

Eksamensopgave

Kommunikation, Organisation og Ledelse

8. juni 2009

Eksamensnummer 2820

07VIN

Indholdsfortegnelse

<u>Indledning</u>	Side 1-2
--------------------------	----------

<u>Afgrænsning</u>	Side 2
---------------------------	--------

<u>Brev til Emma Thomsen, leder af bostedet Syrenbakken</u>	Side 2-4
--	----------

Overpunkter:

1. Organisationens samarbejde, fælleskultur og grundværdier:

<i>Leavitts organisationsmodel</i>	Side 2-3
------------------------------------	----------

2. Kommunikation:

<i>Girafsprø</i>	Side 3-4
------------------	----------

Underpunkter:

3. Magtanvendelse og indberetning.

Side 4

4. Skriftlig kommunikation.

Side 4

<u>Perspektivering</u>	Side 4-5
-------------------------------	----------

<u>Litteraturliste</u>	
-------------------------------	--

Indledning

Som pædagogisk konsulent i Søholm kommune har jeg d. 02.06.09 fået en henvendelse fra bestyrelsen for Syrenbakken - et bosted for mennesker med funktionsnedsættelse. I brevet bliver jeg bedt om at komme med min anbefaling til, hvad der kan gøres for at få styr på nogle problemstillinger som arbejdspladsen kæmper med. Her er min gennemgang af brevet og min anbefaling til Syrenbakken om, hvad jeg mener, kan gøres.

Syrenbakken har nyligt fået ny leder, Emma Thomsen, som har arbejdet på et andet bosted, hvor hun har 5 års erfaring som souschef med fokus på medarbejdernes ressourcer.

Emma Thomsen er siden sin tiltrædelse stødt ind i en del problemer, som jeg vil punktopstille her:

1. **Sydom/ledige stillinger:** Svært at tiltrække velkvalificerede medarbejdere, 4 ubemandede stillinger, halvdelen af personalet er uuddannet, meget sydom blandt personalet og derfor mange vikarer.
2. **Problemer med personalet:** To af pædagogerne (jeg vælger her at kalde dem A og B) har arbejdet på bostedet i 7 år. Emma fornemmer, at A og B "sætter tonen" i dagligdagen og oplever, at de og andre medarbejder ikke er samarbejdsvillige. Til et møde, der omhandlede dokumentation, forlod B mødet før tid med en kommentar om, "at han ville sørge for at der blev serveret eftermiddagste til beboerne", og havde ifølge Emma ikke vist nogen tegn på interesse for mødet. Flere medarbejdere har problemer med at udtrykke sig klart på skrift.
3. **Magtanvendelse og indberetning:** Emma har observeret, at der anvendes magt, når beboerne får hjælp til personligt pleje. Der bliver talt nedladende, skældt ud og råbt af beboerne. Emma mener ikke, at der bliver foretaget indberetninger nok i tilfælde af magtudøvelse.
4. **Organisatoriske problemer:** Emma mener at stå med nogle organisatoriske problemer i forhold til arbejdstiderne, medarbejdernes individuelle ønsker, gamle særprivilegier og at teamene ikke kan blive lige store.

Emma Thomsen vil gerne engagere de ansatte og forsøge at skabe en kultur, der gør det attraktivt at arbejde i Syrenbakken. På et personalemøde ønsker hun at:

- Drøfte profilen på de ubesatte stillinger og finde engagerede medarbejdere
- Drøfte pædagogikken og omgangstonen i huset med medarbejderne

- Sammenstøbe nogle, teams der eksempelvis består af en pædagog, en nyuddannet, en erfaren medarbejder og en uuddannet

Afgrænsning

Jeg vil anbefale Syrenbakken disse muligheder for at rette op på diverse problemstillinger i organisationen: 1) *Girafsprøget*. 2) *Leavitts Organisationsmodel*¹. 3) *Appreciative Inquiry (AI)*. Grundet pladsmangel begrænser jeg mig til at: 1. give en kort beskrivelse af girafsprøget. 2. udforme - ud fra Leavitts model - en organisationsanalyse over nogle relevante problemstillinger. 3. belyse kort, hvorfor AI kunne være godt og sundt for Syrenbakkens arbejdsplads/ organisation.

Brev til Emma Thomsen, leder af bostedet Syrenbakken

Vedr. ansøgning om pædagogisk konsulenthjælp, af d. 02.06.09.

Tak for jeres henvendelse. Efter at have modtaget og læst jeres brev, kan jeg se, at jeres arbejdsplads/organisation² står over for nogle store udfordringer. Jeg har arbejdet mig frem til to overpunkter og to underpunkter, som jeg her vil sætte fokus på:

Overpunkter: 1. Organisationens samarbejde, fælleskultur og grundværdier. 2. Kommunikation.

Underpunkter: 3. Magtanvendelse og indberetning. 4. Skriftlig kommunikation.

1. Med udgangspunkt i organisations samarbejde, fælleskultur og grundværdier, vil jeg anbefale jer at bruge Leavitts organisationsmodel til få belyst og ryddet op i nogle af alle de spørgsmål, der måtte være i organisationen. Modellen er god til at få sat tingene i system og få lukket op for eksempelvis nogle tabuer såsom: Skal nogle medarbejdere have særprivilegier? Er det i orden at se fjernsyn i arbejdstiden m.m.? Jeg vil kort lave en beskrivelse af modellen her:

Leavitts organisationsmodel består af fire delelementer: Opgaven, struktur, aktører og teknologi. Leavitt ser organisationer som sociale systemer, hvor et element i systemet påvirker de øvrige elementer i systemet³. Leavitts model beskæftiger sig med alle elementer i et system. Som jeg ser det, er der mange elementer, der udspiller sig i institutionen, Syrenbakken.

¹ Leavitt, Harold J. Leavitts model, Mørch, Susanne Idum, Den pædagogiske kultur s. 76

² Når individer eller grupper af individer har en fælles interesse opstår organisationen. Hvert individ spiller en vigtig og aktiv rolle i organisationen.

³ Se figur: Leavitt's model, Mørch, Susanne Idum, Den pædagogiske kultur s. 76

Jeg har valgt at gøre organisationsanalysen konkret ved at stille spørgsmål til nogle af Syrenbakkens udfordringer, bl.a. nogle af de emner, lederen ønsker at fremlægge ved næste personale møde. Jeg har placeret spørgsmålene i de fire områder i Leavitts model.

Modellen kan bl.a. bruges som redskab til at finde frem til organisationens samspil og mulige uoverensstemmelser i arbejdsmiljøet, hvilket kan have medvirket til arbejdsbelastning og konflikter.

Organisationsanalyse, som den kunne se ud med henblik på Syrenbakkens situation lige nu!

Opgaven: Hvordan kan vi sikre kvalitet i arbejdet? Er vores målsætninger tydelige? Har vi styr på, hvornår der skal skrives en indberetning, efter magtanvendelse overfor en beboer?	Struktur Hvordan forgår fordelingen af arbejdsopgaver, åbent/skjult/uklart? Hvordan er samarbejdet med vikarerne? Hvordan er ledelsessystemet – for løst/ for fast/ passende?
Aktører Føler vi os som en samlet organisation med fælles mål? Er vi tilfredse med vores arbejdsindsats og resultater? Kan vi adskille det private fra det personlige og det professionelle? Kan vi forvente hinandens støtte og opbakning? Føler nogle utilstrækkelighed og afmagt?	Teknologi Har vi brug for kurser i mundtligt og skriftligt kommunikation? Har vi tilstrækkelige ressourcer til rådighed til at finde engagerede medarbejder? Udnytter vi hinandens kompetencer tilstrækkeligt? Oplever vi internt kritik af vore metoder og tilgange til brugerne? Oplever vi faglige stridigheder? Har vi brug for mere efteruddannelse og kurser? Skal vi benytte os af særprivilegier?

Da denne model skal anvendes i en større gruppesammenhæng, vil jeg da anbefale, at processen foregår under min vejledning, da der ellers kan være fare for at processen ender i strid om virkeligheden i stedet for at give et større overblik, hvilke er modellens sigte.

2. Mit næste fokus er kommunikation. Bindemidlet mellem mennesker er kommunikation. Hvis ikke vi kan kommunikere med hinanden, lytte til os selv og lytte til andre, vil der forekomme diverse misforståelser og konflikter med hinanden. Det er altså vigtigt for en organisation, at vi mennesker kan holde en dialog i gang og kan vedligeholde dialogen, ellers er der ingen mulighed for samarbejde.

Ud fra jeres brev kan jeg se, at Syrenbakken har et større kommunikationsproblem. Derfor vil jeg anbefale et kursus i: Ikkevoldelig kommunikation/girafsprag, da jeg mener, at jeres organisation vil kunne have stor glæde af dette. Her er en lille introduktion til girafsprag:

Teorien om girafspraget stammer oprindeligt fra psykologen Marshall B. Rosenberg. Girafsprag kan beskrives således: En voksen han-giraf har et hjerte, der kan veje op til 40 kilo. Girafsprag hentyder altså til, at man altid skal have hjertet med i sin kommunikation med andre, samtidigt

bevirker dens højde, at den har overblik. Hvis man ser mennesket bag alle handlinger, kan man undgå at skabe forsimplede fjendebilleder. Ved at fortælle om sine egne følelser af afmagt åbnes der et rum for dialog, som ikke kan opstå, hvis man udelukkende påpeger modpartens fejl. Fælles for mange konflikter er, at de udspringer af behov, der er udækkede, fordi de fleste af os ikke kan finde ud af at udtrykke vores behov.⁴

3. Ang. magtanvendelse og indberetning vil jeg henvise til www.Socialjura.dk, lov om social service, Afsnit VII – Magtanvendelse og andre indgreb i selvbestemmelsesretten, Kapitel 24 – Magtanvendelse, voksne § 124 og fastholdelse § 126⁵. Her kan i se lov og regler for, hvad der skal gøres.
4. Jeg kan forstå, at der er blevet set på mulige kurser i skriftlig kommunikation. Men jeg kan lige i denne forbindelse anbefale en bog, der er nem at gå til og overskuelig at bruge i praksis: *Når pædagoger skriver – en håndbog i skriftlig kommunikation*⁶. Jeg vil anbefale, at den står fremme f.eks. i jeres personalestue, så den er let at komme til for husets personale.

På længere sigt kunne det være sundt og fordelagtigt for jeres organisation at blive undervist i Appreciative Inquiry (AI). Grundantagelsen i AI består bl.a. i, at mennesker motiveres bedst til nytænkning og forandring, når de mødes af anerkendelse. AI er en metode til at fremme forandringsprocesser for individer og organisationer ved at udnytte den viden, man har erfaret ved ens bedste tidligere resultater. AI leder os: *væk fra at tænke i problemer og problemløsning hen mod at tænke i muligheder og udvikling*⁷.

Jeg foreslår, at vi holder et møde, hvor vi kan drøfte mine relevante forslag og anbefalinger til, hvordan i kan få rettet op på diverse problemstillinger på arbejdspladsen. Jeg ser frem til vores samarbejde.

Med venlig hilsen, pædagogisk konsulent, Søholm kommune

⁴ Tal girafsprøget i en ulvetid, artikel K magasin, mandag d. 16/02/04. Girafsprøgsunderviser og forsker John Andersen, fra Center for Konfliktløsning

⁵ <http://www.socialjura.dk/>

⁶ Rask, Kirsten, Grafisk Litteratur.

⁷ Dall, M.O. og Hansen, S. ” Slip anerkendelsen løs!” 2001

Perspektivering

Jeg ser her Syrenbakken som en organisation, der har udviklet en kultur der er præget af sygdom, stress, magtkampe og splittelse. Med disse magtkampe forskydes konflikter på systemplan til konflikter mellem kollegaerne, hvilket giver en kultur, hvor der ikke er plads til anerkendelse og mulighed for gennem samarbejde at udnytte hinandens ressourcer og kompetencer.

Det tager tid at vende sig til en ny leder, og det kan være svært at acceptere fornyelse, når man er fastgroet i gamle vaner. Jeg tror, at vi har at gøre med en personalegruppe, der er meget plaget af stress, hvilket jeg ser flere tegn på. Eksempelvis at A under en konflikt vælger at forlade sin arbejdsplads, og derudover ses det tydeligt på sygefraværet. Personalegruppen kan også være frustreret over, at organisationens forudsætninger og mål ikke er tydeliggjorte og fastlagt, hvilket måske kan give forklaringen på, hvorfor B vælger at forlade et møde i utide for at tage sig af bostedets beboer.

Jeg ser en leder, der gør sit bedste, men som har brug for at få struktur og nogle helt klare retningslinjer på plads såsom: 1. Er det i orden at se tv i arbejdstiden? 2. Er det i orden at konfrontere en medarbejders fejl i andre menneskers påhør? 3. Burde B mon ikke stå først i køen, når der er tale om indkaldelse til en tjenstlig samtale?

Socialkonstruktionisme⁸ tager udgangspunkt i tesen om, *at virkeligheden er en social konstruktion, hvor især sproget og måden vi taler sammen om verden og tingene, er det, som konstruerer virkeligheden*⁹. Viden og sandhed skabes i relationer via sproget. Derfor er det altså en nødvendighed, at personalet arbejder effektivt med deres kommunikation, ellers vil det være umuligt at rette op på arbejdspladsens problemer.

Jeg mener, at personalet har rig mulighed for at komme godt og grundigt rundt om organisationens problemer ved i samarbejde at bruge Leavitts model. Ved at arbejde med mine 4 opstillede punkter: *Sygdom/ ledige stillinger, problemer med personalet, magtanvendelse og indberetning og organisatoriske problemer* vil problemerne blive synlige, og der kan sættes ord på dem. Ikke før dette er gjort, kan I begynde at arbejdes med dem.

⁸ Socialkonstruktionisme er en *nyere socialpsykologisk teoriretning*, Pæd. Teori 2007:468

⁹ <http://da.wikipedia.org/wiki/Socialkonstruktionisme>

Jeg tror på, at Syrenbakken har gode muligheder for at blive en god og sund organisation, hvis der samlet arbejdes på at skabe en kultur, hvor fokus er anerkendelsen af organisationens vilkår, hvilket er nødvendigt for et velfungerende samarbejde.

Litteraturliste

Bøger:

- Dall, Mads Ole, Hansen, Solveig, Bastide, Vibeke, Lynge, Bente og Iversen, Frank .
- Slip anerkendelsen løs - Appreciative Inquiry I organisationsudvikling, 2001. Forlag Frydenlund.
- Mørch, Susanne Idun, Den pædagogiske kultur
- grundbog i kommunikation, Organisation og Ledelse. Forlag Systime Academic.
- Rask, Kirsten, Når pædagoger skriver
- en håndbog i skriftlig kommunikation. Forlag Grafisk Litteratur.
- Rosenberg, Marshall B, Ikkevoldelig Kommunikation "Girafsprøget". Forlag Borgen.
- Veik, Susanne, Socialkonstruktionisme
- belyst ud fra emnerne kærlighed terrorisme og etniske minoriteter. Forlag Frydenlund.

Internet sider:

- [http://www.socialjura.dk/index.php?id=7595&encryptionKey=d41d8cd98f00b204e9800998ecf8427e35f4a8d465e6e1edc05f3d8ab658c551b7feeaf64aac15adeccb695129fc56f8&record=184&tx_Ddecisionlinker_pi1\[page\]=list&cHash=64d2b2c7f5#28597](http://www.socialjura.dk/index.php?id=7595&encryptionKey=d41d8cd98f00b204e9800998ecf8427e35f4a8d465e6e1edc05f3d8ab658c551b7feeaf64aac15adeccb695129fc56f8&record=184&tx_Ddecisionlinker_pi1[page]=list&cHash=64d2b2c7f5#28597),
lov om social service, Afsnit VII – Magtanvendelse og andre indgreb i selvbestemmelsesretten, Kapitel 24 – Magtanvendelse, voksne § 124 og fastholdelse § 126.
- <http://da.wikipedia.org/wiki/Socialkonstruktionisme>.

Artikler:

- Tal girafsprøget i en ulvetid, artikel k magasin, mandag d. 16/02/04

Andet:

- Löwenstein, Kim, Up 2 U #. Appreciative Inquiry