi har brug for "helle".

### **Punktuering**

Mennesket erkender fænomener i verden ved at punktuere. At punktuere vil egentlig sige at vælge at beskrive og forstå verden på én måde frem for en anden mulig måde. F.eks kan man punktuere sin kollega som dominerende eller som engageret. Der er to forskellige punktueringer af det samme menneske. Ethvert begreb, vi anvender, er vores tolkning af den givne situation og vores punktuering. Som menneske punktuierer vi hele tiden, og vores punktueringsmåde er den eneste måde, hvorigennem vi kan erkende virkeligheden. Vores punktueringsmønstre kan være hensigtsmæssige eller uhensigtsmæssige i forhold til at indgå i relationer med andre mennesker.

---

<sup>27</sup> Larsen, Dybvad Henrik , 2000, s. 38

<sup>28</sup> Larsen, Dybvad Henrik , 2000, s. 41

## **Ethvert menneske har sit helt eget syn på verden**

Vi konstruerer forskellige billeder af verden, gennem sproget, som vi anvender til at forstå verden<sup>29</sup>. Realiteter skabes af mennesker, når de kommunikerer sprogligt med hinanden, idet de hver især påvirker og begrænser hinandens responsmuligheder, når de taler sammen<sup>30</sup>. "Vi beskriver ikke det vi oplever; vi oplever det, vi beskriver<sup>31</sup>". Denne måde at anskue verden på, giver en større forståelse af, at vi alle bærer en del af ansvaret for de henholdsvis positive og negative cirkler. Det bruger vi til en forståelse af, at vi ikke har patent på sandheden og det giver en mere åben og fleksibel tilgang til verden.

## **Kontekst**

Kontekst betyder medtekst eller sammenhæng i det miljø, vi befinder os i. Den "ramme, jeg er i, er kontekst for det, jeg foretager mig. Konteksten opstår, når vi punkterer. I hvilken kontekst vælger vi at forstå uenigheder og forskelligheder på en arbejdsplads? Skal vi vælge at ensrette og opstille regler for hvordan vi gør, eller skal vi turde have plads til forskelligheder, og se på det som en styrke? Vi har brug for flere forskellige kontekster. Men disse to forskellige kontekster har stor betydning, for vores forståelser af, hvad uenighed er.

Når man skal forstå en problemstilling, bør man sætte fokus på problemstillingens kontekst. Den måde vi beskæftiger os med kontekst på, er ved at spørge til den. Stille åbne spørgsmål (hvad, hvordan, hvilke?) til konteksten frem for problemet

<sup>32</sup>.

## **Relationer og kommunikation**

Den systemiske tankegang er i højere grad optaget af vores forhold eller relationer til andre mennesker, end af det enkelte menneske og dets psyke. Vi påvirkes og

---

<sup>29</sup> Larsen. Dybvad Henrik, 2000, s. 23

<sup>30</sup> Larsen, Dybvad Henrik, 2000, s. 46

<sup>31</sup> Larsen, Dybvad Henrik, 2000, s. 51 n

<sup>32</sup> Larsen, Dybvad Henrik, 2000, s. 57

påvirker i relationen til andre <sup>33</sup>. Bateson skelner mellem digital og analog kommunikation. Den digitale er det sproglige og det analoge er det ikke – sproglige<sup>34</sup> (kropsholdning, ansigtsudtryk, tonefald, øjenkontakt osv.). Relationen mellem mennesker kommer tydeligst til udtryk i den analoge kommunikation<sup>35</sup>.

Selvværd er for eksempel et relationelt begreb, da vores oplevelse af selvværd er situationsbestemt, alt efter *hvilken* relation, vi befinder os i. Vi kan ikke få øje på vores egen værdi, uden at andre giver udtryk for det

### **Forforståelse**

Som vi allerede har været inde på kan vi aldrig være helt objektive i forståelse af en anden eller af en situation. Det forklares med begrebet forforståelse. Forståelse danner vi mennesker af et andet menneske, næsten før, vi har mødt det. Med os har vi en generel forståelse af, hvad mennesket er, og vi forstår det menneske vi lige har mødt i lyset af denne generelle forståelse. Vi kan ikke undgå at have forforståelser med os, siger filosof Heidegger <sup>36</sup>. Vores forforståelse bliver opbygget i tidens løb af forskellige elementer. F.eks. erfaringer i omgangen med familie, med forskellige lærere i skolen og senere uddannelsesforløb, med betydningsfulde enkeltpersoner, bøger, ved møder, med kollegaer, i succesrige eller kritiske situationer osv. Hvad vi erfarer, og hvordan vi tænker i og om disse hændelser, bidrager til forforståelsen<sup>37</sup>. Vores generelle forståelse af den anden er dog ikke mere fastlåst end at den kan ændres. Det sker når vi støder på noget helt nyt i mødet med et andet menneske. Det nye vil virke tilbage på vores forforståelse, og nuancere, udvide eller endog forandre den<sup>38</sup>. Enhver påvirkning

---

<sup>33</sup> Larsen, Dybvad Henrik, 2000, s. 59

<sup>34</sup> Larsen, Dybvad Henrik, 2000, s. 59

<sup>35</sup> Larsen, Dybvad Henrik, 2000, s. 59

<sup>36</sup> Larsen, Dybvad Henrik, 2000, s. 60 - 61

<sup>37</sup> Larsen, Dybvad Henrik, 2000, s. 61

<sup>38</sup> Larsen, Dybvad Henrik, 2000, s. 63

af én af deltagerne i et samspil vil få konsekvenser for alle, der deltager<sup>39</sup>, og en ændring ét sted i samspillet kan ændre et andet sted i samspillet<sup>40</sup>, og påvirke hele systemet. Både i god og dårlig cirkel. Forforståelse giver på den ene side en god baggrund for at forstå et andet menneske, men giver også en ramme eller en begrænsning af, hvad vi vil være i stand til at forstå. Vi kan med andre ord kun forstå indenfor rammen af, hvad vi allerede har forstået. Det kan vi bruge til at bidrage til forståelsen af kompleksiteten i vores problemstilling. Denne forståelse giver energi og håb til at vi i os selv har kompetencer til at ændre på uhensigtsmæssige samspil eller forhold. Vi kan som bekendt ikke ændre på andre, og det kan opleves håbløst og tappe for energi. Men i den systemiske tankegang, kan man ved at starte med at ændre noget i sig selv, f.eks. i sin tankevirksomhed, også ændre på andre i samspillet.

Det er vigtigt at vi er opmærksomme på hvilke forforståelser, vi ser hinanden igennem. At vi reflekterer over vores oplevelser og reaktioner på vores forforståelse.

Vi mener, at den forståelse og viden vi får i den systemiske tænkning, bidrager til kunne stoppe med at bebrejde andre, for det, vi er utilfredse med. I stedet bør vi selv tage ansvar og finde andre og mere hensigtsmæssige løsninger på problemerne. Vi kan bruge dette syn på verden og dets systemer til at forstå problemet, men også til at handle anderledes.

## **Udvikling**

Udvikling bruger vi som begreb til at forstå hvilke betingelser, der skal være til stede for at skabe udvikling og fælles motivation. Dette er væsentligt ifht at forstå at vi selv skal være motiverede for at udvikle os hen mod det fælles mål, at skabe trivsel og arbejdsglæde.

---

<sup>39</sup> Larsen, Dybvad Henrik, 2000, s. 41

<sup>40</sup> Larsen, Dybvad Henrik, 2000, s. 45

Hvordan kan pædagoger eller leder få medarbejdere til at ville arbejde med en ny metode i institutionen? Hvilke betingelser skal være til stede, for at udvikling kan finde sted? Betingelserne siger noget om, hvad man skal lægge vægt på i sin dagligdag. "Første betingelse for at udvikling kan finde sted, er at der sker en tilpas *forstyrrelse* fra et andet menneske. Hvis forstyrrelsen er for stor eller lille sker der ingen udvikling. Det er forskelligt fra menneske til menneske, hvad en tilpas forstyrrelse er. Hvis forstyrrelsen er for lille, er det lidt som, at snakke en efter munden" <sup>41</sup>.

Hvis den er for stor, er det som at presse noget ned over en anden, og vedkommende vil føle sig provokeret, bange og vil få brug for at passe på sig selv, og det skaber ikke udvikling.

Anden betingelse for at kunne udvikle sig, er muligheden for at være alene i en periode. Der skal være rum til eftertanke, til at lade forstyrrelse gøre sin virkning. Det skal have tid til "at falde lidt på plads". F.eks skal organisationen se udviklingen over et længere tidsperspektiv, så der bliver mulighed for eftertanke, da forankringen af metoden ikke sker på en dag eller to. Det kan også foregå på den måde, at hver enkelt får til opgave skriftligt at formulere en succeshistorie, hvor noget bare lykkedes eller skabte trivsel eller arbejdsglæde, som skal tages op i forum på et personalemøde.

Tredje og sidste betingelse er "professionel kærlighed". Det vil sige, at de mennesker, der skal udvikle sig, skal føle sig trygge og være omgivet af respekt og forståelse fra omgivelserne. Vi kan ikke udvikle os i en atmosfære af negativitet og angst.

---

<sup>41</sup> Larsen, Dybvad Henrik, 2000, s. 74

## Arbejds miljø <sup>42</sup>

Arbejds miljø er et samspil af de relationer, påvirkninger og vilkår, som mennesket arbejder under og bidrage til det enkelte menneskes fysiske og psykiske sundhed på sigt.

Arbejdsvilkårene kan give påvirkninger, der for nogle mennesker kan være belastende og for andre stimulerende. Det er derfor nødvendigt at tilrettelægge arbejdsvilkårene således, at vilkårene er tilpasset det enkelte menneskes forudsætninger og kan give mennesket mulighed for at have indflydelse på sin arbejdssituation.

### Psykisk arbejdsmiljø - belastning eller udvikling

*Det psykiske arbejdsmiljø: betegner mange faktorer på arbejdspladsen. Fx. forholdet til kolleger og hvordan arbejdet er organiseret. Faktorerne påvirker måden, arbejdspladsen fungerer på. Arbejdstilsynets definition på de psykiske arbejdsmiljø dækker over en lang række forhold på arbejdspladsen og skriver: "Det psykiske arbejdsmiljø gælder arbejdets organisatoriske og teknologiske betingelser, arbejdets indhold, og den måde arbejdet er tilrettelagt på. Det gælder også samspillet mellem ledelse og medarbejdere, og mellem kolleger indbyrdes.*

*De nævnte forhold har betydning for medarbejdernes psykiske og fysiske helbred, for deres opfattelse af sig selv og for deres sociale liv.*

*Alt i alt kan man sige, at psykisk arbejdsmiljø spiller ind på medarbejderens livskvalitet.*

*Om arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø er godt eller dårligt, afhænger af mange forhold, der spiller sammen. Arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø kan på den ene side vurderes ud fra de risici, der er for belastning af medarbejderen. Det vil sige forhold på arbejdspladsen, der øger risikoen for negative eller uønskede reaktioner hos medarbejderen og i arbejdsgruppen. Det kan være stress, dårligt mentalt helbred, psykosomatiske sygdomme og konflikter på arbejdspladsen.*

---

<sup>42</sup> Inspireret af

[http://www.arbejds miljo viden.dk/Fakta\\_om\\_arbejds miljo/Hvad\\_er\\_arbejds miljo.aspx](http://www.arbejds miljo viden.dk/Fakta_om_arbejds miljo/Hvad_er_arbejds miljo.aspx)

*På den anden side kan arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø vurderes ud fra de muligheder, der er for at udvikle medarbejderen positivt. I et udviklende psykisk arbejdsmiljø oplever medarbejderen selvstændighed, motivation, kompetence, selvtillid, arbejdsglæde og befinder sig i det hele taget godt på arbejdspladsen. For grupper og virksomheder er resultatet bl.a. effektivitet, fleksibilitet og overlevelsedygtighed".<sup>43</sup>*

Som sekundære teoretikere til arbejdsmiljø benytter vi desuden Barbro Lennér Axelson<sup>44</sup>, Ingela Thylefors<sup>45</sup> og Thomas Milsted<sup>46</sup>. Fælles for dem, er at de arbejder med motivation, trivsel og arbejdsglæde.

## **Empiri**

Vi har besøgt daginstitutionen Radisen, og talt med leder Henrik Steen-Knudsen, for at lave et åbent interview<sup>47</sup> omkring hans syn på trivsel og samarbejde. Vi har valgt interviews frem for spørgeskema, da vi mener vi vil få større udbytte af et åbent interview. Vi har som empiri taget udgangspunkt i Radisens årsplan og artiklen "*ledelse efter Radise-metoden*"<sup>48</sup>, samt i vores interview.

I Radisens årsplan omkring personalesamarbejde, beskrives at dagligdagen i Radisen skal "*bære præg af et positivt livssyn, så vi sammen skaber en atmosfære båret af glæde, lyst, gå-på-mod, optimisme og "en summen af liv"*. Det skal være sjovt og udfordrende at arbejde i Radisen og personalets trivsel er afgørende for kvaliteten af det pædagogiske arbejde"<sup>49</sup>.

---

<sup>43</sup> <http://www.at.dk/sw5729.asp#afs12> / (Arbejdstilsynets håndbog om psykisk arbejdsmiljø)

<sup>44</sup> Universitetslektor i psykologi ved Göteborg universitet

<sup>45</sup> Psykolog og Docent ved Göteborg universitet

<sup>46</sup> Konsulent og leder af Center for Stress og Erhvervspsykologi

<sup>47</sup> Som er ustruktureret og dybdegående

<sup>48</sup> Fra Center For Offentlig Kompetenceudvikling

<sup>49</sup>

<http://www.radisen.kk.dk/upload/radisen/virksomhedsplan/virksomhedsplan%202009%20low.pdf>

Artiklen - *"ledelse efter Radise-metoden"*, beskriver bl.a. Radise-metoden som værende fleksibilitet og at tage individuelt hensyn, dvs. planlægning tilpasses institutionen og den enkeltes private livssituation. Derudover fokus på positiv kommunikation, en synlig, tilgængelig og involverende ledelse, aflastning af medarbejdere ved ansættelse af ungarbejdere til oprydning om eftermiddagen, forebyggelse af sygdom ved tilbud om massage og zoneterapi, gratis frugt i personalestuen mv. Altså tiltag der alle skal være med til at skabe trivsel og arbejdsglæde for medarbejderne<sup>50</sup> .

Interviewet med Henrik Steen- Knudsen har givet os en indsigt i, at de i Radisen taler anerkendende til hinanden. Henrik Steen-Knudsens indstilling er bl.a at det handler om at få medarbejderne til at trives, og at de skal ses, høres og respekteres, da man ikke kan lave ordentlig pædagogik hvis man ikke er til stede. I Radisen har de opsat regler for kommunikationskulturen og tænker i fællesskab fremfor individ. *"Hvordan styrker vi vores ressourcer frem for at fokusere på begrænsningerne"* .

Vores interview af Henrik Steen-Knudsen hiver vores problemstillingen ned på et jordnært plan, når man konkret kan spørge ham: *"hvordan gør I så ved det og det problem"* . Svarene får det til at lyde meget enkelt og i såvel interview, som artikel om *"Radise-metoden"* , fremgår det tydeligt, at han stort set har en positiv tilgang til alt, samt at han hele tiden arbejder for at personalet har det samme. Han udtaler i interviewet at *"ved at tage udgangspunkt i det positive, åbnes vores øjne, og så er det der er dårligt eller negativt ikke så slemt at forholde sig til"* .

Radisens metode og menneskesyn hænger rigtig godt sammen med tankegangen i de værdsættende samtaler og den løsningsorienterede tankegang. Derfor er dette valg af empiri relevant i fht. vores problemstilling. Radisen er som et eksempel fra den virkelige verden, et synligt bevis for, at denne tankegang virker og at der ER tid og ressourcer til at arbejde på denne måde.

---

<sup>50</sup> [http://www.cok.dk/images/Presse/2007/ledelse%20efter%20radise-metoden\\_13.09.pdf](http://www.cok.dk/images/Presse/2007/ledelse%20efter%20radise-metoden_13.09.pdf)  
Nyhedsmagasinet Danske kommuner



## Undersøgelse

Vi vil i det følgende afsnit komme ind på, hvad problemet kan være i forhold til vores problemformulering og hvordan vi oplever det. Vi ser problemstillingen i lyset af systemisk tænkning, det gør vi fordi systemisk tænkning passer til vores menneskesyn. Dette afsnit er afsættet for vores undersøgelse.

### Analyse og fortolkning af problemstillingen

Vi ser problemstillingen således:

Vi kan have forskellige værdier, som vi kan mene, er de "rigtige" for fælles praksis.

Vores problemstilling ligger indenfor et område, hvor vaner, rutiner, værdier og traditioner altid kan diskuteres. Derfor kan det også være svært at navigere i. Konflikter kan opstå, når de ydre krav i organisationen kommer i konflikt med vores værdier, og vi kan blive uenige i personalegruppen om, hvordan vi helt konkret skal handle i praksis. Gamle vaner og rutiner hænger måske fast, og "vi plejer" er blevet en del af det faste repertoire. Kulturen kan dermed være svær at udvikle. Resultatet af dette er, at vi kan komme til at dømmes, misforstås, være berøringsangste, kritisere eller angribe verbalt. Vi har alle forskellige strategier, når vi bliver kritiseret eller møder modstand, og konflikter kan aktivere disse forsvarsstrategier. Individet har brug for anerkendelse for at føle sig tryk og for at kunne opleve, at være god nok, som det er.

Vi tænker at, i en kultur, hvor forskelle er kilde til konflikter, kunne vi forestille os, at det anerkendende menneskesyn har brug for udvikling. Når vi ser denne ikke rummelige kultur i lyset af den systemiske tænkning, forstår vi det sådan, at kulturen kan være en konsekvens af et menneskesyn, som er lineært, og som derfor ikke har øje for, at "alt afhænger af øjet, der ser". På den måde kan vi nemt være mere optaget af, *hvorfor* det gik galt, frem for hvordan vi kommer videre. Når man spørger hvorfor, kommer man nemt til at placere skyld, og det fremmer ikke udvikling, men skamfuldhed og forsvar hos den anden part i relationen.

### Det dårlige har en tendens til at fylde mest i vores bevidsthed

Disse tanker og måde at anskue verden på, har selvfølgelig en betydning for vores handlinger og adfærd<sup>51</sup>.

Viden om positiv psykologi kan bruges som et mentalt opgør med problem og mangeltænkningen, i stedet skal vi aktivt registrere ressourcerne og drømmene for samarbejdet. Vi skal italesætte det der fungerer og det vi ønsker os mere af, samt hvordan vi opnår dette.

### Løsnings- og problemorienteret tilgang i forhold til uenigheder

Måden at håndtere forskelle og uenigheder på kan være kilde til udvikling eller kilde til samarbejdsproblemer, alt efter hvordan man i fællesskab håndterer det. Vi kan gå ind i dette tema med en løsnings - eller problemorienteret tilgang, alt efter hvor vi punkterer vores individuelle forståelse. Måden at håndtere forskellene på, har vi et forskelligt ansvar for, alt efter om vi taler om individ eller organisation. Det kommer vi ind på i afsnittet "hvem har ansvaret".

Vi vil i det følgende først beskrive, hvad der påvirker trivsel og arbejdsmiljøet. Vi vil analysere, hvad der skaber henholdsvis et godt og et belastende arbejdsmiljø, samt hvilken betydning det har. Det gør vi fordi, vi synes det giver god mening at have et kendskab til dette, i forhold til at forstå vores problemstilling.

---

<sup>51</sup> Dybvad Larsen, Henrik, s. 13

## **Vigtige faktorer i et godt psykisk arbejdsmiljø**

Om det psykiske arbejdsmiljø er godt eller dårligt, hænger sammen med de oplevelser vi hver især har af samarbejdet på arbejdspladsen. Vi oplever det samme arbejdsmiljø på forskellige måder, og oplevelsen farves dels af vores personlige behov og af vores ambitioner <sup>52</sup>.

### **Det gode arbejdsmiljø**

Et godt psykisk arbejdsmiljø har stor betydning for vores trivsel og udvikling, og for hele arbejdspladsens kvalitet. Disse faktorer spiller i den grad ind på vores livskvalitet.

Hvis arbejdsmiljøet er udviklende oplever vi positive følelser, selvtillid, engagement, arbejdsglæde og til tider flow. Når vi er selvstændige, motiverede, og generelt trives på arbejdspladsen, finder vi mening med det arbejde vi udfører <sup>53</sup>. Ifølge Lise Rudbæk oplever vi som pædagoger glæde i de situationer, hvor en indsats lykkes og har en positiv effekt på et andet menneske. Det kan f.eks. være når der opstår en positiv kontakt og relation, når vi oplever flow i en proces eller i en arbejdsdag, når vi får anerkendelse for vores arbejde, når vores arbejde giver mening eller når vi møder glade kollegaer og vi sammen har en fælles oplevelse af arbejdsglæde <sup>54</sup>. Dette sætter rigtig godt ord på, det vi personligt selv oplever glæde ved som pædagoger.

### **Det belastende arbejdsmiljø**

Samarbejdsproblemer kan være meget belastende for arbejdsmiljøet. Det kan medvirke til dårlig trivsel og mangel på arbejdsglæde, som i sidste ende forplantes

---

<sup>52</sup> Inspireret af Axelson Lenneer Barbro, Thylefors Ingela, 2006, s. 35 og s. 203, samt Milsted Thomas, 2008, s. 89

<sup>53</sup> Knoop, Hans Henrik, Lyhne, Jørgen s. 83 - 84

<sup>54</sup> Rudbæk Lise, Socialpædagogen, nr 19/2009, bagsiden

videre til børn og forældre. Det kan være årsag til stressrelaterede sygdomme, som i værste instans kan være dødelig.

Når vi har en negativ tilgang til verden, har det konsekvenser for det, vi tænker om os selv, og også hvad vi tænker om andre. Det giver os en følelse af utilfredshed og det påvirker dels os selv, men også systemet negativt og hæmmer oplevelsen af trivsel og arbejdsglæde.

Ved at benytte de værdsættende samtaler i vores samspil med hinanden, kan vi opnå et bedre samarbejde, fordi vi taler i resourcesprog - "vi kan/vi vil", og vi anerkender at vi har forskellige holdninger og synsvinkler. Dette kan være medvirkende til, at skabe større trivsel på arbejdspladsen og dette vil vi komme yderligere ind på i handleafsnittet.

## **Tilgang og menneskesyn**

### **Menneskesyn**

Vi tror på, at alle indgår i relationer til andre mennesker med gode intentioner. Alle gør deres bedste i situationen ud fra de kompetencer og de forudsætninger, de havde i den givne situation. Det kan godt være vi ikke altid kan forstå adfærden, men vi skal stadig huske på den gode intention og spørge åbent til situationen. Når vi ved fra metoden, at enhver påvirkning af én af deltagerne i et samspil vil få konsekvenser for alle der deltager, ved vi også, at vi kan ændre på systemet, når vi ændrer på os selv. Vi mener denne tilgang og dette menneskesyn rummer et spændende handlerepertoire, i forhold til at fremme trivsel og arbejdsglæde.

### **Løsnings- eller problemorienteret tilgang**

Vi ser ikke f.eks. uenigheder som et problem, men som en udfordring eller en kilde til udvikling. Måden at anskue verden, får betydning for måden vi handler på. Men vi skal tænke i trinvis at udvikle os frem til vores ønskede mål,

og det vi i første omgang skal forpligte os til er, at tage ansvaret på egen kappe og ønske at udvikle os og lære. "Vi kan ikke ændre verden på et sekund"<sup>55</sup>.

### **Hvorfor har vi så store trivselsproblemer?**

Nedenstående er et eksempel fra vores empiri, hvor vi spørger Henrik Steen-Knudsen, hvordan han tror, det kan være, at vi har så store trivselsproblemer i institutionerne? At vi hører det sådan, at pædagoger klager over, at der ikke er tid til noget, folk forsvinder ud og ind af dørene, institutionerne har ingen penge osv.?

*Henrik: "Jamen, det er fordi det er det, vi har fokus på. Det sker også at folk siger sådan her i Radisen. Så siger jeg: det kan jeg godt høre, du siger. Men jeg vil gerne have du i stedet siger hvad du gerne VIL. Så svarer vedkommende for eksempel; jeg vil gerne noget mere på tur. Så svarer jeg: Okay, hvad skal der til for at du kunne gøre det? Kan vi planlægge os ud af det, kan vi gøre noget, skal det være mit ansvar eller skal jeg evt. gå med?"*

Vi inddrager tid og penge i denne kontekst, hvilket spiller en væsentlig rolle i pædagogers oplevelse af trivsel. Dette er dog ikke vores hovedfokus, men når vi alligevel nævner dette eksempel, er det netop på grund af den positive tilgang i Henriks svar til problemstillingen. Det er måden, han håndterer problemet ud fra en positiv tilgang, nemlig at tage udgangspunkt i det, vi gerne vil, frem for det der ikke fungerer, samt hvordan vi kan tage højde for det, vi vil i organisationens planlægning.

Følgende afsnit er et andet eksempel fra vores empiri. Eksemplet omhandler, at vi nogle gange glemmer vores positive tilgang, og hvilke faktorer der kan være årsag til dette. Det er relevant, fordi vi mener det er meget genkendeligt fra en travl hverdag og fordi det samtidig giver bud på, hvad vi kan gøre ved det.

---

<sup>55</sup> Citat fra interview med Henrik Steen-Knudsen

## Faldgrupper i den positive tilgang

Henrik: "Der er masser af faldgrupper, men det er meget sjovere at tage udgangspunkt i det positive. Udfordringer møder vi hele tiden. F.eks. når de voksne kommer til at tale for hårdt til et barn, eller brokker sig over noget i planlægningen. Eller når de ser skemaet og udbryder "Der er vi godt nok tyndt besat!" Til det er min kommentar: "Godt, det hører jeg du siger. Hvad skulle der til for, at I var godt besat? Har du sat dig ind i helhedssituationen, hvad står der i bemærkninger, er det fordi der ikke er så mange børn eller?" "Nå nej," siger de så. Jeg gider ikke høre på det, jeg vil høre hvad du gerne vil! Så i disse situationer er jeg "på" i forhold til den kultur, for det er vigtigt.

*Men personalet indbyrdes har også taget den til sig, og hjælper hinanden med ikke bare at brokke sig, men istedet sige, "hvad skulle der til?"*

*"Større ændringer og forandringer kan dog give uro og stress, og så er det nemt at falde i den negative tilgang igen. Vi er ved at implementere en ny gruppe og der er kommet en ny minibus, så stuerne hænger lidt for tiden. Så til næste møde har vi på dagsordnen, at huske de positive værdier. På et tidspunkt, var jeg lidt tyndslidt og sagde: "jeg har altså brug for lidt ekstra gode historier fra hverdagen i denne periode". Så kom personalet ind på kontoret hver især og sagde: "Det er fedt, der er sket det, og det er fedt, vi er ekstra på i dag." Det er med til at fostre en kultur. Når man er tyndslidt, så ser man ekstra negativt på tingene, og så er det en kunst, at kunne hive sig op igen. Men også her hjælper det positive fokus jo."*

Nu vil vi se på, hvordan vi kan kommunikere, set i lyset af menneskesynet i Systemisk tænkning. Det afgørende er måden vi taler sammen på, fordi det vi siger, skaber arbejdsmiljøet.

I dette menneskesyn rummes også en erkendelse om ansvar i relationen og opfattelsen af den anden. Den måde, du opfatter verden på, fører til tanker og tanker fører til ord.

## Kommunikation, samarbejde og relationer

### Kommunikation

Når medarbejdere på en arbejdsplads er sammen, er det iflg. Systemisk teori, et system. Vi er alle deltagere og vi er alle iagttagere, vi kan ikke være neutrale og vi kan ikke *ikke kommunikere*. Når vi alle er deltagere og iagttagere, skal vi også gøre os klart, at ingen bare ER noget. Når vi f.eks. kan finde på at sige, om en kollega, at hun er dygtig eller doven, så skal vi huske på, at det iflg. Systemisk teori er vores sandhed. Vi bliver opfattet og tolket af andre i systemet, ud fra vedkommendes punkttering og forforståelse. I den cirkulære tankegang, spiller konteksten ind, og en del af konteksten er dig selv. Vi mener, at vi med fordel kan spørge os selv: På hvilken måde, bidrager jeg selv til, at han "er" dygtig eller doven?

Set i lyset af systemisk tankegang tænker vi, at vi ikke kanpege fingre af kollegaer, og kritisere dem, eller tænke dårligt om dem. Fordi vi ved fra den cirkulære tænkning, at det vi ser, er et udtryk for noget i os selv. Vi kan spørge ind til vedkommende, for at få en mere nuanceret forståelse af vedkommende. Vi ved, at det kræver energi at skulle flytte sig mentalt, og vi tror, at grunden til, at vi nogle gange ikke får det gjort, fordi det kræver at vi forholder os til os selv, hvor det kan føles nemmere i situationen bare at dømme og være fastlåst i sit billede. Bare vi så er klar over, at det er et valg lige nu pga. ressourcer, og vi kan tage den op senere. Vi mener, at det er vigtigt, at understrege, at *hvis* vi oplever en kollega som doven, er det okay, da vi også må anerkende vores egen følelse. Det væsentlige er, at vi håndterer det på en konstruktiv og udviklingsorienteret måde.

### Samarbejde

Vi ser samarbejde således:

Når vi opfatter andre positivt og selv opfattes positivt så vil vi have en oplevelse af, at samarbejdet glider let. Når vi opfatter andre positivt, kan det være fordi vi har haft en forståelse af, at vi opfatter verden forskelligt, har haft en åben og nysgerrig tilgang til, at dele vores oplevelse af sandheden. Samt at vi har haft en forståelse af konteksten, at man selv påvirker den andens responsmuligheder,

og at ens syn på den anden ikke er neutralt. Derimod er det et udtryk for hvordan jeg ser ham, og at det jeg ser, siger mere om mig selv, end om den anden.

Når vi indgår i relationer med andre med denne forståelse, har det betydning for kommunikationen på en positiv måde. Vi har øje for den digitale og den analoge kommunikation og får den feedback man får af den anden i kommunikationen. Det vil sige øje for den gensidige påvirkning i relationen. Og vi påtager os vores del af ansvaret at gå til den anden og være nysgerrig og åben for at finde ud af eventuelle uoverensstemmelser i fællesskab.

### **Individets afhængighedsforhold til gruppen**

Vores måder at kommunikere og samarbejde på har stor betydning for relationen. Iflg. Milsted er gode relationer en større forudsætning for god trivsel end f.eks. løn er <sup>56</sup>. Og da selvværdet er et relationelt begreb, bekræfter dette os i, at vi har brug for at andre giver udtryk for det, vi gør godt. Vi udvikler os og vokser i samværet med andre, *når* vi føler os respekteret og værdsat. Det sprog man vælger at se sine kollegaer og brugere igennem kan altså have stor betydning for den måde, *de* *forstår sig selv*. Vi mener, at vi hver især har en betydning for en kollegas selvværd og for deres opfattelse af trivsel og arbejdsglæde.

Vi kan være ubevidste om, hvilken betydning vores egen adfærd har i forhold til trivsel og samarbejde i gruppen. Det kan være interpersonelle kompetencer, eller mangel på samme, eller noget vi gør eller ikke får gjort i tilstrækkelig grad.

Hvis vi f.eks. er konfliktsky, og ikke får håndteret en undren eller italesat vores tanker. Man kan tro man bare selv har et problem, men de uforløste tanker og følelser kan skabe afstand, kritik og til sidst angreb, og det der ikke bliver sagt kan ikke undgås at påvirke kommunikation.

Med den viden, kan vi se at vores individuelle bagage, som for eksempel manglende selvværd, har en betydning for samspil og relationer på arbejdspladsen, *når* det blandes med vores kollegers bagage.

---

<sup>56</sup> Milsted Thomas, 2008, s. 84



Det skal tages alvorligt, men hvem der har ansvaret for at tage det alvorligt, vil vi komme ind på i afsnittet "hvem har ansvaret".

I denne problemstilling kan vi endvidere se det sådan, at det ikke er et individuelt problem, at være f.eks. stresset og problemorienteret i sin tilgang. Den enkeltes adfærd påvirker samspillet, og i lyset af systemisk tænkning, forstår vi, at relationen til det øvrige system kan forstærke eller hæmme den positive adfærd, alt efter måden medarbejdere samarbejder på.

Vi vil nu komme med et eksempel fra vores empiri, som handler om at kunne acceptere sin egen begrænsning, og som netop bekræfter pointen med at have fokus på relationerne, frem for den enkeltes karaktertræk.

### **At acceptere sin egen begrænsning**

Interviewer: "...Det lyder jo rart, men det kræver, at man som pædagog kan indse og acceptere sin egen begrænsning. Der er jo ikke noget vi hellere vil alle sammen end at kunne det hele. Jeg ville for eksempel have svært ved at sige; det kan jeg ikke i dag."

Henrik: "Men det handler om den kultur du er i. For det første har vi i Radisen akutte afspadseringsdage. Alene den kultur, gør, at vi siger til hinanden, når vi har det skidt. Det sker jo i alle familier eller parforhold, at man kan have skændtes eller noget, og når du så mærker, at du bliver lyttet til og mødt af dine kollegaer eller din leder, og der bliver taget hånd om dig og din situation, så breder det sig. Man kan for eksempel sige til ens kollegaer på stuen, hvis man har en off day, jeg vil gerne have, at I tager af bordene, så går jeg ud og tager 10 min. break. Sig, hvad du gerne vil have! Næste dag er det jo dig, der tager bordene."

Når vi nu har talt om, hvordan vi påvirker hinanden i relationen, syntes vi det er oplagt derefter at tale om ansvar hos individet, gruppen og organisationen. Det vil vi gøre i det følgende afsnit.

## Hvem har ansvaret?

### Trivsel er alles ansvar

At skabe arbejdsglæde på arbejdspladsen kræver motivation, vilje og engagement. Det handler om at være bevidst om, at kulturen, trivselen og arbejdsmiljøet på arbejdspladsen er væsentlige faktorer, såvel som de ressourcemæssige vilkår, vi arbejder indenfor. Det er et samspil og alle har et ansvar <sup>57</sup>.

Trivsel som fokuspunkt skal besluttes, forbedres og implementeres på både organisationsniveau, ledelsesniveau, gruppeniveau og individniveau, da de nævnte niveauer er afhængige og forbundet.

Milsted kritiserer at det i mange år har været forventet at den enkelte medarbejder selv tager ansvaret for sit eget arbejdsliv, selv siger til og fra og lader sig klæde bedre på til at håndtere en mere og mere travl hverdag. F.eks. når den enkelte medarbejder bliver sendt på kursus i positiv tænkning og optimering. Milsted mener der skal gøres op med den holdning. Individet har ansvar, men ikke alene <sup>58</sup>. Det peger systemisk tænkning også på.

På den måde kan vi ikke pege fingre af en enkelt, det er for sårbart, men vi har alle et ansvar for årsag og løsning. Tidligere var vi inde på, at manglende selvværd f.eks. har betydning for gruppen og skal tages alvorligt i gruppen. Vi mener, at gruppen har ansvaret for at tale respektfuldt til hinanden og vide, hvor stor betydning relationerne har for individet. Hvis man har en fornemmelse af, at man har trådt ved siden af, i forhold til en kollega, bør man gå til personen og spørge om alt er okay, eller om man har sagt noget forkert.

### Individets ansvar

Når det er sagt, så har den enkelte selv et grundlæggende ansvar for sit velvære. Individet har ansvar for at lære at sige til og fra og forstå at det kan være nødvendigt at sige nej, mærke efter hvornår man mistrives og kende sine stress

---

<sup>57</sup> Rudbæk Lise, Socialpædagogen, nr. 19/2009 bagsiden

<sup>58</sup> Milsted Thomas, 2008, s. 91

signaler. Endvidere arbejde med egne holdninger og indstillinger, hvis de er en hindring for f.eks kollegers trivsel, arbejde med sin selvindsigt for at kende egne begrænsninger, lukke op for egne forhindringer og problematikker og lære sine frustrationskilder at kende mv <sup>59</sup>.

### **Gruppens ansvar**

Det er vigtigt at gruppen formår at skabe tryghed og tillid, samt forholder sig støttende til hinanden som i de værdsættende samtalers tankegang. Det er afgørende, at gruppen forstår, at dens trivsel vægtes højest og at alle er ansvarlige for og har ret til at gøre hinanden opmærksomme på, når trivslen er dårlig. Arbejdsgruppen er den der i første omgang former klimaet i institutionen, dvs. vi er hinandens arbejdsmiljø. Klimaet forandres og påvirkes afhængigt af, hvad der sker inden og uden for gruppen f.eks konflikter, relationer kommunikation mv. <sup>60</sup>

### **Organisationens ansvar**

En medarbejder skal forstås ud fra hans samspil med sit private og professionelle netværk, samt de organisatoriske omgivelser. En medarbejders oplevelse af trivsel eller stress, skal forstås ud fra det system, han er en del af. Den enkelte er ikke problemet, men problemet findes i kulturen. Organisationen må derfor tage ansvar for, hvilken arbejdsbyrde den kræver af sine medlemmer, og medlemmerne må italesætte problemstillingen i organisationen, f.eks i mødestrukturen. Der skal også meldes tydelige regler og forventninger ud, f.eks. i virksomhedsplanen, samt nedskrevne forventninger til alle arbejdsfunktioner, fra medhjælper til ledelse.

Nu vil vi komme med et eksempel fra vores empiri, som understøtter budskabet om, at alle niveauer har ansvar for trivsel. Henrik Steen-Knudsen har som leder en holdning og det bliver meldt klart ud, i hele organisationen. Det er et krav, at den

---

<sup>59</sup> Milsted Thomas, 2008, s. 101

<sup>60</sup> Lenneer Axelson Barbro, Thylefors Ingela, 2006, s.35 og Milsted Thomas, 2008, s. 98

enkelte levet op til sit ansvar for trivsel og hjælper sine kollegaer i forhold til dette ansvar.

### **Vi er medansvarlig for anti – sladder kultur**

Henrik: *"Vi skal være respektfulde overfor hinanden og der skal ikke være sladder. Når en kollega er med til sladder, har denne et medansvar. Personen bør istedet sige: "Det kan godt være, du har et problem, og jeg vil gerne gå med dig hen til Tine og sige hvad det drejer sig om, hvis du ikke selv kan. Hvis vi ikke kan, så går vi ind til Henrik og taler med ham om det. Ala; "jeg har sgu et problem med Tine, hun går og råber og skriger af børnene og jeg kan ikke holde det ud." Jeg siger til alle ansættelsessamtaler, at det er fuldstændig forbudt at fnidre. Vi taler nogle gange på måder, der kan minde om fnidder. Men grundlæggende kan vi lide hinanden og taler ordentligt sammen. Det betyder ikke, at der ikke er konflikter. Men så tager vi dem og finder ud af det."*

### **Ledelsens ansvar**

Når vi nævner ovenstående eksempel omkring sladder, er det også på grund af Henriks tydelige retningslinje. Klare mål omkring hvad der forventes på arbejdspladsen skaber arbejdsglæde, samt en støtte til personalet om hvad de kan gøre, når de støder på vanskeligheder.

Milsted mener, at leder bør slå hårdt ned på medarbejdere, der sladrer om andre kolleger eller påpeger denne kollegas forskellighed på en nedladende måde. Det skal gøres klart at en sådan adfærd er uacceptabel. De skal, når det er tydeliggjort, støtte og hjælpe medarbejdere, med, hvad de skal gøre i stedet og hvordan de kan håndtere deres frustrationer, hvis det ikke er tydeligt nok for dem. <sup>61</sup> Dette var lige netop det Henrik gjorde i eksemplet.

På ledelsesniveauet skal lederen udover naturligvis selv at trives, bl.a. også have indsigt og viden om, hvordan man skaber trivsel i institutionen. Derudover være bevidst om de signaler lederen selv udsender ifht trivsel, samt arbejde med at få et

---

<sup>61</sup> Milsted Thomas, 2008, s. 113

godt samarbejds-klima, der kan løse konflikter og dermed sikre et godt psykisk arbejdsmiljø.<sup>62</sup>

Nu vil vi i det følgende komme med en række eksempler fra vores empiri, ifht. lederens synlige rolle i skabelse af trivsel i organisationen.

### **Kultur og vision**

*Henrik: "Da jeg overtog lederposten her i Radisen, var der en medarbejder, der havde 30 sygedage. Nu har hun 4-5 stk. Det handler om, at behandle folk ordentligt, at turde inddrage og sætte en ramme. At sætte et mål, sige hvad du gerne vil have og i særdeleshed hvad du skal gøre. Og så turde være leder. Dengang sagde jeg, at jeg havde et mål for Radisen og det var, at vi inden for 1 år, skulle være Københavns bedste daginstitution. Når vi går til fester skal vi kunne sige, "Jeg er pædagog og vi laver et fedt stykke arbejde i Radisen". Vi har denne vision, som vi går efter."*

Følgende eksempel er væsentligt pga. Radisens grundlæggende værdier. Dels har Henrik en kreativ måde at skabe tilknytning til institutionen, og sende signaler om personalets værdsættelse, og dels den grundlæggende tilgang, at alt kan lade sig gøre. Den er væsentlig fordi det ellers er et klassisk mistrivselselement, at være en del af en kultur, hvor alle nye ideer bliver modtaget negativt med "det har vi prøvet, det virker ikke" eller "det har vi ikke tid til".

### **Grundlæggende værdier**

*Henrik: "...det handler om at give folk ansvar. For eksempel har alle folk her ret til at købe for 500 kr. uden at spørge om lov, hvis man tænker, det kan højne trivselen, det kan gøre os gladere, eller det står vi lige og mangler. Det giver tilknytning til institutionen, og det er jo en billig måde at gøre det på. Vi har også en frugt- og en massageordning. Det er også et signal til personalet om at vi værdsætter jer, og jeres helbred er vigtig. Og så har vi en grundlæggende tilgang, at alt kan lade sig gøre. Lige meget hvad, siger vi: det må kunne*

---

<sup>62</sup> Milsted Thomas, 2008, s. 92-93

*lade sig gøre. Måske ikke nu, men så i morgen. Vi må finde ud af, hvordan det kan lade sig gøre, for det vil vi gerne."*

Følgende eksempel kan ligeledes være årsag til frustration og mistrivsel i en personalegruppe, men her har Henrik ligeledes en tydelig holdning og tager sig af, hvis situationen bliver et problem. Dette er medvirkende til at medarbejdere ikke behøver at bruge energi på dette.

### **At klumpe**

*Henrik: "Der findes folk, der ikke gider lave noget, men det er ikke en medarbejderopgave, det er en lederopgave. Jeg vil ikke acceptere nogen der bare sidder på deres røv. Det gør jeg noget ved. Vi kalder det at klumpe. F.eks. på legepladsen, hvor nogle har en tendens til at stå lidt mere og snakke sammen og hygge og nogen breder sig ud. Jeg går tit forbi og siger, "nå er der noget, jeg skal være med til?" Det skal da være ok, at høre om du haft en god weekend. Men det er ikke din primære opgave. Det er at være til rådighed for børnene, og det er du ikke, når du snakker med voksne.*

*Når de voksne taler sammen er det en vigtig besked, og så skal børnene lære at vente. Derfor skal de voksne ikke tale længe hyggesnak. Det kan de gøre i pauserne. Uden at det bliver for rigidt."*

Næste eksempel har vi med, da vi syntes rigtig godt om, at der bliver stillet krav om, at stille spørgsmål til andres praksis. Det er meldt tydeligt ud i organisationen, alle kender retningslinjen, og der er fokus på den positive tilgang i institution. Vi forestiller os, at dette punkt dels skaber høj faglighed og både er et redskab til at forebygge og håndtere situationer, der er u hensigtsmæssige.

### **Spørgsmål til pædagogisk praksis**

*Henrik: "Vi har en grundlæggende holdning, og det får alle at vide til ansættelsessamtalen, at det er et krav til alle medarbejdere her, at de skal forvente, at der bliver stillet spørgsmål til din praksis. Det kan være af studerende, af kollegaer eller af ledelsen. For eksempel hvad er årsagen til, at jeg gør som jeg gør i dag? Du skal også spørge til andres praksis."*

Sidste eksempel til leders rolle, er med fordi, vi kan genkende problematikken fra praksis samt lederens måde at håndtere problematikken.

### **Indbyrdes faglig krig**

Henrik: *"Jeg havde engang en medhjælper, som sagde noget meget klogt. Han sagde: "Jo flere stuemøder vi holder, jo højere bliver murene imellem stuerne og jo mere krig bliver der".*

*Derfor prøver jeg istedet at holde mange afdelingsmøder og bytte rundt i vagter i børnehaven og vuggestuen. Så personalet får indblik i hinandens verden."*

Vi vil nu komme ind på "kemi" og samarbejde som et centralt dilemma i forhold til trivsel og arbejdsglæde med en efterfølgende diskussion af dette.

## **Samarbejde**

### **Kemi**

Vi kan måske sætte pris på det stykke arbejde en kollega laver, men om vi syntes om hinanden som personer og ønsker at have relationer udover arbejdslivet er en anden sag. Vi kan mene om hinanden hvad vi vil, men at opføre sig imødekommende over for hinanden og behandle hinanden ordentligt, må være en forudsætning for et ordentligt samarbejde <sup>63</sup>. Hvis kemien er dårlig, så kan samarbejdet blive svært.

Milsted er dog af den holdning at kemien skal være i orden, for netop det er afgørende for motivationen og arbejdsglæden. Hvis en kollega ikke føler hun er med i gruppen kan det skabe dårligt selvværd, og dårlig trivsel for vedkommende.<sup>64</sup> Det ikke at føle sig som en del af fællesskabet kan være medvirkende til stress og til et højt fravær.

---

<sup>63</sup> Lenneer Axelson Barbro, Thylefors Ingela, 2006, s. 203 - 205

<sup>64</sup> Milsted Thomas, 2008, s. 99 - 100

Med positiv psykologis grundlæggende positive tilgang og menneskesynet i systemisk tænkning, mener vi, at vi igen kan slå eget ansvar for at præge trivsel og samarbejde fast. Vi har et valg, og med redskaber fra disse metoder, skal vi ikke se god kemi, som noget tilfældigt. Derimod mener vi, det bør ses som en proces i samspillet mellem mennesker, og noget alle skal tilstræbe og arbejde for.

Nu til et afsnit om, at opgive en del af jeg-følelsen til fordel for samarbejdet.

### **At opgive en del af jeg-følelsen i samarbejdet**

Shigeru Kobayashi <sup>65</sup> beskriver gensidighed i samarbejde således:

*Samarbejde er at give – at give noget af sig selv til andre. At opgive en del af jeg-følelsen. Man kan ikke samarbejde med mindre man har denne vilje. (...) Det man får tilbage, er andres samarbejde – noget vi ikke kan kræve, da vi kun kan stille krav til os selv. Hvis ikke vi indser at det vi får til gengæld er mere værd, så har vi ikke forstået hvad samarbejde er...<sup>66</sup>*

Det forstår vi i praksis som det, at kunne se forskellen mellem hvordan man ville have udført et stykke arbejde helt på egen hånd, og hvordan man vil gribe det an i et samarbejde. Samt at vi kan risikere at miste den gode kontakt med andre, hvis vi holder for meget på vores eget. Så vi skal altså skærpe fokus på *den anden* og minimere fokus på *mig selv*.

Til at understøtte ovenstående har vi endnu et eksempel fra empirien.

### **Vælg dine kampe**

Henrik: " Jeg har en pædagog, som jeg synes er meget dygtig. Hun siger ikke så meget til de store møder. Det har jeg undret mig over, og har konfronteret hende med dette. Hendes svar var, at hun var 80 % enig i de ting, der blev sagt på møderne. De sidste 20 % er ikke væsentlig for, at vi trives. Hvis hun var uenig skulle jeg nok høre hende. Jeg (Henrik) tror

---

<sup>65</sup> Skabt ledelsesfilosofi kaldet teamorienteret ledelse. Hans menneskesyn tager udgangspunkt i at alle mennesker indeholder kreativitet, og det er derfor enhver ledelses opgave at støtte og opmuntre sit personale

<sup>66</sup> Lenneer Axelson Barbro, Thylefors Ingela, 2006, s. 203 – 204



*mange pædagoger går ind på en arbejdsplads og tænker "det her skal være 100 procent"! Men det kan du ikke, du kan måske få 70 eller 80 procent, fordi vi er mennesker, der har forskellige holdninger. Så skal en ting være rød eller grøn? Det kan give en rigtig dårlig stemning at diskutere farver. Men en diskussion om farver er ikke væsentlig. Der skal være diskussioner, hvor du skal kunne læne dig tilbage og sige "det betyder sgu ikke så meget for mig, det er kun 80 procent for mig". Det er vigtigt at kunne bøje lidt af, også overfor børnene.*

Interviewer: "Men som pædagoger brænder vi ofte for vores fag, derfor går vi måske op i det 100 % "

Henrik:" *Det at brænde betyder ikke du får 100. Det betyder, at du får det så godt som muligt, det sted du er, og det afhænger ikke kun af din holdning alene, det er vores fælles holdninger, så lad os gå ned på 80 og sige, det her er sgu ok. Med de sidste 20 % gør vi lidt ekstra for os selv i ny og næ, bager en ekstra bolle med økologisk mel, hvis det er det, jeg går op i. Det vi skal være enige om, er at tale respektfuldt sammen og til forældre og børn, samt den positive tilgang. Derudover er der er forskel på stuerne."*

Som en afrundende bemærkning vil vi svare på den positive psykologis begrænsninger og muligheder.

### **Er den positive tilgang svaret på alt**

Vi mener ikke der er nogen metode, der er løsningen på alt. Derimod mener vi , at for at skabe en helstøbt institution må vi have forskellige elementer, der passer til den kontekst, vi er i. Det vil sige at vi kan have brug for f.eks en idrætstilgang, en kreativ tilgang, samt en metode til at binde os sammen, og give os et fælles sprog, som den positive tilgang.

Vi mener, der også skal være plads til at lufte at lufte frustrationer, før man kan arbejde med succeserne<sup>67</sup>. Som Kierkegaard siger: "start med hvor personen er og byg med det hun har". Det forstår vi sådan, at hvis en kollega er fyldt op af frustration, må man starte der, for at kunne lede eller udvikle hende.

---

<sup>67</sup> Hornstrup Carsten, Loehr-Petersen Jesper, s. 83-84

Vedkommende vil føle sig mødt og når hun har fået luft, kan man begynde på, at se udviklingsorienteret på sagen. Hvis hun bliver stillet refleksive spørgsmål, kan hun højst sandsynligt selv tale sig frem til en løsning.

## **Sammenfatning af analysen**

Alle har som udgangspunkt en god intention med alt, hvad de gør. Vi udvikler os og vokser i samværet med andre, *når* vi føler os respekteret og værdsat.

Det vi bør gøre er at starte ved os selv, og så finde løsningen i at være bevidst om den betydning relationen har for os alle.

## **Vurdering**

At være uenige og gøre tingene forskelligt, indeholder som tidligere nævnt et modsætningsfelt. Nogle går ind i en sag med et positivt syn og andre går ind i det negativt.

Vores undersøgelse peger på, at det er via fokus på ressourcer og motivation, vi opnår et flow i vores samarbejde og en følelse af trivsel.

Positiv psykologi giver os jo netop en forståelse for de mekanismer i mennesker, der gør at vi trives, skaber vækst, udvikling, motivation, mening og disse mekanismer skal vi fremelske og dyrke. Det kan vi gøre ved at reflektere over vores "aktuelle stærke sider", inspireret af den løsningsfokuserede forståelsesmåde: F.eks. *på hvilket tidspunkt på arbejdsdagen, har du det bedst, hvad brænder du mest for at lave eller beskæftige dig med?* Leder kan bruge dette i udviklingssamtaler, men institutionen kan også bruge det til at organisere den bedst muligt alt efter, hvor personalet har deres individuelle hovedmotivation.

Når vi vil benytte Værdsættende samtaler til at løse problemet ifht. problemstillingen, er der nogle ting der først skal være på plads inden vi kaster sig ud i at anvende metoden. Det vil vi komme ind på i det flg. afsnit.

## Erfaringer

Arbejdspladser der har benyttet den værdsættende samtales tilgang, har iflg. Charlotte Dalsgaard/BAR erfaret at man får det bedste resultat ud af at ledelse og medarbejdere i fællesskab, sætter sig ind i Værdsættende samtalers teori.

Alle i p-gruppen har brug for viden om både den værdsættende tilgang, de ideer der kommer frem og de initiativer der bliver taget undervejs. Samtidig skal man som medarbejder, have mulighed for at kunne bidrage til udviklingsarbejdet. Man bør desuden i fællesskab overveje om idégrundlaget og principperne for VS passer til os og vores arbejdsplads. Man skal altså i fællesskab bevidst vælge metoden til, således at alle har samme indgangsvinkel til samarbejdet. Ligeledes fremhæves vigtigheden af, at den øverste ledelse understøtter udviklingsprocessen, sætter tid af til rum til eftertanke og deltager aktivt på lige fod med alle andre.

Derved er det lettere at fastholde energien i arbejdet ligesom alle ansatte får ejerskab til forandringerne.

Vi kan ved at overveje hvordan vi kan tænke de værdsættende principper ind i de situationer, hvor medarbejdere og ledelse i forvejen kommunikerer om samarbejdet og derved åbne mulighed for udvikling. Det er vigtigt at det ikke bliver et selvstændigt "projekt VS", der kun finder sted i særlige rum, men en del af hverdagen. På den måde er det iflg. Charlotte Dalsgaard lettere at komme igang<sup>68</sup>. De værdsættende samtalers principper kan anvendes i alle rum, ligefra p-møder, MUS-samtaler og samtaler i dagligdagen, til forældresamtaler eller møder med forvaltningens<sup>69</sup>.

Værdsættende samtaler skal altså blive til en del af arbejdspladsens kultur, hvor man stiller åbne spørgsmål og en del af rutinerne. Har man derimod svært ved at påvirke den nuværende kultur, kan første skridt være at skabe rum for nye ideer og initiativer, altså skabe en bevidsthed om at forandring er muligt.

---

<sup>68</sup> Dalsgaard Charlotte, "både og", 2004, s. 7 - 10

<sup>69</sup> Dalsgaard Charlotte, "både og", 2004, s. 9

## **Pædagogens handlemuligheder**

Vi vil nu se på, hvilke handlemuligheder har vi som pædagoger, ifht at sætte muligheder og ressourcer i fokus og anerkende og værdsætte hinanden (og os selv), samt vende personalets tankegang mod en løsningsorienteret tankegang.

Følgende eksempel fra anden lønnet praktik, inddrager vi for netop at illustrere hvordan man kan bruge metoden i hverdagen.

### **Praksiseksempel**

I "Vindmøllen", indledte de ofte personalemøderne med, at vi hver især skulle fortælle om en positiv oplevelse enten med en kollega eller et barn. Hvad var det der gjorde at det gik godt? Og hvad gjorde den oplevelse mulig?

Når historien handler om det kollegiale samarbejde og de enkeltes gode indsatser i en arbejdssituation, så ser vi det som et skulderklap til den anden og det øger arbejdsglæden. Vi ser det sådan at det gerne skulle kunne ændre fokus fra fejlorienteret til løsningsorienteret og dermed skabe en positiv udvikling.

Det kan også være at skulle dele praksisfortællinger og sætte ord på situationer hvor det lykkedes for en selv.

Da den pædagogiske indsats kan være svær at måle, kan det at dele de positive oplevelser, være en måde at give kraft til den indsats, der lykkes. Det giver en tilfredshed med egen indsats at værdsætte sig selv og andre for den indsats, der er gjort. Du ser dine egne succeser og denne bevidsthed kan få dig til at gøre endnu mere af det gode. Samtidig får du måske mod på at sætte nye personlige mål.

Ved at sætte værdsættende samtaler som et fast punkt på dagsorden, sikrer man sig rent organisatorisk at det bliver implementeret.

Nu bevæger vi os over til hvilke redskaber, der kan anvendes til udvikling i samarbejdsprocesserne.

## Værdsættende sparring og feedback i praksis

Når vi benytter os af værdsættende/anerkendende sparring og feedback fremmer vi det gode psykiske arbejdsmiljø. Hvis vi f. eks ønsker os at udvikle vores anerkendende tilgang, kan vi bede en kollega, være opmærksom på, hvornår og i hvilke situationer, det lykkes os at være anerkendende. Ved at få dialog om dette skærper det vores fokus på anerkendelse og samtidig bliver fokus yderligere skærpet, når kollagaen beskriver situationer, hvor det lykkes for os.

Når vi i personalegruppen oplever at være uenige og gøre tingene forskelligt og har brug for sparring eller feedback på en konkret problemstilling, kan vi vha. et kort møde (½ time - også kaldet en Quicky), systematisk udveksle perspektiver eller rettere se den samme sag fra mange forskellige perspektiver og dette kan give anledning til nye ideer og opdagelse af nye handleveje. Konkret kan det foregå på følgende måde:

- ◆ de implicerede fortæller om problemstillingen og de udfordringer der er (5 min)
- ◆ tilhørerne stiller uddybende spørgsmål (5 min)
- ◆ tilhørerne arbejder derefter med, at udvikle ideer og mulige handleveje. Der tænkes højt og stilles refleksive spørgsmål, for at få de implicerede til at tænke over, hvad deres opfattelser og handlinger indebærer, og for evt. at overveje nye valg/handlemuligheder. (10 min)
- ◆ tilhørerne fremlægger deres ideer og forslag for de implicerede (5 min)
- ◆ de implicerede fortæller hvad de især er blevet inspireret af, til at løse problemet/problemstillingen (5 min) <sup>70</sup>

Følgende eksempel er ligeledes et redskab til udvikling af samarbejdsprocesserne.

---

<sup>70</sup> Inspireret af Dalsgaard Charlotte, "spørg igen", 2004, s. 19

## **Kollegial støtte og anerkendende feedback**

Vi er ikke altidende og har som kolleger forskellige forcer og ressourcer i samarbejdet som gør at vi er gensidigt afhængige af hinanden. For at samarbejdet kan fungere er det vigtigt at alle tager del i ansvaret, kender deres faglige kompetencer og har den indsigt de har brug for, for at kunne løse opgaven. Et redskab der kan anvendes i samarbejdsprocesserne og som støtte til faglig og kollegial udvikling, er feedback<sup>71</sup>.

Det er vigtigt at kunne give anerkendende feedback, for at holde vores egen og kollegers arbejdsglæde ved lige. Feedbacken bruges til relationer, og kan være en undren, en værdsættelse eller noget man ønsker mere af hos hinanden.

Den betragtes som en positiv tilbagemelding til kollegaen om ens oplevelse af kollegaen eller den handling kollegaen gjorde.

Feedback er ikke kritik men at have øje for det vi kan og det vi ønsker os mere af<sup>72</sup>. Ligesom den værdsættende samtales tankegang.

Når vi giver feedback udtrykker vi os med vores egne oplevelse og erfaringer, så som:

"Jeg vil gerne have....", "sådan som jeg hører det, lyder det som om...." eller "jeg undrer mig over....". Denne tilbagemelding kræver at vi ikke er fordømmende, men ærligt og præcist anerkender den andens handling. Er vi for kritiske i vores feedback eller i angrebsposition, risikerer vi at modtageren går i forsvarsposition, hvilket kan udløse et modangreb, eller en resignation og derved får feedbacken ingen virkning på udviklingen. Feedbacken er giverens oplevelse, farvet af dennes virkelighed og vi er derfor ikke forpligtet til, at tage den til os. Meningen er, at vi sammen reflekterer over feedbacken og går i dialog med hinanden om de evt. faglige forskellige oplevelse, således at det at give hinanden faglig feedback udvikler os mod fælles mål og giver os et stimulerende fagligt miljø at arbejde i.

---

<sup>71</sup> Løbner Helle, 2004, s. 81

<sup>72</sup> Løbner Helle, 2004, s. 81

Feedback fra ledelse og kolleger øger vores ansvarlighed og arbejdsglæde og er ledelsens overordnede ansvar, men det er ligeledes et fælles kollegialt ansvar at give og modtage feedback, samt skabe tid og rum. <sup>73</sup>

### **Værdsættende samtaler på individplan**

Hvis man vil øge glæden ved sin arbejdssituation kan man spørge sig selv på vej til arbejde: "Hvad er det bedste, der kunne ske? Hvis det sker, hvilken værdi, glæde eller tilfredshed vil det give? Du skal finde på alle de grunde der er til at det ville være godt for dig. Jo større personlig værdi og betydning, jo større følelser vil det vække. Du får også større lyst til at gå efter det, virkelig at gøre en indsats og forsøge at overvinde personlige hindringer - særligt de hindringer, som dine egne negative og destruktive tanker forårsager. <sup>74</sup> Selvværdet vokser når man kan lave noget, man kan være glad for og stolt af. Så meget desto mere grund til at finde egen motivation i arbejdet. På den måde vil man opleve større trivsel i forhold til selvtilfredshed og egen arbejdsindsats.

Nu vil vi forholde os til, hvilke muligheder og begrænsninger, der er i forhold til en sådan praksis.

## **Tilrettelæggelse af praksis, der kan imødekomme denne tankegang**

### **Betingelser for udvikling**

Mennesker skal føle sig trygge og værdsat når vi skal implementere forandring og udvikling. Hvis mange arbejdspladser, som vi antager i indledningen, er præget af et dårligt arbejdsklima, så vil det kræve en forandring i kulturen, hvis vi på sigt, ønsker os at arbejde med positiv psykologi og værdsættende samtaler. Men igen støder vi på det iboende dilemma i undersøgelsens problemstilling; hvordan skaber vi trivsel, når vi er forskellige?

---

<sup>73</sup> Løbner Helle, 2004, s. 83

<sup>74</sup> Oestrich Irene, Sumbundu Antonia, 2004, s. 35

Man har fundet ud af inden for det systemiske, at spørgsmål fra et menneske til et andet menneske, ofte er den bedste måde, at "forstyrre" og påvirke personen. Når vi vil forstyrre et andet menneske, bliver effekten størst, hvis der bliver skabt en refleksion over spørgsmål og svar. Når man spørger og forventer at få et svar, aktiverer og engagerer vi vores kollegaers tankeprocesser. Samtalen inspirerer medarbejderne til at redegøre for sine opfattelser, oplevelser, reaktioner, mål, planer osv. Endelig stimuleres medarbejderne selv til at gennemtænke en problemstilling og dermed til selv at finde en løsning, frem for at få den serveret. Således fremmes selvstændigheden og det personlige engagement<sup>75</sup>.

### **Du kan aldrig være sikker på, hvordan det du siger, bliver opfattet**

Lige gyldig hvilke spørgsmål, vi anvender, må vi gøre os klart, at vi aldrig ved, hvilken effekt, vores spørgsmål har på den anden. Der er forskel på, hvad der bliver sagt og hvad der bliver hørt. Ligeledes kan vi ikke "lære" den anden noget, som vedkommende ikke er parat til at ville lære.

Vi vil nu dykke endnu mere ned i sproget, i et afsnit om systemiske spørgsmål som anvendelse til reflekterende processer i personalegruppen.

### **Spørgsmål er ikke bare spørgsmål**

Nogle spørgsmål kan være udviklende, nogle kan avle skyldfølelse og nogle kan være uden effekt<sup>76</sup>. Derfor vil vi nu redegøre for, hvilke slags spørgsmål, der giver hvilken effekt.

### **Orienterende spørgsmål <sup>77</sup>**

Har til hensigt, at den, der lytter skal blive klog på den anden og på hans situation, f.eks. *hvad er problemet?* Målet er ikke at ændre kollegaen, men at spørgeren kan forstå hvilket problem kollegaen har og hvilken kontekst det optræder i.

---

<sup>75</sup> Larsen, Dybvad Henrik, 2000, s. 74 -76

<sup>76</sup> Larsen, Dybvad Henrik, 2000, s. 83 - 85

<sup>77</sup> Larsen, Dybvad Henrik, 2000, s. 86



### **Påvirkende spørgsmål** <sup>78</sup>

Har som mål at ændre kollegaen og ikke, den der spørger. Disse spørgsmål vil typisk komme lidt senere i samtalen, og er tilpas forstyrrende, til at kollegaen, får nye idéer til løsning af en problemstilling. F.eks. *Hvis der skete et mirakel en nat, og du vågnede og ikke længere havde din problemstilling, hvordan ville du så have det? Hvad ville du gøre? Hvad ville du tænke?*

### **Lineære spørgsmål - spørgeren som detektiv** <sup>79</sup>

*Hvem gjorde hvad, hvor og hvorfor?*

*Hvem var det, der sladrede, hvorfor bliver du stresset?*

Virksomheden på denne slags opklarende spørgsmål vil oftest være, at de ikke tilbyder et nyt syn på problemstillingen. Situationen forbliver uændret, fordi kollegaen sikkert allerede selv tænker lineært. Det kan forstærke tendensen til at forstå problemet lineært. Spørgsmålene kan endda føre til fordømmende holdninger over for den, som man evt. finder, er årsag til problemet.

### **Cirkulære spørgsmål - spørgeren som opdagelsesrejsende** <sup>80</sup>

Spørgeren udforsker ukendt land, ud fra antagelser som er samspilsorienterede og systemiske. Alting er på en eller anden måde forbundet med alt andet.

*Hvad gør du, når en kollega kommer og brokker sig? Hvordan påvirker det dig, når I er uenige? Hvem bliver ellers påvirket? Hvordan kan det være, at du tager dette emne op?*

Disse spørgsmål kan afsløre tilbagevirkende cirkulære mønstre, som forbinder opfattelser og begivenheder. Man kan blive mere bevidst om cirkulariteten af sine handlemønstre og det kan være frigørende.

---

<sup>78</sup> Larsen, Dybvad Henrik, 2000, s. 86

<sup>79</sup> Larsen, Dybvad, Henrik, 2000, s. 89

<sup>80</sup> Larsen, Dybvad, Henrik, 2000, s. 91

## **Strategiske spørgsmål – spørgeren som dommer** <sup>81</sup>

Strategiske spørgsmål, bruges, når spørgeren antager, at man kan skabe forandring gennem direkte oplysning eller idéer. Hensigten er at korrigere eller påvirke på en bestemt måde. Den der spørger antager at noget er galt, og der ligger i spørgsmålene at den anden har fejlet og hvordan de burde opføre sig. Det vil sige, der bliver en dagsorden i disse spørgsmål, som handler om, hvad spørgeren synes er rigtig. *Hvordan kan det være, at du ikke er parat til at gøre en større indsats? (Jeg er træt og skuffet, det nytter ikke) Hvornår vil du begynde at tage ansvar for dit eget liv? (Det var jeg ikke klar over, at jeg ikke gjorde)*

Strategiske spørgsmål kan virke manipulerende og kontrollerende, og det vil ofte have en begrænset virkning, fordi det ikke er med udgangspunkt i den, der har problemets virkelighed, men i spørgerens. Den der har problemstillingen kan også få den oplevelse at være "forkert".

## **Refleksive spørgsmål – spørgeren som guide** <sup>82</sup>

Spørgeren kan betragtes som en guide, der opmuntrer kollegaen til at mobilisere sine egne problemløsende ressourcer.

*Hvis du gik til din kollega og snakker med hende om, hvordan du har det med, at hun kommer til at snerre ad børnene, hvordan tror du så, hun ville tænke og handle?*

*Hvis hun blev vred og ikke ønsker at snakke om det, af frygt for, hvordan det ville blive modtaget, hvordan kan du så overbevise hende om, at I nok skulle finde ud af det sammen?*

## **Muligheder og begrænsninger i at anvende metoderne i hverdagen**

De reflekterende spørgsmål, de værdsættende samtaler og feedback kan vi bruge til de daglige møder, kollegaer imellem, til at hjælpe hinanden og skærpe fokus på den gode intention om at bidrage til det gode miljø. Når vi gør dette kan vi

---

<sup>81</sup> Larsen, Dybvad, Henrik, 2000, s. 93

<sup>82</sup> Larsen, Dybvad Henrik, 2000, s. 95

påvirke medarbejdernes erkendelser til at blive til "vi vil" og "vi gør" og det ændrer praksis over tid. Vi kan fremme trivsel og arbejdsglæde ved dels at have fokus på og forstærke den positive adfærd andre har. Desuden kan vi bidrage til at forstyrre hinanden på en positiv måde, så der kan ske en udvikling, frem for en konflikt. På den måde håndterer vi hinandens forskelligheder, fordi vi skal have fokus på det gode, på styrkerne, ressourcerne og det der fungerer, fremfor det der ikke fungerer. Det at tro at forskellighed er en styrke, er at tro på, at alle folk rummer ressourcer. Samtidig når vi benytter vores kollegaer til feed back på egen praksis eller noget, man ønsker at blive klogere på, er det også en metode til at anvende personalegruppens forskellige synspunkter som en ressource.

Begrænsninger vil være at finde tid til dette i hverdagen. Det vil være svært, men muligt. Vuggestuer kan bruge tiden mens børnene sover, og bh kan organisere dagen således, at en en anden stues personale ser efter børnene på legepladsen en halv times tid. Det er eksempler på, hvordan man i hverdagen kan organisere sig i forhold til værdsættende samtaler og andre udviklingsdialoger, udover i mødevirksomhed.

## **Konklusion**

Vi havde ved undersøgelsens begyndelse en grundlæggende idé om, at de fleste institutioner har et belastet arbejdsmiljø. Det har de muligvis også. Men der er en vis mængde ressourcer til rådighed, og det kan vi ikke umiddelbart ændre, men vi kan ændre på vores tilgang.

Vi er blevet bekræftet i, at vi selv kan gøre noget i forhold til at skabe trivsel og arbejdsglæde. Der er ingen tvivl om, at det kan være en frustrerende følelse at mangle hænder, tid eller penge i dagligdagen. Men hvis det er dér vi lægger vores fokus, så bliver vi drænet for energi og gåpåmod.

Hvis vi derimod, inspireret af Positiv Psykologi og Værdsættende Samtaler, prøver at sætte fokus på alt det der trods alt fungerer, samt melder ud, hvad vi ønsker os mere af, så er det vores opfattelse at succeserne kan løfte

trivselsbarometeret opad. Det kan ligeledes løfte trivslen hvis man melder ud, når man har en dårlig dag, samt, hvad man har brug for på en sådan dag.

Når vi som kolleger oplever at vi møder hinanden og tager os af hinanden, så er der plads til personalet, som hele mennesker. Når vi har anerkendende og støttende kolleger kan vi dermed yde et mere nærværende og anerkendende stykke arbejde og det kan give os større arbejdsglæde. Det lyder meget enkelt, men det er ikke så nemt endda.

Vi har brug for metoder til et opgør med den danske fejlfinderkultur og den problemorienterede tilgang, og det kan være en lang proces, at skulle vende sit fokus til et positivt. Vi tror det for mange kræver et stort arbejde at ændre sit menneskesyn og sætte sig ind i en ny teoretisk viden. At skulle reflektere over egen praksis, mener vi er yderst væsentlig, men det kræver også at turde kigge på sig selv, og en vilje til at rykke sig mentalt.

Vi kan med fordel reflektere over, hvad det er, der kan forhindre mig i at tænke positivt, hvad der skulle til, for at vi kan gøre det, og hvad det ville give.

Derudover har personale i udvikling brug for en kontinuerlig støtte, som sætter fokus der, hvor det lykkes at have en positiv tilgang.

Det kræver, at hele institutionen går ind for den positive tilgang. Det kræver udover at alle tager ansvar for at reflektere over egen rolle, at vi tør sparre med kollegaer og at ledelsen kan træffe beslutninger omkring at sætte tid og ressourcer af til denne udvikling.

Det kræver også brugbare metoder som f. eks de værdsættende samtaler, som personalet kan anvende på dels møder, men i høj grad også i den daglige praksis. Henriks Steen-Knudsen menneskesyn og måde at være på, i forhold til at ændre den negative tilgang til positiv, er vi meget begejstrede for. Vi tror på, at det massive positive fokus i de daglige småmøder, har rigtig stor betydning, og at det måske er her Henrik gør en forskel fra andre ledere. Vi mener også, at grunden til, at det kan lykkes at tage konfrontationerne er fordi, det er en tydelig retningslinje i organisationen, samt en kærlig faglig omsorg til personalet. Vi har en oplevelse af,

at personalet har mulighed for at blive vejledt og mødt med reflekterende spørgsmål, når de falder i den negative tilgang. Det kræver en faglig kompetent og engageret personalegruppe og ledelsesteam.

Henriks budskab med, at det var vigtigt at kunne bøje af, synes vi er meget centralt og tankevækkende, og kan se, at dette felt som så meget andet i pædagogik, er modsatrettet. Vi skal være engagerede pædagoger, men vi skal også kunne bøje af. Vi skal samarbejde og kunne opgive en del af jeg-følelsen, men vi skal også kunne mærke os selv og sige fra over for egne grænser.

Det er et svært felt at bevæge sig i, men her kan vi se, vigtigheden af en ordentlig kommunikation. Til at optimere kommunikationen, synes vi, at menneskesynet i systemisk tænkning har gode budskaber. Eksempelvis, at vi påvirker hinanden gensidigt i relationen og enhver har sit eget syn på verden. Kloge citater som: "alle har en god intention" og "enhver gør sit bedste ud fra de ressourcer og forudsætninger, de har til rådighed i situationen", synes vi er brugbare til refleksioner over egen andel i systemet, samt til at undgå at brokke sig og tænke negativt. Og sidst, men ikke mindst, at sige hvad vi GERNE vil have, frem for, hvad vi IKKE vil have.

## **Perspektivering**

Via vores interview har vi fået indsigt i Henrik Steen-Knudsens menneskesyn og måde at arbejde på, og vi mener, at det havde været oplagt, også at interviewe medarbejderne omkring deres syn på metoden. Dette ville vi have gjort hvis vi havde haft mere tid til rådighed. Vi kunne have spurgt: "Hvordan oplever I samarbejdet nu, hvor den positive tilgang til arbejdet er en implementeret del af jeres hverdag.? Hvad er det der gør, at I går til hinanden? Og hvad er det I gør, der virker så godt? I hvilke situationer oplever I det kan være svært af bevare den positive tilgang, trods jeres gode intention om at være positive?"

Undersøgelsens konsekvens i forhold til vores udgangspunkt, er, at nok kan folk være uenige, og det kan føre til samarbejdsvanskeligheder. Men nu hvor vi har arbejdet med dette projekt og fået en viden om bl.a. Positiv Psykologi og Systemisk tænkning, tænker vi, at vi med denne viden i vores bagage, vil se det at skulle håndtere samarbejdsvanskeligheder med andre øjne. Og allerede dér føler vi, at vi kan være opmærksomme på, at handle anderledes og mere positivt. De Værdsættende samtaler og Henriks bud på måder til konkret handling, giver os ligeledes en metode til, konkret at udvikle det pædagogiske arbejde.

En ny problemstilling er imidlertid, hvordan vi opnår dette i praksis?

Vi er særligt optaget af, hvordan vi skaber betingelser for udvikling i organisationen og er spændte på, hvilke vanskeligheder, vi ville støde på, og særligt, hvilken effekt redskaberne fra vores undersøgelse vil have. Når vi kommer til at arbejde med det i praksis, vil vi have lyst til at prøve os selv rigtig meget af. Vi vil være opmærksomme på kommunikationen, og reflektere over, hvad vi selv kan gøre for at have denne positive tilgang. Ligeledes vil vi være opmærksomme på kollegaernes signaler, og arbejde for at få en fælles opfattelse af trivsel og arbejdsglæde. Vi vil ligeledes arbejde for, at få organisationen med på denne måde at arbejde på, hvis den ikke allerede gør det.

Mange institutioner har allerede fokus på trivsel, anerkendelse og feedback. Vi kunne godt tænke os, at skabe en refleksion i organisationen om "vi rent faktisk gør det, der skal til, eller hvordan vi kan optimere dette arbejde". Vi vil arbejde for synlige nedskrevet forventninger til alle medlemmer i organisationen, og en åben kultur, om personalets styrker og mål. Dette for at optimere disse styrker, samt en plan for hvad vi stiller op med det, der har brug for at blive udviklet yderligere. Vi vil have særligt fokus på, så ofte som muligt, at sætte ord på det vi glæder os over, det der fungerer godt og hvad det gør ved os. Dette både i de daglige småmøder og teammøder, på personalemøder, til forældresamarbejde, og til børnene. Vi vil ligeledes forsøge os med at "forstyrre" kollegaer med reflekterende spørgsmål, når vi undrer os over noget. Disse tanker og handlinger

forventer vi vil have en positiv betydning for det pædagogiske arbejde og for trivsel og arbejdsglæde i organisationen. De tanker vi har gjort os omkring vores egen kommende praksis, ville vi ligeledes gerne have involveret pædagogerne i og hørt hvad de tænker om dem.

## Litteratur

### Bøger

Dybvad Larsen, Henrik (Red), (2000), *"Socialpsykiatri - et systemisk perspektiv"*, København, Munksgaard

Knoop Hans Henrik & Lyhne Jørgen (Red), (2008), *"Positiv Psykologi Positiv Pædagogik"*, København, Dansk Psykologisk Forlag

Axelson Lennéer Barbro & Thylefors Ingela, (2006), *"Arbejdsgruppens Psykologi"*, København, Hans Reitzels forlag

Milsted Thomas, (2008), *"Trivsel - en guide til motivation og arbejdsglæde"*, København, Jyllands-Postens Forlag

Hornstrup Carsten, Loehr-Petersen Jesper, (2007), *"Appreciative Inquiry"*, København, Jurist og Økonomforbundets Forlag

Oestrich Irene, Sumbundu Antonia, (2004), *"Livskraft"*, København, Psykiatrifondens forlag

### Hæfter

Dalsgaard Charlotte, (2007), *"anerkendende toner i arbejdsmiljøet- VS som vej til bedre psykisk arbejdsmiljø"*, København, BAR FOKA

Dalsgaard Charlotte, (2004), *"både-og"*, København, BAR Social & Sundhed

Dalsgaard Charlotte, (2004), *"spørg igen"*, København, BAR Social & Sundhed



## **Artikler**

Løbner, Helle, (2006), Kapitel om faglig dialog i *"Berige eller bekrig"* (s.81 – 84), København, Frydenlund (Artikel udleveret fra seminariet 2009)

Rudbæk Lise, nr 19/2009, "Prik: arbejdsglæde", Socialpædagogen

Larsen, Vinther Trine, nr. 40/2006, "Pædagoger elsker deres arbejde", BUPL

## **Internetsider**

Videncenter for arbejdsmiljø

<http://www.arbejdsmiljoviden.dk/>

Arbejdstilsynets *"håndbog om psykisk arbejdsmiljø"*

<http://www.at.dk/sw5729.asp#afs12/>

Nyhedsmagasinet Danske kommuner *"Ledelse efter Radisemetoden"*

[http://www.cok.dk/images/Presse/2007/ledelse%20efter%20radise-metoden\\_13.09.pdf](http://www.cok.dk/images/Presse/2007/ledelse%20efter%20radise-metoden_13.09.pdf)

Årsplan Radisen 2009

<http://www.radisen.kk.dk/upload/radisen/virksomhedsplan/virksomhedsplan%202009%20low.pdf>

## **Debatprogram**

DR2 Deadline om Positiv Psykologi - Tænk dig lykkelig! (24. August 2008)

<http://www.dr.dk/DR2/2sektion/2008/08/22113012.htm>

## **Interview/Empiri**

Henrik Steen-Knudsen, leder af Børnehuset Radisen, Brønshøj

**Hjemmesider og debatprogram, som vi har refereret til i denne undersøgelse var tilgængelige med den pågældene data. d. 28. oktober 2009, kl. 20.45**