

VOLD SOM UDTRYKS FORM

Et nyhedsmagasin fra

Vold som Udtryksform

Tema: Ledelsens rolle i det voldsforebyggende arbejde

Hvis musikken skal spille...

At forebygge vold på arbejdspladsen og skabe et godt og harmonisk arbejdsmiljø kræver sammenspil i orkesteret af medarbejdere – og stiller krav til dirigenten.

Alle moderne organisationer er ustandseligt udsat for forskellige pres, der påvirker både deres effektivitet og stemningen blandt medarbejderne. Det gælder, hvad enten det drejer sig om produktionsvirksomheder, botilbud, dagbeskæftigelsesforanstaltninger eller væresteder. I dette nummer af volds-magasinet sætter vi fokus på lederens rolle i det voldsforebyggende arbejde, og her er det især værd at lægge mærke til følgende typer af pres:

For det første stiller omverdenen stadigt større krav om at kunne omstille sig hurtigt og tackle nye og uvante situationer i et stadigt hurtigere tempo. Nye typer brugere og

problemstillinger dukker op, kommunen eller amtet ændrer praksis på det sociale felt, der formuleres krav om virksomhedsplaner og evalueringer – og iblandet det hele kan hverken leder eller medarbejdere undgå at være nervøse for nedskæringer.

For det andet er medarbejderrollen anderledes end tidligere. I dag bliver en medarbejder kun så længe i et job, som han eller hun finder jobbet meningsfuldt og givende. Arbejdet skal give personlig udfordring samt mulighed for at udfolde sine talenter og kompetencer. Kan en organisation ikke matche de krav, får den svært ved at rekruttere eller fastholde kompetente og engagerede medarbejdere.

En organisation kan vælge at tackle disse krav eller udfordringer på to forskellige måder: Den kan vælge at satse på at blive så „tæt“, at alle medarbejdere løbende kan udveksle informationer og erfaringer med hinanden – og således også arbejde sammen på kryds og tværs. Eller den kan vælge at blive så „løs“, at medarbejderne løbende kan skifte mellem forskellige funktioner – og således ikke nødvendigvis rigtigt har noget med hinanden at gøre. Men i begge tilfælde er det måske værd at overveje, om organisationen så at sige „indbyder“ til en høj grad af vold?

I den lille tætte organisation er forklaringen på volden måske, at alle parter lever så tæt på hinanden, at de ikke kan sige fra og trække sig tilbage fra konflikter og uoverensstemmelser. Vokser en konflikt derfor over et vist niveau, kan den kun løses ved at gribe til vold – og så er den onde cirkel med voldsudøvelse og gengældelse sat i gang. I en stor løs organisation har man derimod så lidt med hinanden at gøre, at andre mennesker ikke rigtig siger en noget – og derfor er det nemmere bare at lade sin frustration, vrede eller sorg gå ud over en tilfældig forbipasserende.

En moderne organisation med et godt arbejdsmiljø har selvfølgelig en politik, der skal forebygge vold. Men det er ikke nok at have en politik – der skal også være en leder, der er i stand til at sætte politikken i værk. Ikke kun på skrivebordet og med pla-

ner og tegninger, men også i virkeligheden, når det pludselig brænder på og dermed bliver aktuelt. I disse tilfælde kan den ansvarlige leders rolle sammenlignes med rollen som dirigent for et stort symfoniorkester. Dirigenten er den, der bestemmer, hvornår og hvordan de enkelte instrumenter skal i spil – nu violinerne, så messingblæserne og til sidst trommerne. På samme måde skal lederen kunne sammenstille og iværksætte en indsats i tilfælde af vold eller trusler om vold, mobning, stress, seksuelle krænkelser og chikane. Nu skal en krisepsykolog på banen, så skal eventuel konfliktmægling forsøges, derefter skal arbejdsrutiner måske lægges om, og til sidst skal der måske skrives en ny plan.

Men dirigentens arbejde er ikke bare at bestemme, hvornår en instrumentgruppe skal spille – han eller hun skal også angive tempoet, anslaget og lydstyrken. Det forudsætter, at dirigenten på forhånd har sat sig grundigt ind i noderne og har tænkt over, hvordan netop dette stykke musik skal spilles for at lyde bedst muligt. Lederen af organisationen er på samme måde også nødt til at have tænkt forskellige forløb igennem, gjort sig sine overvejelser og valgt, hvem der skal gøre hvad, hvornår og hvordan.

Nu er det imidlertid sådan – både i organisationer og i symfoniorkestre – at hverken lederen eller dirigenten kan klare sig alene. Det er trods alt musikerne, der frembringer musikken. De må derfor også have sat sig ind i noderne, før de kan spille sammen og forstå dirigentens anvisninger med taktstokken. At opstille en voldspolitik og at tackle aktuelle voldsepisoder er således et fælles foretagende, hvor leder og medarbejdere må tale sammen, og hvor alle parter har et ansvar for at skabe et godt arbejdsmiljø – og få musikken til at spille.

God sommer!

Dorthe Perlt
Seniorkonsulent

Vold som Udtryksform

10. årgang, nr. 1, juni 2004

Udgiver: Vold som Udtryksform

Sekretariat: Socialt Udviklingscenter SUS

Nørre Farimagsgade 13

1364 København K

Tlf. 3393 4450, fax 3393 5450

E-mail: sus@sus.dk

www.sus.dk

www.vold-som-udtryksform.dk

ISSN: 1396-027X. Oplag: 9.000 ex.

Red.: Stig I. Sørensen, Dorthe Perlt,

Bjarne Møller, Per Holm (ansv.)

Layout & illustrationer: Christian Schmidt

Tryk: SLM Grafisk

Forstå konflikten – og tag hånd om den

Konflikter hører med, der hvor mennesker virker med engagement og ildhu – udvikling er utænklig uden brydninger og konflikt. Konflikter er der – uanset om vi tager fat i dem eller fornægter dem. Men vi kan også lære af dem, hvis vi har mod til at åbne for dem. Artiklen beskriver, hvordan konflikter kan forstås, og giver nogle idéer til, hvordan man kan få overblik over og give støtte til konfliktløsning på arbejdet.

Af Nethe Plenge, cand.pæd.,
tilknyttet Center for Konfliktløsning

Konflikt er en uoverensstemmelse, der medfører spændinger i og mellem mennesker. Sådan definerer Center for Konfliktløsning en konflikt. Spændingen er det følelsesmæssige ubehag, vi mærker, når nogen kommer os på tværs, går os på, forhindrer os i vores forehavende. Uoverensstemmelsen handler om et emne, en sag, som konfliktens parter har forskellige ønsker om eller syn på.

Konflikten kan dræne os for energi, vi mister kontrol og overblik. Den kan få de værste sider i os frem – i tanke eller i handling. Måske derfor opleves konflikter ofte som noget flovt, som noget, man ikke gerne taler højt om. Men hvis vi ikke ser vores konflikter an, åbner og undersøger dem, kan boblen briste, og konflikten kan tage magten fra os.

Hvad er det, der sker?

Jensen har travlt med at få ferieplanerne til at gå op. To medarbejdere har været på kontoret for at ændre



Lederen skal kunne afdække og forstå en mulig konfliktsituation og give medarbejderne klare og præcise udmeldinger om, hvad de skal gøre.

deres ferieuger, og Jensen har af den grund selv rykket sin egen ferie. Som den tredje den samme dag kommer Hansen ind på kontoret: „Kan du ikke lige rykke min ferie en uge, jeg har bare fået alle tiders tilbud om en rejse!“ Jensen svarer vredt: „Sig mig engang, er der overhovedet nogen af jer, der gider gå på arbejde?“ Og Hansen hvisler for sig selv: „Det sidste ord er ikke sagt i den sag!“

Hvis der er stor tillid mellem mennesker, kan de slippe af sted med at sige og gøre meget. Men lad os sige, at Jensen og Hansen har haft sammenstød før – måske fik Jensen det job, Hansen gerne ville have haft, måske har den ene en anden gang trådt den anden for nær, måske er der helt andre forhold, der lægger et pres på dem – så er grundlaget for deres indbyrdes tillid allerede skrøbeligt.

Det, der kan ske, er, at den første spæde uenighed vokser og bliver til en konflikt, der kan trappe op efter et mønster, som mange genkender.

Sagen – ferien – bliver til et personligt anliggende. Det er den anden person, der er noget i vejen med. Snart kommer man i tanke om andre episoder, hvor den anden har opført sig urimeligt. Herefter kan det hurtigt komme dertil, at man opgiver at tale med den anden om sagen – det nytter alligevel ikke, tænker man måske, han eller hun er slet ikke til at snakke med. Man undgår hinanden, taler med andre om den anden, og søger bekræftelse i sin efterhånden mere og mere fastlåste opfattelse af den anden. Når man er så langt i en optrappet konflikt, taler vi om, at der opstår fjendebilleder. Den anden ses ikke længere som et menneske som os selv, men som en foragtelig modpart, som vi er i vores fulde ret til at nedgøre, genere eller ydmyge – i det skjulte, åbent i en mindre kreds eller i fuld offentlighed. Hvis en konflikt er nået så langt – og det kan ske på meget kort tid eller over flere år – så står måske kun en adskillelse tilbage. Det kan være det bedste, men det kan naturligvis også være en ulykkelig afslutning på en konflikt.

Undervejs kan mange andre end konfliktens oprindelige parter være blevet indblandet. Familie, venner, kolleger, presse, fagforening, advokat, bestyrelse, forvaltning – eller lederen. Det kan gøre en konflikt uhyre vanskelig at rede ud. Både de oprindelige parter og eventuelle allianceparter har markeret sig med deres standpunkter og positioner i konflikten. Man kan gennem tiden identificere sig så stærkt med den position, man har opnået i kraft af konflikten, at det vil opleves som et markant tab – tab af ære, identitet, social position – at træde ud af den. Derfor kan besindelse være et tungt valg at træffe, når man nået så langt.

Den svære samtale

Når konfliktens parter ikke taler sammen, og konflikten stadig fylder mere og mere for dem, så får de naturligvis brug for at tale med andre om det, der er så svært. Ofte med bebrejgende eftertryk på, hvor uri-

melig den anden part er. Her består den vanskelige opgave for lytteren i at balancere mellem at lytte og vise forståelse for den vanskelige situation – uden dog dermed at give den forurettede ret!

Desværre løber vores medfølelse ofte af med os, vi skelner ikke mellem personen og sagen, vi kan lade os gribe af stemningen og giver både anerkendelse og accept – og måske endda opbakning – til den, der viser os den tillid at lette sit hjerte for os. På den måde bliver vi en del af konflikten, bærer ved til et ulmende bål, til spirende splittelse i grupperinger og alliancer.

Det vanskelige består i at give den forurettede forståelse og hjælpe ham eller hende på højkant igen – uden at tage parti i sagen.

Det gør man ved at låne øre på en måde, der både er medfølelse, og som samtidig hjælper vedkommende med at finde frem til, hvad han eller hun selv har på hjerte, for på den måde at komme væk fra bebrejdelserne og beskyldningerne af den anden. Hvad er der sket? Hvilken vej blev krydset? Hvad ville han eller hun gerne have haft – hvilke behov ligger bag de følelsesfyldte standpunkter og krav?

Hvorfor åbne konflikter?

Tiden læger alle sår, siges det – så skal vi partout åbne alle konflikter?

Det er ikke givet, at enhver konflikt skal tages åbent op. Det kommer ganske an på situationen – på sagen og på forholdet mellem de involverede parter.

Det vil oftest være lederen, der må åbne for beslutninger om, hvordan en konflikt på arbejdspladsen skal behandles. Nogle gange skal der handles hurtigt, findes en løsning – populær eller ej. Andre gange kræver konflikten en længere proces, som kan være både svær og smertefuld – og også tidkrævende.

Tiden og økonomien skal dog holdes op imod den tid, der faktisk går til en igangværende konflikt – for ikke at tale om de menneskelige lidelser, der er forbundet med konflikten.

Åbenhed om konflikten

En konflikt kan åbnes ved, at parterne selv, lederen eller kolleger beder om at få kaldt „tolden ved navn“, det vil sige at tale om det, der foregår:

Hvad handler det her om? Beslutningen om, hvordan konflikten skal åbnes – blandt hvem, hvornår, i hvilket regi – skal naturligvis tages i samarbejde med og med stor respekt for parterne. Hvad der siges om konflikten til andre – kolleger, bestyrelse etc. – bør altid være aftalt med parterne.

Under alle omstændigheder kan man regne med, at der er flere end de umiddelbart involverede parter, der har kendskab til konflikten, og som det vil være nødvendigt at informere om, hvordan konflikten gribes an – uanset om de andre skal inddrages aktivt i konfliktløsningsprocessen. Det vil som regel være en lettelse for kolleger at få at vide, at der nu tages hånd om konflikten. Når der har været møder med parterne om en konflikt, er det altid en god idé at slutte mødet med at tale sammen om, hvad der skal fortælles videre til de andre.

Synsvinkler og samtaler

En af konfliktens kernepunkter er, at de to parter ikke alene ser forskelligt på en sag, men også, at de ikke kan anerkende den andens synsvinkel.

Når der er skænderi om ferieplaner, kan det måske fra en side se ud som blot og bart et spørgsmål om at finde en enkel måde at fordele ferierne på – hvor svært kan det være? Andre ville måske anse det for at være et spørgsmål, der kan forhandles om – måske er det ikke så ligetil, men med en god vinder-vinder-strategi, så falder det hele nok på plads.

Men når der er kommet følelser ind i billedet, spændinger og dermed egentlig konflikt, så kan vi ikke nøjes med at forhandle – for sårede følelser og væsentlige værdier kan vi ikke forhandle om. Hvis ferieplanerne for Jensen og Hansen drejer sig om magt, om identitet, om værdsættelse og anerkendelse, så kan der ikke forhandles, før de to har nået en vis grad af gensidig forståelse. Gensidig forståelse bliver det nødvendige grundlag for eventuelle andre aftaler mellem parterne; det betyder ikke nødvendigvis gensidig accept eller enighed, men en forståelse for og en anerkendelse af, at den anden har sin forståelse og oplevelse af sagen. Skrider vi for hurtigt til aftaler og problemløsninger, hvor der er misforståelser og uafklarede værdier og personlige forhold på færde, så risikerer vi at nå

frem til aftaler, der ikke bliver overholdt. En vej til at nå en gensidig forståelse kan være at føre en dialog.

Dialog

Dialogen er en særlig samtale, som er undersøgende, som kommer ud i alle hjørner, og som deltagerne ikke på forhånd kender resultatet af. Når to mennesker er i konflikt, har de svært ved selv at føre sådan en samtale. Her kan en leder bidrage til konfliktløsningen ved at stille sig selv eller en person udefra til rådighed, som parterne hver især i første omgang har en dialog med. Derefter kan parterne sammen med lederen træffe beslutning om, hvorvidt og hvordan de to (eller flere) skal have støtte til at mødes i en dialog.

Lederen som samtaleleder

Det vil være naturligt, at en leder stiller sig til rådighed for samtaler med parterne enkeltvis i medarbejdernes indbyrdes konflikter – og eventuelt også for samtaler mellem parterne, inden en konflikt er trappet for voldsomt op.

Når lederen er samtalepartner med medarbejdere, der har konflikt indbyrdes, vil der være forhold, der gør det vanskeligt for lederen at være upartisk og uvildig hjælper. Lederen kan – forståeligt nok – have et ønske om et særligt udfald af konflikten eller kan høre ting fra medarbejderne, som kan gøre det svært at manøvrere frit over for de samme medarbejdere senere i andre situationer.

Når konflikter er optrappet så langt, at parterne ikke længere kan tale sammen, så kan en samtale mellem dem kræve en konfliktmægler. En konfliktmægler stiller sig til rådighed som upartisk samtaleleder, der hjælper parterne med at føre en dialog og at finde frem til de beslutninger og løsninger, der passer sig for dem i den givne situation. Da det som nævnt kan være svært for en leder at være uvildig og upartisk, frarådes det som hovedregel, at en leder selv er konfliktmægler for sine egne medarbejdere.

Er vi blevet mere sarte?

Al den snak om konflikt – er vi blevet mere sarte? Man kunne måske forledes til at tro det, men det kan have sammenhæng med, at vi er blevet medarbejdere, med alt hvad det

indebærer af involvering og engagement. Samtidig er arbejdslivet i dag præget af omskiftelighed. Strukturer, opgaver og kvalifikationer står til forandring – tilsyneladende i det uendelige. Det indebærer både udfordringer og udviklingsmuligheder, men medaljen har også en bagside. Uforudsigeligheden og forandringerne sætter os i en sårbar situation, når vores viden og kunnen ikke slår til, når verden forandres, bedst som vi troede, at vi havde genvundet fodfæstet efter sidste forandringsrunde.

De færreste begræder vel, at lederen ikke længere skal være den store autoritet, men samtidig sætter nye, fladere strukturer med udbredt selvstyre og medindflydelse medarbejderens indbyrdes relationer på en stor prøve. Konflikter opstår i den sammenhæng ofte i forbindelse med usikkerhed om graden af indflydelse og kompetence. Det er derfor en leders store opgave i en forandrings-tid at gøre uddelegeret beslutningskompetence så klar og tydelig som muligt – og at lade ansvar følge af tilsvarende råderet.

Sprog og konflikt – ikke-voldelig kommunikation

Et lille skridt i retning af at forebygge ukonstruktive konflikter på en arbejdsplads er en daglig opmærksomhed på vores omgangstone og sprogbrug. Måden, vi siger ting på, kan i sig selv medvirke til at skabe konflikt. Lige fra den lille bebrejdede betoning til det verbalt voldelige overgreb har indflydelse på vores velbefindende og relationer – og på denne måde på det psykiske arbejdsklima. En bestræbelse på at kommunikere klart og konkret ud fra sit eget ståsted kan bedst støttes af en leder, der selv viser vejen.

Jensen i eksemplet før sagde: „Sig mig engang, er der overhovedet nogen af jer, der gider gå på arbejde?“

Beskyldninger, domme og bebrejdelser kan være første skridt til konflikt. Generaliseringer (altid, aldrig osv.) sendes ofte af sted som ubestridelige fakta, men bevirker usikkerhed hos modtageren, fordi de mangler begrundelse i noget kendt, konkret. Alle kan føle sig ramt – og uretfærdigt behandlet.

At blive bevidst om at være konkret og at tale ud fra sig selv er i princippet en ganske enkel manøvre, men ikke altid så ligetil i praksis.

Ti gode råd til lederen, der vil tage konflikten alvorligt

- 1 Når du mærker misstemning, så tjek: Er der noget om snakken?
- 2 Den gode lytter giver ikke nødvendigvis ret. Anerkendelse er ikke det samme som accept, forståelse er ikke det samme som enighed.
- 3 Hjælp parterne med at være konkrete og at finde deres egne interesser og behov.
- 4 Tal altid med parterne om, hvad der siges videre til andre.
- 5 Informer det øvrige personale om, at der bliver taget hånd om konflikten.
- 6 Spørg dig selv, hvor langt du kan hjælpe – hvornår ophører din uvildighed og upartiskhed? Og hvornår er det til gavn at få hjælp udefra?
- 7 Ikke alle konflikter kan løses, men det er værd at forsøge – og også forsøgene er lærerige.
- 8 Indbyrdes forventninger skal være klare og tydelige.
- 9 Lav et konfliktberedskab – i samarbejde med personalet.
- 10 Dialog må der til!

Læs mere på www.konfliktloesning.dk og www.plengenet.dk

Jensen kunne have sagt: „Du er den tredje, der kommer i dag og vil have lavet ferieplanen om – og jeg er led og ked af det.“ På den måde havde Jensen holdt bolden på egen banehalvdel, nok givet udtryk for sin ærgrelse, men uden at forulempe hverken Hansen eller andre. Hansen kunne have svaret: „ÆV! Jeg spurgte ikke for at genere dig, men fordi den ferie betyder så meget for mig – kunne vi ikke snakke om det?“ – og de to kunne have fortsat en samtale om det, der er sagen, nemlig uoverensstemmelsen om, hvor ferien skal ligge.

En bevidsthed om, hvordan man taler til og om hinanden på en måde, som giver klarhed over, hvad man har på hjerte, og som ikke forulemper den anden, er tankegangen bag det, vi kalder ikke-voldelig kommunikation.

Konfliktberedskab

Uforløste konflikter mellem ansatte på en arbejdsplads tapper energi, der bruges værdifuld tid på både uformelle

og formelle samtaler, de kan betyde sygdomsmeldinger, fyringer – og med alt dette: stor smerte for ikke bare de involverede, men også for mennesker omkring dem.

Derfor er det en god investering at etablere et indre konfliktberedskab på sin arbejdsplads. Et beredskab, som bygger på de erfaringer og de kompetencer, som allerede er til stede, og som kan styrkes gennem et fælles begrebsapparat og nogle aftaler om, hvad man gør, når konflikter opstår, og ikke mindst om, hvordan man vil bestræbe sig på i det daglige aktivt at forebygge destruktive konflikter.

Konfliktarbejdet betyder ikke, at alle konflikter bliver løst – nogle gange lykkes det, andre gange ikke. Men tager man sig selv, hinanden og konflikten alvorligt, tager man sig mod til dialogen, så kan det hårde arbejde give anledning til selvindsigt og udvikling såvel for de enkelte involverede som for hele organisationen. ■

Voldsrisiko i arbejdet: Ledelsens ansvar – hvad siger loven?



Uden en god ledelse som tovholder i den anden ende af snoren kan selv den dygtigste medarbejder have svært ved at klare opgaven...

Af Marianne Rosling, fuldmægtig,
Arbejdstilsynet

I henhold til Arbejds miljøloven har arbejdsgiveren en række pligter. Når der er risiko for vold på arbejdspladsen, er det særlig relevant, at arbejdsgiveren sørger for:

At de ansatte får oplysninger om de ulykkes- og sundhedsfarer, der eventuelt er forbundet med deres arbejde, og at de får nødvendig oplæring og instruktion i at udføre arbejdet på en farefri måde. Arbejdsgiveren skal sørge for, at hver enkelt medarbejder, uanset ansættelsesforholdets karakter og varighed, får en tilstrækkelig og hensigtsmæssig oplæring og instruktion i at udføre arbejdet, så det sker uden fare for medarbejderen. Ved arbejde, hvor det er kendt, at der er risiko for vold,

er det især vigtigt med tilpasset instruktion, uddannelse og information om forhold, som har betydning for voldsrisikoen i forbindelse med arbejdets udførelse. Nyansatte har et særligt behov for instruktion.

At vurdere sikkerheds- og sundhedsforholdene på arbejdspladsen og at træffe de nødvendige foranstaltninger, inden arbejdet påbegyndes.

Det er arbejdsgiverens pligt at sørge for, at der udarbejdes en skriftlig arbejdspladsvurdering (APV), som sikrer, at alle væsentlige arbejdsmiljøproblemer inddrages i virksomhedens arbejdsmiljøarbejde. På arbejdspladser med voldsrisiko skal vurdering af risikoen udgøre en del af arbejdspladsvurderingen. Arbejdsgiveren skal sørge for, at sikkerhedsorganisationen inddrages i og deltager i hele APV-processen. Det gælder både planlægning, tilrettelæggelse, gennemførelse, opfølgning og revision af APV'en. Deltagelsen skal dokumenteres ved, at sikkerhedsorganisationen påtegner APV'en.

I virksomheder, hvor der ikke er krav om sikkerhedsorganisation (virksomheder med under fem ansatte), skal de ansatte deltage i arbejdet på tilsvarende måde. Vurderes det i forbindelse med APV'en, at der er risiko for vold, skal der udarbejdes en handlingsplan for, hvilke foranstaltninger der vil blive sat i værk for at forebygge risikoen.

At arbejdsforholdene er forsvarlige

At arbejdsforholdene er forsvarlige vil i forhold til voldsrisiko i arbejdet sige, at risikoen på arbejdspladsen skal forebygges. Det kan for eksempel ske ved:

- Tekniske foranstaltninger som for eksempel alarmer, kaldesystemer, tv-overvågning o.l.
- Indretningsmæssige foranstaltninger, hvor arbejdspladsen indrettes, så risikoen for vold reduceres mest muligt. Det kan for eksempel dreje sig om at udforme og indrette lokalene, så de giver brugerne ro og de ansatte sikker-

Arbejdsgiveren skal sørge for, at hver medarbejder får en tilstrækkelig oplæring og instruktion i at udføre arbejdet, så det sker uden fare.

hed, eller det kan handle om at etablere flugtveje.

- Arbejdsorganisatoriske foranstaltninger, sådan at organiseringen af arbejdet i videst muligt omfang forebygger aggressiv adfærd og vold.
- Klare retningslinjer for, hvordan de ansatte forholder sig i forbindelse med vold eller ved trusler om vold – herunder procedurer for, hvordan man kommer nødstedte kolleger til hjælp, tilkaldelse af politi o.l.
- Uddannelsesmæssige foranstaltninger i form af uddannelse vedr. brugernes tilstand og adfærd samt andre forhold af betydning for voldsrisiko i forbindelse med arbejdet. Også uddannelse i samtaleteknik, konfliktforebyggelse, konfliktløsning og frigørelses- og fastholdelsesteknikker kan være relevant.

At anmelde vold og trusler mv. til Arbejdstilsynet efter regler herom.

Arbejdsulykker som følge af vold og trusler om vold skal anmeldes til Arbejdstilsynet, når de har medført uarbejdsdygtighed i mindst én dag, ud over den dag, skaden er sket. ■

Kilder:

Lov om arbejdsmiljø (Arbejdsministeriets lovbeholdning nr. 784 af 11. oktober 1999), § 38.
Bekendtgørelse om arbejdets udførelse (Bekendtgørelse nr. 492 af 20. juni 2002), §§ 4-7.
At-meddelelse nr. 6.01.2 om pligter og ansvar efter arbejdsmiljøloven.
At-meddelelse nr. 4.08.4 om voldsrisiko i forbindelse med arbejdets udførelse.

Lederen skal være drivkraften

Lederen skal definere klare mål og rammer for organisationen.

Lederen er ansvarlig for de normer og værdier, der udvikles på arbejdspladsen. Og så er lederen selv en vigtig rollemodel i det daglige arbejde.

Af Charlotte Bredal, arbejdsmiljøkonsulent i Forbundet af Offentligt Ansatte, FOA

Man skal kunne udføre sit arbejde uden at blive udsat for vold – og arbejdsgiveren har et ansvar for, at arbejdsforholdene er forsvarlige. Det er vigtigt at slå fast. Vigtigt, fordi den måde arbejdet tilrettelægges på, og dermed rammerne for arbejdet, er afgørende for, hvordan man som medarbejdergruppe kan vedkende sig alvoren af belastningerne. Vigtigt for, hvornår og hvordan man kan, skal og tør handle – for hvordan man kan arbejde voldsforebyggende. Det konkrete arbejde med at forebygge vold løses nemlig bedst i fællesskab mellem ledere, sikkerhedsorganisation og medarbejdere.

En formuleret volds- og personalepolitik er et godt sted at starte. En sådan politik kan hjælpe med at klargøre de forventninger, vi har til hinanden, og være med til at mindske den usikkerhed, der er, når man ved, at der kan opstå voldelige situationer i arbejdet. En politik fjerner ikke en risiko, men den kan medvirke til at forberede os på, hvordan vi kan tackle den.

Fine og velformulerede hensigts-erklæringer er selvfølgelig ikke nok i sig selv, og her har lederen et stort ansvar for, at politikken bliver gennemdiskuteret så konkret som muligt, så det bliver klart for alle, hvordan man for eksempel tackler en truende eller voldelig situation, eller hvornår man anmelder hvad.

Det skal naturligvis også sikres, at arbejdspladsen medtænker vold i

arbejdspladsvurderingen og har et beredskab, så medarbejderne får psykologisk og praktisk støtte til at bearbejde og håndtere en voldsepisode. Det kan være svært for en leder selv at yde psykisk førstehjælp – og for en medarbejder at få den af sin leder. Lederen har andre roller i forhold til medarbejderen, og det kan overskygge rollen som den, medarbejderen kan betroe sine tanker og oplevelser til.

Derimod kan lederen løbende følge op på, hvordan det går, og spørge ind til, om medarbejderen har brug for yderligere hjælp. For de fleste er en opmærksom og omsorgsfuld leder helt afgørende for, at de kan komme videre. Endelig er det afgørende, at lederen tilrettelægger arbejdet efter en eventuel voldsepisode, så medarbejderen ikke på ny risikerer lignende konfrontationer.

En positiv kultur

Lederen har også et ansvar for, at arbejdspladsen udvikler en kultur, der fremmer dialog og fremmer, at man roligt kan sige sin mening uden at være bange for bagefter at opleve ubehagelige reaktioner. En kultur, der gør det muligt at få hjælp og støtte, når man har brug for det.

Der er behov for en speciel tryk og åben kommunikation i grupper, som skal omgås brugere eller klienter med voldelig adfærd. Det at kunne kommunikere på det mest hensigtsmæssige følelsesmæssige plan i en given situation er ikke en evne, alle er født med. Der er derfor utrolig vigtigt at prioritere introduktion af nyansatte, efteruddannelse og kompetenceudvikling højt.

Det er vigtigt at huske, at alle medarbejdere medbringer en personlig „bagage/virkelighed“, som påvirker kulturen på arbejdspladsen. Kulturen bliver et produkt af alle disse virkeligheder og hermed et fælles grundlag, som både medarbejdere og

leder må forholde sig kritisk og reflekterende til.

Det har stor betydning for at forebygge aggression og vold, at alle ansatte føler både et personligt og et fælles ansvar for sikkerheden.

En leder kan påvirke negative voldsfremkaldende mønstre ved at undlade at gribe ind i konflikter eller ved at forholde sig passivt til en uhensigtsmæssig adfærd hos en enkelt medarbejder eller i medarbejdergruppen. Både det, lederen gør og ikke gør, påvirker samspillet i gruppen. Det handler kort og godt om de signaler, lederen sender via sin konkrete adfærd. Om han eller hun signalerer, at de menneskelige værdier er i fokus eller ej.

Man kan sige, at en af lederens vigtigste opgaver er at kunne samarbejde og få andre til at samarbejde. Ligesom lederen må definere klare mål og rammer og har en vigtig rolle som forandringsformidler og aktiv rollemodel.

Det er lederen, som er ansvarlig for organisationens udvikling af normer, værdier og virkelighedsopfattelse. Med normer menes regler for, hvad man som medarbejder bør gøre eller ikke gøre, og hvad der forventes af personalet i forskellige situationer. En norm kan være udtalt eller uskreven, men bliver som regel fulgt op af sanktioner, hvis den brydes (Einarsen m.fl. 1998).

En positiv kultur på arbejdspladsen kendetegnes af, at man trygt kan dele historier og erfaringer med hinanden – og af reflekterende brug af humor. Det vil sige en humor, der er varm, befriende og inkluderende i modsætning til en kultur, hvor humor bruges galgenhumoristisk som et skjold eller visir, der beskytter mod nærhed.

Kulturen kan udvikle sig i såvel positiv som negativ retning. I perioder med stor arbejdsbelastning og andre stressfaktorer i hverdagen kan det være svært at bevare humøret og motivationen. Her er det særlig vigtigt, at medarbejdere og ledelse i fællesskab analyserer årsagerne til det dårlige arbejdsmiljø. Og at alle påtager sig et ansvar og tør være aktive aktører på arbejdspladsen. Eller med

Fine, velformulerede hensigts-erklæringer er ikke nok i sig selv.

andre ord: At medarbejderne giver ledelsen og hinanden det nødvendige mod- eller medspil, som det kræver at udvikle en dynamisk arbejdsplads.

Målsætning og organisering af arbejdet

Udgangspunkt og forudsætning for at diskutere og beskrive arbejdspladsens målsætninger og organisering mv. er en fælles forståelse af den omsorg, man ønsker at praktisere.

Næste skridt er at udarbejde en klar målsætning for arbejdet. Delmålene i denne skal beskrive resultaterne, være målbare, tidsbestemte, udviklende og realistiske. Målsætningen skal være formuleret skriftligt og præsenteres for alle nyansatte, så alle inden for en fælles organisatorisk ramme kan arbejde for at nå de samme mål.

Målsætningen bør suppleres med en beskrivelse af den faglige strategi, herunder den tænkning og forståelse, der ligger bag den pædagogiske indsats eller behandlingen. En beskrivelse af, hvilke (behandlings)metoder der er nødvendige for at nå de beskrevne mål.

I en tværfaglig personalegruppe er

det utrolig vigtigt, at der så vidt muligt udvikles en fælles forståelse af den pædagogiske indsats eller af behandlingsformerne. En klar og tydelig faglig indsats eller behandlingsfilosofi vil positivt påvirke de holdninger og handlinger, brugerne, klienterne eller patienterne mødes med i praksis. I forhold til vold og aggression kan en del af filosofien for eksempel være, at mennesker udvikler sig, hvis arbejdet tilrettelægges og organiseres på den rette måde.

I beskrivelsen af, hvordan arbejdet tilrettelægges, bør for eksempel indgå arbejdsbeskrivelser, ansvars- og arbejdsfordeling, mødestruktur og husregler. Arbejdspladsens rutiner og procedurer i forhold til aggression og vold skal være tilgængelige for alle medarbejdere.

En klar beskrivelse af, hvordan arbejdet organiseres og tilrettelægges kendetegnes ved, at alle har veldefinerede opgaver og kender deres kompetence i forhold til kolleger og i forhold brugere eller klienter. En klar beskrivelse af, hvordan arbejdet organiseres og tilrettelægges, forebygger vold, fordi den møder brugere og klienter med en ydre struktur og tryk som erstatning for deres egen

ofte manglende struktur og tryk. En klar beskrivelse af, hvordan arbejdet organiseres og tilrettelægges, forebygger ligeledes vold, sænker angstniveauet og skaber tryk i personalegruppen, fordi:

- personalet ved, hvad der skal gøres
- personalet ved, hvorfor det skal gøres
- personalet ved, hvordan det skal gøres
- personalet ved, hvem der skal gøre det (Krøvel m.fl. 1997).

Det er vigtigt, at medarbejdere og ledelse er opmærksomme på de påvirkninger, der er i arbejdet, og forstår at arbejde med dem, så de ikke udvikler sig til belastninger i stedet. Det kan for eksempel ske, hvis der er uklarhed om målene og kravene, en „utydelig“ ledelse, eller måske en ledelse, der ikke bliver „mødt eller hørt“ af medarbejderne.

Det er vigtigt at sørge for, at der er balance mellem rammerne for arbejdet, arbejdsprocessen og resultaterne, for at man kan få kvalitet i arbejdet – og hvordan kan man det, hvis ikke man kan levere en arbejdsindsats i

Hvornår har du sidst fået tilbudt en gratis udstilling?

Nu får du mulighed for at låne en udstilling om voldsforebyggelse ganske gratis.

Udstillingen sætter i særlig grad fokus på, hvordan uddannelses- og praktiksteder kan være med til at forebygge vold mod studerende. Og på hvordan studerende, som udsættes for vold, kan støttes. Socialt Udviklingscenter SUS har på vegne af Vold som Udtryksform udviklet og produceret udstillingen.

- Udstillingen består af fire moduler (220 x 90 centimeter), som kan stå frit på gulvet.
- Det tager ca. 5 minutter at stille den op, og det kræver intet værktøj. Lettere kan det ikke blive!

Tidspunkt for og varigheden af udstillingen aftaler du med SUS. Vi sender udstillingen omkostningsfrit til dig. Det eneste, du skal betale for, er porto for at sende den retur. I sammenpakket form måler de fire moduler tilsammen ca. 30 x 30 x 95 cm.



Kontakt:

Socialt
Udviklingscenter SUS
Sekretær Bente Jensen
Nørre Farimagsgade 13
1364 København K
Tlf. 3393 4450 eller
bej@sus.dk

Vold som Udtryksform

forhold til brugere og klienter, som man er fagligt tilfreds med?

Dårlig kvalitet i ydelserne til brugerne kan give en dårlig effekt på arbejdsmiljøet, skabe magtesløshed og usikkerhed hos brugerne og resultere i misforståelser, konflikter eller voldelige reaktioner.

Her er det ledelsens opgave at opstille realistiske mål og skabe klarhed over, hvad opgaven er, og ikke mindst, hvad rammerne er for at løse den. Det er vigtigt, at roller og forventninger jævnlige justeres i takt med ændringer af de økonomiske og de organisatoriske rammer.

Det er også vigtigt, at ansvar og kompetence følges ad. At man som medarbejder fagligt er i stand til at træffe beslutninger og har adgang til de nødvendige informationer. Det indebærer naturligvis også et ansvar for, at den enkelte passer på sig selv, og at kollegerne siger til eller fra, når der er noget, der bør forbedres.

Løbende medarbejderudvikling

Når man arbejder med medarbejderudvikling, er det på voldsområdet som på alle andre udviklingsområder vigtigt at sikre, at alle accepterer målene med udviklingen, og at medarbejderne deltager aktivt. Det sker, hvor forståelse, vilje og handlemuligheder er til stede.

Medarbejdere omtales ofte som arbejdspladsens vigtigste ressource. Skal denne ressource udnyttes bedst muligt, er forudsætningen, at arbejdspladsen anerkender og drager nytte af medarbejdernes forskelligheder med hensyn til personlighed, uddannelsesmæssig baggrund mv. Forskelligheder, der betyder, at alle har noget helt unikt at bidrage med. Anerkendelse af forskelligheder er med andre ord forudsætningen for at skabe kvalitet og udvikling.

I forhold til aggression og vold er det vigtigt, at medarbejderne har en god indlevelsessevne og er gode til at kommunikere, lytte, samarbejde og være fleksible. Ligesom de skal kunne sætte grænser og kunne tåle at stå i ubehagelige situationer. Disse kvalifikationer er en kombination af faglige og personlige egenskaber, som kan videreudvikles i en positiv arbejdspladskultur. Alle reaktioner fra medarbejderne skal tages alvorligt, og et åbent og trygt samarbejds-klima betyder, at det ikke er flovt at dele sine



Det er lederen, der skal trække de øvrige medarbejdere i retningen af et bedre arbejdsmiljø.

erfaringer og tanker med hinanden.

I kommuner og amter mærkes det tydeligt, at mål og midler ikke lænere er givne. Alle arbejdspladser må omstille sig konstant, og det skaber utryghed og usikkerhed. Som medarbejder oplever man det som et krav om løbende faglig og personlig udvikling. Et gammelt kinesisk ord-sprog siger det således: „Hvis man ikke bevæger sig, i en verden som bevæger sig, står man ikke stille, man sækker agterud“. Nogle medarbejdere lever og trives med disse stadig nye udfordringer, andre presses af krav, de ikke kan eller vil leve op til.

Et er givet; der er mange udfordringer for både ledelse og medarbejdere. At udvikle en god personalepolitik, at forbedre det psykiske arbejdsmiljø og at arbejde aktivt med organisationskulturen kræver systematisk og langsigtet arbejde.

Skal en kultur ændres i retning af at være mere voldsforebyggende, må ledelsen være den drivende kraft. U hensigtsmæssige arbejdsrutiner, der medvirker til at optrappe volden, kan

påvirkes og ændres, hvis ledelsen er en aktiv rollemodel for medarbejderne. Ledelsen påtager sig ansvaret for både at belønne og bakke op om den hensigtsmæssige adfærd og for at sanktionere den uhensigtsmæssige. ■

Læs også:

www.bar-sosu.dk

- Til ledere og sikkerhedsrepræsentanter – forebyg vold og trusler
- Til dig, der arbejder alene i borgerens hjem
- Vold og trusler sætter syge spor
- Vold og trusler på sygehuse. Forebyggelse – hvordan?

Alle udgivet af BrancheArbejdsmiljørådet for social- og sundhedsområdet, 2003.

Samt:

- Ståle Einarsson m.fl.: Mobbing og harde personkonflikter – helsefarlig samspill på arbeidsplassen. Søreidgreid, Sigma, 1998
- Bernt Krøvel m.fl. (red): Vold og psykiatri – om forståelse og behandling. Oslo, Tano Aschehoug, 1997.

Et godt arbejdsmiljø kræver ledelse

En personalepolitik under løbende udvikling og et kontinuerligt stabilt sikkerhedsarbejde med bevågenhed og opbakning fra ledelsen danner rammerne for arbejdsmiljøet på Mændenes Hjem på Vesterbro.

Af Birgitta Colmorn, souschef, Lars Pedersen, sikkerhedsleder og Robert Olsen, forstander, Mændenes Hjem, København

På Mændenes Hjem er vi tæt på hjemløse- og misbrugskulturerne på Vesterbro. Vi er et differentieret socialt tilbud, som består af et herberg, et bofællesskab, en boenhed, et kontaktsted, en sygeplejeklinik, en natcafe samt en funktion med udlevering af sprøjter og kanyler.

I det daglige ser og oplever medarbejderne sider af livet, som er voldsomme, og som kan være grænseoverskridende. De skal forholde sig til menneskers aktive destruktive adfærd, til døden, til voldelige personer, narkohandlere, sygdom, trusler og meget, meget mere. Det kræver robusthed, faglig viden og kompetence, professionalisme og ikke mindst kollegial og ledelsesmæssig opbakning at håndtere disse påvirkninger.

På Mændenes Hjem har udviklingen i personalepolitikken og et kontinuerligt stabilt sikkerhedsarbejde været med til at skabe gode rammer for, at medarbejderne kan håndtere hverdagen på Vesterbro.

Alle medarbejdere har et ansvar for at være med til at skabe et godt og trygt arbejdsmiljø. Det kræver diskussioner, ideer, kreativitet, handlinger og ledelse. Ledelsen af dette

arbejde foregår i et team i sikkerhedsudvalget. Det har været den drivende kraft i udviklingen af arbejdsmiljøet.

Det har været en proces at komme dertil, hvor Mændenes Hjem er i dag i forhold til sikkerheds- og arbejdsmiljøarbejdet. En proces, hvor der er diskuteret, eksperimenteret, evalueret og nyudviklet.

I det kommende beskriver vi nogle af de konkrete initiativer, som i dag er omsat til praksis i det daglige arbejde på Mændenes Hjem.

Fysiske tiltag

I 1998 blev Bistandsloven afløst af Lov om Social Service. I den forbindelse fjernede man institutionsbegrebet fra lovgivningen. Det gav nye udfordringer i det daglige arbejde på Mændenes Hjem. Strukturer blev ændret, regler blev fjernet, og rammer blev udvidet.

Medarbejderne følte sig dog stadig indimellem som kontrollanter og syntes ikke, at deres faglige viden blev brugt fuldt ud af brugerne. Vi havde en følelse af, at vi kunne mere og kunne blive bedre. Af vores statistik kunne vi samtidig læse, at der var for mange episoder med trusler og vold i arealet foran receptionen (som en medarbejder beskrev som noget, der lignende en østtysk grænsepost!).

Vi besluttede os derfor for at lave radikalt om på de bygningsmæssige forhold på Mændenes Hjem. Medarbejdere og brugere har sammen med kunstnere og designere været med til at formulere de fysiske rammer. Gennem workshop, temadage og idemøder blev der formuleret forslag til nye bedre rammer og fælles værdier for mødet med brugeren.

I dag er receptionen nedlagt, indgangen, der tidligere var gennem en mørk port, er ændret til en lys og venlig indgang, og man træder ind i et stort rum med cafe. Vægge er revet ned, der er skabt et tv-hjørne, cafe-

miljø m.m. Socialt arbejde, kunst og design bliver indarbejdet som en del af miljøet.

Dette skal være med til at udvikle et mere ligeværdigt møde mellem bruger og medarbejder. Det horisontale møde eller det værdibaserede møde.

Også ombygninger har medvirket til at mindske antallet af konflikter og det til trods for, at vi har flere brugere, som benytter tilbuddet, og et større antal misbrugere på kokain.

Mændenes Hjem er stadig i en proces med at udvikle de fysiske rammer.

Strukturelle tiltag

Fundamentet i arbejdet med sikkerhed og arbejdsmiljø er kontinuerlige og stabile sikkerhedsudvalgsmøder. Sikkerhedsudvalget drøfter medarbejdernes input i form af ideer eller problemer og melder tilbage. For også at holde fast i et langsigtet perspektiv i arbejdet har vi brugt Arbejdspladsvurderingen som et redskab til at sætte fokus på arbejdsmiljøet og få taget hul på de lidt større ting i den forbindelse. Til efteråret skal Mændenes Hjem i gang med sin tredje Arbejdspladsvurdering.

Et andet vigtigt redskab er at registrere alle episoder, der er ud over det sædvanlige, for eksempel trusler, vold mod medarbejdere eller beboere, tilkaldelse af ambulance, overdosis og krampeanfald blandt beboere. Denne statistik bliver kaldt situationsrapporter.

Alle situationsrapporter bliver lagt ind i et dataprogram, så vi kan se, om antallet af episoder stiger, hvor og hvornår de forekommer osv. Registreringen debatteres og evalueres i sikkerhedsudvalget. Samtidig fungerer den som en vigtig kilde til at opsamle viden og derigennem udvikle kompetencer hos medarbejderne. For eksempel er der de senere år sket en ændring i misbruget blandt mange stofmisbrugere, som i dag langt oftere bruger kokain. Medarbejderne registrerede i 2002 10-12 episoder med mennesker, der blev kokain-psykotiske. Disse cases blev samlet og brugt som undervisningsmateriale blandt medarbejderne, og vi diskute-

Alle medarbejdere har et ansvar for at være med til at skabe et godt og trygt arbejdsmiljø. Det kræver diskussioner, ideer, kreativitet, handlinger og ledelse.

rede, hvordan vi bedst tackler denne problemstilling.

Medarbejderne på Mændenes Hjem går med alarm i det daglige. Det ideelle ville selvfølgelig være, at vi ikke behøvede det, men praksis viser, at det er nødvendigt, og at det skaber tryghed for både medarbejdere og brugere. Det er vigtigt, at alarmerne eller „walkierne“ er en naturlig del af arbejdet, at alle medarbejderne bærer dem og er vant til at bruge dem (og at de bliver tjekket jævnlige på deres funktioner). Alle skal være ordentligt introduceret. Dette er et ledelsesansvar.

Mange af dem, der kommer på Mændenes Hjem, er aktive stofmisbrugere, så risikoen for at stikke sig på en brugt kanyle er en del af hverdagen. Derfor er det vigtigt at bruge sin sunde fornuft, når man er på arbejde. Af samme grund tager indretningen og møblelementet højde for, at det er vanskeligt kan „gemme“ sig sprøjter og kanyler.

Men selv om man er agtpågivende og forsøger at forebygge kanylestik, kan uheldet være ude. Derfor tilbyder Mændenes Hjem sine medarbejdere en forebyggende Hepatitis vaccination. Det er et tilbud, som nogle vælger fra, da der kan opstå ubehag/sygdom i forbindelse med vaccinationen. Vi har derfor en aftale med Hvidovre Hospital om, at medarbejderne straks kan tage derud i en taxa, hvis uheldet er ude.

Personalepolitiske tiltag

For at kunne håndtere de mange forskellige påvirkninger og situationer, som opstår på Mændenes Hjem, er det nødvendigt med forskellige personalepolitiske tiltag, som støtter i forhold til arbejdssituationen.

Medarbejderne arbejder i team, og alle team har gruppeudviklingssamtaler to gange om året. Der holdes teammøder, og samtlige team, også i køkken og praktisk afdeling, får supervision. Teamene har stor autonomi i forhold til, hvordan de udfører deres arbejde. Diskussioner er med til hele tiden at udvikle det fælles grundlag.

I hverdagen samles de forskellige team, når en vagt slutter, for at sam-



I et godt arbejdsmiljø er alle medarbejdere og lederen vindere.

le op på dagen. Hvad har været godt? Er der problemer? Hvad skal der tages stilling til? osv. Hvis der for eksempel har været en voldsom episode, bruges opsamlingen også som debriefing på episoden.

Debriefing bliver også brugt i løbet af dagen. Hvis der er behov for det, samles de involverede og debriefes.

Som et sikkerhedsnet har medarbejderne mulighed for at få krisehjælp. Hver medarbejder har en ambulanceplan på Mændenes Hjem, som indeholder personlige ønsker og behov, hvis man kommer til skade, når man er på arbejde. Desuden indeholder planen adresser og telefonnumre på pårørende, venner mv.

Som alle arbejdspladser udfylder Mændenes Hjem arbejdsskadeanmeldelser, når en medarbejder er kommet til skade, enten fysisk eller psykisk. Anmeldelserne sendes til Arbejdstilsynet og evt. forsikringselskab. Arbejdstilsynet modtager dog kun anmeldelser, når der har været fravær i forbindelse med arbejdsskaden.

Det betyder ikke, at den skadede medarbejder bliver glemt, hvis han eller hun ikke har været fraværende. Anmeldelsen udfyldes alligevel og tages med til næste sikkerhedsmøde, hvor det diskuteres, hvor-

dan man kan forebygge, at en lignende ulykke sker igen.

En tidligere sikkerhedsleder sagde, at „forebyggelse af konflikter handler om, at medarbejderne har det godt med hinanden og signalerer arbejds glæde og engagement“. Det sociale miljø skal være i orden. Mændenes Hjem søger at understøtte og udvikle det sociale miljø via fælles ture og oplevelser, fester og fælles faglige temadage. På den måde styrkes de personlige relationer på tværs af teamene, og Mændenes Hjem bliver et bedre sted at arbejde.

Løbende fokus på arbejdsmiljøet

Ledelse af sikkerhedsarbejdet på et sted som Mændenes Hjem handler om mange ting og indbefatter mange elementer. Det handler ikke mindst om kontinuitet og om at have fokus på de arbejdsmiljøproblemer, som formuleres af medarbejdere og brugere.

Mændenes Hjem er et socialt tilbud, der hele tiden er i bevægelse. Tilbuddet har ændret sig, der er kommet nye tilbud, der kommer nye målgrupper osv. På samme måde skal sikkerhedsarbejdet hele tiden være i bevægelse, for at medarbejderne kan være på forkant med udviklingen. ■

(Ikke kun) lederens ansvar

Selvfølgelig er det ledelsens

ansvar at have fokus på arbejdet

med at forebygge og håndtere vold

på arbejdspladsen. Men det er også

vigtigt at dele opgaverne og kompetencerne med medarbejderne.

Af Naja Schjødt Jensen, forstander, Boinstitutionen Grindsted

Bo-Grindsted (botilbud for mennesker med udviklingshæmning, red.) har igennem en årrække arbejdet med vold og voldsrelaterede problemstillinger. Vi har haft fokus på mange aspekter i arbejdet, fra det psykiske arbejdsmiljø og udvikling af beredskabsplaner til konkret faglig udvikling af pædagogiske redskaber og metoder.

Medarbejderne har i samarbejde med vores pædagogiske konsulent udviklet en model – den dynamiske model (beskrevet i bogen *Job med Vold*, 2000). Det er kort fortalt et redskab til at få en medarbejdergruppe, som er kørt fast, på ret køl igen. Modellen bygger på en anerkendelse af, at voldsomme beboere er et videns- og metodeproblem, og konceptet er en forpligtende ledelsesmæssig tankeramme, hvor lederen må vurdere, hvilket forhold man har til voldsom adfærd på arbejdspladsen.

Medarbejderne har ligeledes deltaget i projekt *Vold som Kommunikationsmiddel* og har udarbejdet rapporten „Socialministeriets magtanvendelsesskema – et brugbart redskab i det forebyggende voldsarbejde“. I den forbindelse lavede medarbejderne en undersøgelse af brugen af magtanvendelsesskemaer og udarbejdede et refleksionsskema. Skemaet bruges til at få en større forståelse af voldsepisoder og derigennem få øje på nye handlemuligheder, så magtanvendelserne mindskes. Medarbejdergruppen har også arbejdet med registreringer og i en forsøgsperiode med elektronisk registrering.

Ledelse på to niveauer

Som leder af botilbuddet oplever jeg, hvordan arbejdet med voldsomme beboere belaster medarbejdere og medbeboere, ja selv beboeren med den voldsomme adfærd.

Det er min erfaring, at lederen må arbejde på to niveauer eller på to planer i forhold til medarbejdergruppen, et fagligt og et personligt niveau.

Medarbejderne er ikke psykisk klar til opgaverne på samme tid og reagerer meget forskelligt i belastede situationer. Den enkelte medarbejder kan på et eller andet tidspunkt få et psykisk „dyk“. Det kan komme i en periode, hvor det går godt, hvor stemningen er god, og den voldsomme adfærd ikke fylder meget. Min oplevelse er, at man som leder ikke er helt så opmærksom i de perioder, og derfor kan blive overrasket over, at medarbejderen er mere påvirket end i en periode med meget vold eller voldsom adfærd.

Det er min erfaring, at det er meget vigtigt med faglig udvikling og udvikling af viden. Det giver mulighed for at opnå en større forståelse af voldsepisoderne og de voldsomme beboere, for større forståelse af egen rolle, og ikke mindst for at opnå nye handlemuligheder og se nye dimensioner i relationen til beboeren.

På trods af de erfaringer, som er beskrevet ovenfor, må jeg konstatere, at det kan være vanskeligt som leder at bevare fokus.

I en periode var den ene af Bo-Grindsteds afdelinger meget belastet på grund af megen vold og mange magtanvendelser. Det skabte uro og utryghed blandt medarbejdere og beboere, og det psykiske arbejdsmiljø blev forringet.

Konsekvenserne for det pædagogiske arbejde blev, at det blev meget vanskeligt at planlægge og udarbejde fælles pædagogiske strategier, og hverdagen blev stille og roligt præget af overlevelsesstrategier og ad hoc-løsninger. Her blev deltagelse i projekt *Vold som Kommunikationsmiddel* vendepunktet.

Tid til refleksion

Som led i boinstitutionens projekt under *Vold som Kommunikations-*

middel har medarbejdergruppen som nævnt udarbejdet et skema til faglig refleksion. Skemaet kan anvendes til at strukturere den pædagogiske drøftelse og årsagssammenhænge, og bruges til at anvise nye pædagogiske handlemuligheder. Det er et godt redskab til at mindske magtanvendelserne og til at få en større indsigt i egen rolle, og dermed blive bedre rustet i arbejdet med voldsom adfærd.

Men selv om metoden er vigtig i det voldsforebyggende arbejde har det været svært at implementere den i organisationen. Det har været meget vanskeligt for medarbejdergruppen at gennemføre refleksionerne. Gruppen har forsøgt at finde årsagerne og ender ofte med konklusionen: manglende tid i dagligdagen.

Jeg oplever, at der er en sammenhæng mellem ledelsens fokus og implementering af viden. Når medarbejderne mærker opbakning og opmuntring til at benytte metoden, anvender de den også, men ofte sker det kun i en periode, så er det som om, dagligdagens opgaver eller rutiner overtager, og refleksions-seancerne udskydes.

Efter i en årrække at have beskæftiget mig med voldsom adfærd, synes jeg stadig, at der dukker nye spørgsmål op. Jeg har nævnt problemet med at implementere viden og metoder. Hvad er det, der gør, at vi ikke formår at anvende refleksionsmetoden i dagligdagen? Jeg har også peget på tidsfaktoren, men jeg tror ikke kun, det handler om tid.

I vores tilfælde oplever jeg, at en voldsom beboer i perioder dræner medarbejderne for energi, idet beboeren „ulmer“ eller er meget rastløs. Beboeren laver også splitting mellem medarbejderne, og det påvirker den enkelte medarbejder utroligt meget, især når man er „ude i kulden“ og ofte bliver afvist. Medarbejderen bliver usikker på sig selv og føler sig magtesløs.

Disse psykiske faktorer er meget energidræbende og belastende, og en vagt kan blive et spørgsmål om overlevelse. Derved kan refleksions-seancen let komme til at handle om at komme af med sine oplevelser og

Sikkerhedens leder

få fortalt, hvordan man har det. Det skal der selvfølgelig også være plads til, men refleksionen over magtansvendelsen bliver ikke den pædagogiske diskussion, hvor nye tolkninger og handlemuligheder opstilles.

I forhold til implementeringen af metoder, i vores tilfælde refleksionsmetoden, tror jeg, at ledelsens opgave er at sørge for at skabe rum og tid til afprøvning, eller i udarbejdelsesfasen at sikre, at anvendelse af metoden i dagligdagen er drøftet, aftalt og sat i system.

Også et fælles ansvar

Jeg mener ikke, at en leders fokus på det voldsforebyggende arbejde kan gøre det alene. Organisationen er afhængig af, at medarbejderne tager aktivt del i det forebyggende arbejde for eksempel med at udvikle nye pædagogiske metoder. Men det kan være vanskeligt for den enkelte medarbejder at bevare det nødvendige overskud.

Botilbuddet kan i perioder være meget belastet, og medarbejderne kan vise tegn på udbrændthed, på trods af den megen viden og erfaring med voldsarbejdet.

Jeg oplever, at vi af og til må lave en form for „nulstilling“ og se på nye handlemuligheder og genopbygge eller revidere tidligere aftaler og handleplaner. Det er dog også sundt med en sådan evaluering og revision af gamle aftaler. Vores beboere udvikler og har brug for andre tilbud og udfordringer i dagligdagen, ligesom en ny vinkel at anskue tingene fra kan være med til vende en fastlåst situation.

Jeg tror, at voldsarbejdet er mere komplekst end som så. Der er mange forhold at være opmærksom på, og jeg har kun nævnt enkelte her.

Ledelsen er forpligtet til at tage fat om problemstillingerne i forhold til arbejdet med voldsom adfærd. Ingen tvivl om den sag! Men det er også vigtigt at „spredde“ opgaver og kompetencer i voldsarbejdet på mange medarbejdere. Det sikrer en bedre voldsforebyggelse og et fælles ansvar i organisationen. ■

Planlægger og formidler –

„tovholder“ og „bagstopper“.

Sikkerhedslederen har mange

roller i arbejdet med at forebygge

vold på arbejdspladsen.

Af Preben Vesti Nielsen, sikkerhedsleder,
Psykiatrien i Nordjyllands Amt

Som daglig leder af arbejdsmiljøarbejdet er sikkerhedsleders rolle i det voldsforebyggende arbejde ikke specielt anderledes end den gængse rolle, som er beskrevet i Arbejdsmiljølovens regler. Sikkerhedslederen fungerer på vegne af sikkerhedsudvalget og ledelsen som daglig leder af arbejdsmiljøarbejdet og træffer herunder de nødvendige beslutninger mellem møderne. For at sikkerhedslederen kan have et ordentligt grundlag at arbejde ud fra, er det meget vigtigt, at der er et godt samspil imellem de tre parter, og at ledelsen både i ord og handling slutter op om de truffe beslutninger.

Arbejdet med at forebygge vold er karakteristisk ved, at der er mange vigtige strategiske og taktiske elementer, der skal tages vare på. Det kan for eksempel være at udarbejde dybereliggende ulykkesanalyser, at etablere voldsforebyggende kurser, at udarbejde retningslinjer (spilleregler) på en række centrale områder, eller at sikre opfølgning og vedligeholdelse af den politik og struktur, der danner hele rammen om det voldsforebyggende arbejde. I dette arbejde har sikkerhedslederen blandt andet en rolle som planlægger, formidler og som „tovholder“ og „bagstopper“.

Planlægger og formidler

Sikkerhedslederen skal planlægge, gennemføre og implementere alle voldsforebyggende tiltag på vegne af sikkerhedsudvalget og ledelsen. Er der for eksempel tale om en ny voldsforebyggende indsats eller et

nyt projekt, så vil indsatsen kun kunne lykkes ved, at alle medarbejdere og ledere opnår forståelse for, indsigt i og accept af de nødvendige tiltag og tankesæt, der ligger bag indsatsen.

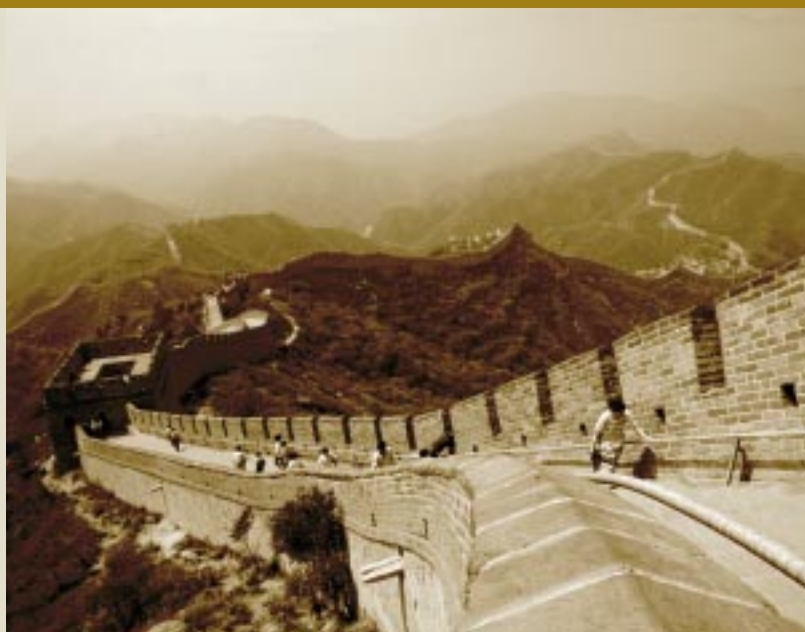
Foruden at udarbejde det strategiske grundlag for indsatsen, så har sikkerhedslederen også en vigtig opgave i at formidle budskabet om indsatsen og baggrunden herfor ud til alle de implicerede medarbejdere og ledere i organisationen. Budskabet om indsatsen skal vægtes således, at det står klart for alle, at sikkerhedsudvalget og den øverste ledelse prioriterer den voldsforebyggende indsats højt.

Tovholder og bagstopper

I den daglige funktion skal sikkerhedslederen virke som en aktiv „tovholder“ for indsatsen og herunder være meget synlig. Både med hensyn til løbende orientering til organisationen om forløb og resultater, og ved sammen med sikkerhedsgrupper og medarbejdere at deltage aktivt i debatten om den voldsforebyggende indsats og få drøftet de mange spørgsmål, der hele tiden dukker op hos medarbejderne.

Sikkerhedslederen skal også fungere som „bagstopper“ i de situationer, hvor det går galt. Det kan for eksempel være, hvis en voldsramt medarbejder oplever sig svigtet af „systemet“. Netop denne følelse er meget nærliggende for en voldsramt, idet man i situationen let kommer til at projicere sin vrede og skuffelse over på de nærmeste kolleger og leder, eller på „systemet“. Det vil sige den struktur, der er opbygget for at samle op på voldsituationer herunder kollegial og psykologisk krisehjælp, debriefing, anmeldelse af arbejdsulykken, lægebesøg mv.

Det skal stå klart for alle, at sikkerhedsudvalget og den øverste ledelse prioriterer voldsforebyggelsen højt.



Sikkerhedslederen har et stort ansvar for den voldsforebyggende indsats på arbejdspladsen.

Hvad laver sikkerhedslederen?

Den daglige kontakt med sikkerhedsorganisationen og andre interessenter foregår via e-mail eller pr. telefon og handler eksempelvis om:

- Hvem skal på voldsforebyggelseskursus?
- Hvor mange instruktører skal der uddannes til at vedligeholde medarbejdernes psyko-fysiske viden og kunnen?
- Skal en konkret voldsulykke politianmeldes og i så fald, hvem skal gøre hvad?
- Må vi selv vælge, hvilken psykolog vi vil bruge til psykologisk krisehjælp?
- Skal vi altid analysere ulykkerne, når det er den samme person, der er skyld i dem?
- Bistand til sikkerhedsgrupperne i analyse af arbejdsulykker
- Rådgivning til at udarbejde APV på særlige områder og i forhold til særlige risici
- Undersøgelse af fysiske og psykiske arbejdsmiljøproblemer
- Rådgivning om konkrete arbejdsmiljøpåvirkninger
- Afklaring af eventuelle tvister i tolkningen af arbejdsmiljø- og voldspolitikken
- Besvarelse af henvendelser fra eksterne interessenter, Arbejdstilsynet, pressen og andre
- Kontakt til BST
- Servicering af og rådgivning til ledelsen på alle niveauer i konkrete sager og sagsforløb.

I min daglige funktion har jeg endvidere opgaver med:

- at registrere og anmelde arbejdsulykker samt udarbejde ulykkesstatistik
- at udsende spørgsmål om ulykkesforebyggelse til konkrete hændelsesforløb
- at følge op på sygdomspolitikken og udarbejde og analysere sygdomsstatistik
- at udarbejde den årlige virksomheds-APV herunder tids- og handlingsplan
- at forberede og udarbejde forslag samt dagsorden til sikkerhedsudvalgsmøder
- at sikre samarbejde og koordinering omkring den tekniske sikkerhed i forhold til alarmanlæg og adgangskontrolsystemer
- at gennemføre spørgeskemaundersøgelser vedrørende arbejdsmiljø- og voldspolitikken samt foreslå og gennemføre justeringer heraf.

Endelig har jeg af mere udadvendte opgaver:

- at planlægge og gennemføre temamøder for sikkerhedsorganisationen
- at undersøge forskellige arbejdsmiljøproblemer eventuelt i samarbejde med BST
- at deltage i sikkerhedsmøder og personalemøder og udbrede viden om Arbejdsmiljø- og Arbejdsskadelov, herunder motivere organisationen i arbejdsmiljøarbejdet
- at deltage i planlægningsmøder ved om- og nybygning, ved planlægning af større nyanskaffelser og ved ændringer i organisering af arbejdet som for eksempel et aktuelt stort projekt om fleksibel arbejdstilrettelæggelse
- at deltage i erfa-grupper for sikkerhedsledere, i forskellige arbejdsmiljøkonferencer og bringe ny viden ind i organisationen.

Den måde, som organisationen eller „systemet“ tackler den voldsramte på, er af afgørende betydning for den fremadrettede voldsforebyggelse, for netop her opbygges tilliden hos den enkelte medarbejder til, at der er handling bag de pæne ord. Den måde, man håndterer en kriseramte medarbejder på, vidner jo om den holdning og respekt, man har for den enkelte. Og en respektfuld og professionel håndtering af krisen giver en god fælles opfattelse af værdierne og dermed et godt grundlag for den voldsforebyggende indsats.

Tålmodighed belønnes

Endelig skal sikkerhedslederen være vedholdende og tålmodig. Vedholdende i forhold til, at indsatsen på en afbalanceret måde holdes kørende i både medarbejdernes og ledelsens bevidsthed. Det kan for eksempel være ved, at der udarbejdes en politik, der omsætter de indvundne erfaringer fra den voldsforebyggende indsats til retningslinjer for god skik på sygehuset eller i boformen. Der skal også stilles spørgsmål til de ulykkesanmeldelser, der kommer ind, specielt i forhold til en mulig forebyggelse af lignende situationer. Sikkerhedslederen skal i det hele taget sørge for, at der bliver rettet det nødvendige fokus på området, hvis de opnåede resultater og det forbedrede sikkerhedsniveau skal holdes.

Sikkerhedslederen skal udvise betydelig tålmodighed i den voldsforebyggende arbejde. Resultaterne, for eksempel i form af faldende ulykkestal eller forbedring af det psykiske arbejdsmiljø, lader ofte vente på sig. Det tager tid at få alle med på et stort og forskelligartet arbejdsområde som det psykiatriske område. Men når det kommer, så skaber indsatsen i første omgang forudsætninger for at bryde „den onde cirkel“, idet de færre konfliktsituationer og ulykker vil fjerne angsten og i stedet skabe rolige og trygge arbejdsforhold. Og netop roen og trygheden åbner op for, at medarbejderne både tør mere og vil mere faglig udvikling. Heri ligger den bedste forebyggelse af konflikter og vold på arbejdspladsen. ■

Deler viden i netværk

11 afdelingsledere i Vejle Amt

nyder godt af hinandens erfaringer

og får løbende supervision i et

videnskabeligt netværk etableret af

Voksen- og Handicapafdelingen.

Af Bodil Højbjerg, projektkoordinator og

Jette Dalsgård Andersen, planlægger, Vejle Amt
Voksen- og Handicapafdelingen

I Vejle Amt har vi gode erfaringer med en netværksgruppe for afdelingsledere af enkeltmandsprojekter, dvs. pædagogiske projekter i botilbuddene, målrettet enkelte udviklingshæmmede med voldelig adfærd. Netværksgruppen er etableret for at give afdelingslederne mulighed for supervision og gensidig erfaringsudveksling og for at skabe et forum, hvor den viden, der findes i forhold til enkeltmandsprojekter, ekspliciteres, og ny viden udvikles.

Kendetegnet ved enkeltmandsprojekterne er, at de i mange tilfælde har svært ved at rekruttere kvalificerede medarbejdere – og fastholde dem i ansættelsen.

Det skyldes blandt andet, at det er vanskeligt at opretholde engagementet i forhold til én enkelt eller ganske få beboere i længere tid – også fordi beboerne kan have en ekstremt uadreagerende, uforudsigelig eller på anden måde ressourcekrævende adfærd. Desuden er der meget alenearbejde i de særligt tilrettelagte små boenheder, og samværet med nogle beboere kræver stor koncentration og faglig viden samt psykisk støtte fra kolleger og ledelse. Den faglige ledelse i enkeltmandsprojekter bliver ofte isoleret i forhold til den særlige pædagogiske indsats, som projekterne kræver.

Tanken er, at erfaringsudveksling i netværksgruppen kan være med til at forebygge faglig isolation, og at den enkelte ledes handlekompetence og faglige vidensniveau øges ved at udveksle erfaringer med kolleger og gennem supervision.

Det første år

Netværket består af 11 afdelingsledere og en projektkoordinator fra Voksen- og Handicapafdelingen. Netværket blev etableret i 2003, og gruppen var samlet ni dage i løbet af året.

På første møde blev deltagerne sammen med deres centerledere introduceret til formålet med netværket og de foreløbige planer for året. Næste møde strakte sig over to dage, hvor hver deltager mundtligt beskrev „sit“ enkeltmandsprojekt ud fra parametre fastsat af forvaltningen. Desuden havde deltagerne udarbejdet en beskrivelse af projekterne på skrift. På disse to dage var det vigtigste, at deltagerne fik øvelse i at formulere enkeltmandsprojekterne eksplicit. Samtidig var det en måde at få et indblik i hinandens projekter på og et vigtigt skridt til at opnå forståelse deltagerne imellem og skabe basis for at opbygge tillid til hinanden. Det centrale var derfor at lytte til hinandens beskrivelser snarere end at drøfte konkrete problemstillinger i detaljen. Netværksdagene sluttede med en drøftelse af, hvilke problemstillinger der generelt optog netværksdeltagerne, og hvad der var behov for at få mere viden om. Her var der et klart ønske om, at særligt rollen som afdelingsleder og de problemstillinger, der er i forhold til personaleledelse, herunder personalepleje, kom i fokus. Med baggrund i dette blev der efterfølgende holdt en temadag om personaleledelse med en ekstern oplægsholder.

I efteråret fik netværket over fire dage supervision gennem metoden „det reflekterende team“. Der var to eksterne supervisorer til at styre processen. Deltagerne har dermed fået supervision, der har været med til at udvikle projekterne på det konkrete niveau.

Målene indfriet

Forvaltningen vurderer, at netværket har indfriet sine to hovedmål – om supervision og om at skabe et forum, hvor viden om enkeltmandsprojekter ekspliciteres. Udvikling af viden har der dog ikke været meget i fokus i løbet af det første år, men det har

været en „sidegevinst“ ved, at deltagerne eksplicit har beskrevet deres enkeltmandsprojekter og har været med i de reflekterende team. Fra forvaltningens side har det været en nødvendig prioritering at nedtone vidensudviklingen, idet det ville have krævet mange ressourcer.

Deltagerne har generelt et godt udbytte af at være med i netværket:

- Netværket har givet afdelingslederne en oplevelse af, at de ikke længere er så fagligt isoleret.
- Erfaringsudvekslingen i netværket har været positiv.
- Deltagerne har fået nye ideer til deres eget projekt.
- Deltagelsen i netværket har også påvirket den øvrige organisation.

Enkelte har mindre positive oplevelser af netværket (se også boksen: Det siger deltagerne).

Netværksgruppen på arbejde

I forlængelse af formålene er der formuleret fire konkrete opgaver for netværket.

Supervision og udvikling af viden

Et væsentligt formål med netværksgruppen er, at der gives supervision i forhold til ledelse af enkeltmandsprojekter i form af sparring og feedback på håndteringen af konkrete ledelsesopgaver. Herudover er det tanken, at supervisionen skal fungere som katalysator for læring og udvikling af ny viden. Det kan ske ved, at den konkrete viden, der udvikles gennem erfaringsudveksling i netværksgruppen, løftes op til mere generel viden på området.

I 2003 er supervisionen hovedsageligt varetaget gennem de reflekterende team i efteråret. En væsentlig tanke er dog, at supervisionen skal ske løbende, og opgaven er naturligvis ikke løst ved en enkelt supervisionsrunde. Derfor fortsætter supervisionen i 2004.

Supervision og erfaringsudveksling hænger tæt sammen, og ofte kan det være svært klart at adskille, hvornår erfaringsudvekslingen hører op, og supervisionen begynder. Begge

Det siger deltagerne

De følgende citater stammer fra deltagernes skriftlige evaluering og siger noget om, hvordan de oplever netværket.

„Føler mig ikke så fagligt isoleret mere.“

„Jeg har lært andre afdelingsledere at kende og vil i bestemte situationer kunne henvende mig til netværket.“

„Kollegial erfaringsudveksling og supervision har betydet en øget handlekompetence og et øget vidensniveau. Erfaringsudveksling er blevet til mere generel viden.“

„Mine egne kompetencer er udviklet via erfaringsudvekslingen.“

„Det har været særdeles givende at have mulighed for at udveksle erfaringer med ligestillede, hvor debatten ofte er foregået med en befriende indforståethed, idet de grundlæggende problemstillinger er kendte. Det har og vil få indflydelse i mit eget projekt!“

„Der ligger mange års erfaringer i gruppen, som har haft godt af at blive eksplicite. Det, vi hører og erfarer, bliver bearbejdet og integreret i vores arbejde med de enkelte projekter.“

„Det har været spændende at høre om andres projekter, og hvad de arbejder med i forhold til enkeltmandsprojektet. Egentlige nye ideer ved jeg ikke [om jeg har fået], men på en eller anden måde har det nok været noget, der bliver brugt, uden man tænker over, hvor det nu er fra.“

„Netværksgruppen har været medvirkende til en større opmærksomhed på kollegial omsorg og metoder til aflastning for hinanden.“

„Vi kan se nødvendigheden i at få mulighed for supervision (henholdsvis på det pædagogiske og personlige plan) med en udefra kommende supervisor.“

„Vi er begyndt at tale om, at vi godt kan tage noget fra arbejdsmetoden omkring enkeltmandsprojektet og overføre til en anden beboer på institutionen. Dette for at skabe mere fokus på beboeren i en tidsafgrænset periode.“

„Selve netværksprojektet har givet et tættere samarbejde på tværs af institutionen samt en åbenhed om, hvad der foregår i projekterne. Pædagogisk værktøj bliver lånt ud til andre team.“

„Jeg har været mest optaget af at høre om, hvordan man strukturerer sig andre steder og hvordan man fordeler ansvar og kompetencer. Jeg synes, jeg har fået gode ideer og input, som kan være relevante for vores institution at afprøve.“

„Jeg synes mit projekt er meget forskelligt fra de øvige projekter, idet min beboer falder godt sammen med resten af huset og trives fint. Derfor har jeg ikke hørt nogle erfaringer, jeg har kunnet overføre direkte. Men det har sat nogle tanker i gang omkring struktureringen af supervision.“

„Jeg synes ikke, det har påvirket mit job og min måde konkret at udføre mit job på.“

er afgørende elementer i det læringsmiljø, som er skabt i netværket.

Erfaringsudveksling

En opgave for netværksgruppens deltagere er at præsentere enkeltmandsprojekterne for hinanden og drøfte problemstillinger, der dukker op undervejs i projekterne. At formidle oplevelser og erfaringer fra projekterne frem for at formulere en række entydige „rigtige“ svar.

I 2003 har gruppen som nævnt præsenteret projekterne for hinanden på et netværksmøde. Netværksmøderne blev desuden indledt med en runde, hvor hver deltager kort beskrev, hvad der optog ham eller hende netop nu i projekterne. Stod vedkommende over for særlige problemstillinger, var der mulighed for kort at drøfte, hvad der kunne gøres fremover, og for en kort analyse af, hvad der kunne være årsagen til, at en situation udviklede sig godt eller dårligt.

Deltagerne er enige om, at de gerne vil sætte mere fokus på formidlingen af konkrete oplevelser og erfaringer fra enkeltmandsprojekterne. Derfor er det aftalt, at netværket i 2004 sætter fokus på hverdagshistorier, og gerne succeserne, altså de situationer, der er gået godt.

Udvikling af projektdesignet

En opgave for netværksgruppen er også at være med til at justere/udvikle projektdesignet. Gruppen skal med baggrund i deres arbejde med projektdesignet i praksis drøfte, hvordan det fungerer i forhold til styring af enkeltmandsprojekterne.

Netværket har ikke drøftet projektdesignet i detaljen i 2003. Men deltagerne vurderer arbejdet med at beskrive enkeltmandsprojekterne ud fra projektdesignet i de skriftlige evalueringer. Her fremgår det blandt andet, at der er blevet brugt en del ressourcer på at lave projektbeskrivelsen: „Det var ressourcekrævende at udfærdige pædagogikken og formidle pædagogiske tiltag. Det skulle dog være sket under alle omstændigheder.“ En deltager vurderer, at: „En sidegevinst ved at være med i netværksgruppen har været, at vi hurtigere fik lært personen i enkeltmandsprojektet at kende ved at prioritere personen højt“. En anden giver udtryk for, at: „Den særlige fokus arbejdet med projektbeskrivelsen har



Et godt netværk giver flere ressourcer og muligheder for at handle.

betydet en positiv skærpet opmærksomhed på xx som person og på pædagogikken omkring xx til gavn i personens hverdag.“

Evaluering af enkeltmandsprojekterne
Endelig er det tanken, at netværksgruppen drøfter, hvordan enkeltmandsprojekterne kan evalueres, og ligeledes drøfter resultaterne af den løbende evaluering af projekterne, så deltagerne gennem analyse og dialog får viden om, hvilken effekt indsatserne har.

Netværket har ikke haft fokus på evaluering i 2003. Forvaltningen vurderer, at det er en opgave, der kan kobles sammen med gruppens egne ønsker om at sætte fokus på dokumentation i 2004.

Det videre arbejde

Netværket er i 2003 kommet godt i gang med supervision og erfaringsudveksling. Supervisionsdelen fortsætter i 2004 i form af de reflekterende team. I forhold til erfaringsudveksling sættes der i år mere systematisk fokus på hverdagshistorier, herunder særligt succeshistorierne. Det er målet, at netværket derigennem opnår en erfaringsudveksling på et

mere uddybende og analytisk niveau.

Der har ikke været særligt fokus på dokumentation i 2003, og derfor introduceres deltagerne til dette område i 2004. Ved at have fokus på mål og efterfølgende målopfølgninger i forhold til enkeltmandsprojekterne får afdelingslederne samtidig også et redskab, der kan dokumentere effekten af indsatsen. Det er planen både at arbejde med afdelingsledernes individuelle mål for at deltage i netværket og at introducere dem til et systematisk arbejde med målene i de individuelle handleplaner for enkeltmandsprojekterne. Det specifikke arbejde med at udvikle mere systematiske mål i handleplanerne vil ikke komme til at foregå i selve netværket, her vil amtet tilbyde en særlig uddannelse i andet regi. Via netværket iværksættes dermed en proces, hvor deltagerne individuelt udvikler det konkrete målarbejde i handleplanerne.

Et nyt udviklingsmål for netværket er at etablere et „udrykningshold“, dvs. ressourcepersoner, der kan trækkes på, hvis der opstår akutte problemstillinger. ■

Netværket

Vejle Amt

Etableringen af netværket i Vejle Amt har blandt andet udspring i „Rapport om Enkeltmandsprojekter 2001“, der er udarbejdet af Socialministeriet, Amtsrådsforeningen, Vidensteam vedrørende Enkeltmandsprojekter og Driftsområdet for Voksne Handicappede i Århus Amt.

Rapporten beskriver de problemstillinger, der opstår, fordi der ikke er en overordnet dialog og ikke er formuleret en fælles strategi for forebyggelse og læring hos de involverede fagkonsulenter og på praksisniveau. Ofte resulterer den manglende formidling af projekterfaringer i, at hver enkelt projektmager må starte fra bunden, hver gang der skal etableres en særforanstaltning, og at vedkommende er lige så „tomhændet“ for løsningsmuligheder som ved det foregående projekt.

Dette problem har Vejle Amt ønsket at imødegå ved at etablere en netværksgruppe bestående af 11 afdelingsledere af enkeltmandsprojekter samt en projektkoordinator fra Voksen- og Handicapafdelingen.

Lederen i et krydsfelt

Tidligere tiders traditionelle roller og hierarkier afløses i moderne organisationer af mere personlige, fleksible og netværksbaserede relationer. Det skaber nye udfordringer for medarbejderne og ikke mindst for lederen. Generelt og når der er vold i organisationen.

Af Thorkil Skov, forstander på Botilbuddet Lunden og Jan Meilstrup, administrerende oversygeplejerske, Amtssygehuset i Glostrup

Lederens rolle er under forandring. Fordi organisationerne er under forandring: De formelle, rollebaserede og hierarkiske relationer i de traditionelle organisationer er på vej mod personliggjorte, fleksible og netværksbaserede relationer i de moderne organisationer. Hvor personlighed og følelser tidligere var en privat sag forbeholdt fritiden, kræver arbejdspladsen i dag investering af følelser, initiativ og personlighed.

Denne ændring skaber på den ene side muligheder for personlig vækst, men på den anden side også et øget psykologisk pres, der efterlader den enkelte mere udsat og sårbar. Det *senmoderne* menneske skal i sin medarbejder- og lederidentitet finde flere og flere svar ud fra egne rationaler og værdier. Organisationerne stiller i dag højere krav om målrationalitet og individuel ansvarsplacering.

Det ledelsesmæssige metodeskifte kan karakteriseres som: fra management til leadership. Lederen bliver i stigende grad nødt til at udvikle og bruge sin personlighed i sit lederskab, det bliver sværere kun at betjene sig af den meget værktøjsorienterede og opgaveudsprungne managementteori.

Det er et interessant aspekt, da man i de senere år ofte har gjort den meget måleffektive managementteori til svaret på rigtig mange pro-

blemstillinger i private organisationer, ligesom der er en stigende interesse for målrational managementstyring i det offentlige.

Medarbejderrollen under forandring

Også medarbejderens rolle forandrer sig. Tid og rum er med til at præge menneskets udvikling og de værdier, der er i spil for den enkelte. Enhver har sin livshistorie og konkrete erfaringer, der præger den ubevidste uvilje til at tilpasse sig forandringer. Vi beskytter os mod forandringer på forskellig vis, idet vi har forskellige grunde (erfaringer) med det at forandre, at skabe og være i usikkerhed og foranderlighed.

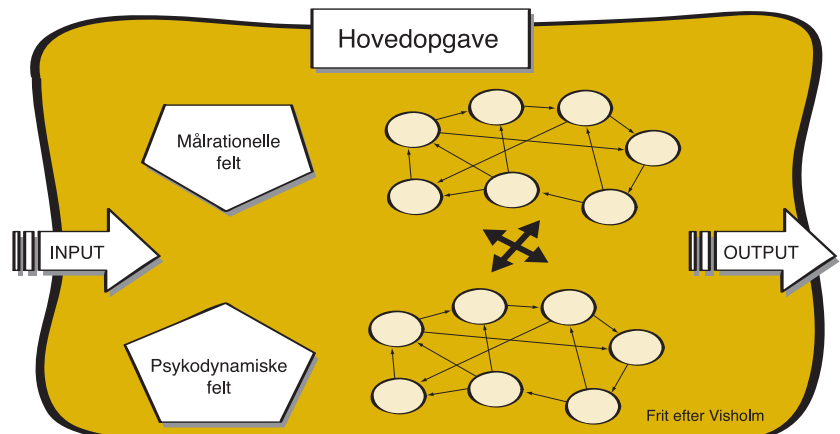
De fleste medarbejdere er stadigvæk vokset op og socialiseret i en tid

som opstår i forbindelse med forandringer.

Han opnår autoritet og mening igennem en egen identitet som ekspert. Man kunne fristes til at sige, at senmoderniteten har vendt Maslows behovspyramide på hovedet, sådan at den senmoderne medarbejder oplever det som helt fundamentalt og vigtigst, at selvrealiseringen er på plads, og at omgivelserne sikrer rum for det. Personen er vigtig, og personligheden er hele tiden i spil.

Lederen som facilitator

I en psykodynamisk systemteoretisk forståelse (Visholm 1993) kan man sige, at det er lederens opgave at sikre en ramme, der gør det muligt for medarbejderne at løse organisationens hovedopgave.



med den moderne forståelse. En forståelse præget af ydre kontrol, og hvor hierarkisk tænkning og erfaringer er det meningsbærende i aktuelle opgaver. Den enkelte kan beskytte sig selv igennem en systemrolle, hvor hovedopgaven i organisationen er et fællesanlæggende med et hierarkisk placeret ansvar.

Men mange har i dag omstillet sig til (eller i hvert fald tillært sig) den mere senmoderne tænkning og retorik, der i stigende omfang præger organisationerne.

Overgangen til senmoderniteten er en overgang fra ydre til indre kontrol. Den senmoderne medarbejder er mere individorienteret, og det selvrefleksive rum bliver stedet, hvor den enkelte søger at tackle de psykologiske udfordringer og den angst,

Den psykodynamiske model

Alle organisationer er kendetegnet ved, at der er et eksternt system af love og forskrifter m.m., der har betydning for organisationens mulighed for at løse hovedopgaven. Desuden er der et internt regelsystem (vedtaget gennem forhandling), der skal regulere interpersonelle forhold. Disse formelle systemer kaldes i den psykodynamiske systemteori for „det målrationalle felt“. Feltet rummer formelle regler, strukturer og personalekompetencer, man kunne sige hovedopgavens hjerne.

Alle organisationer er samtidig kendetegnet af et uformelt rollesystem. Systemet kaldes for „det psykodynamiske felt“. Her er roller og adfærd ikke formelt struktureret. Den enkelte medarbejder prøver,

Fire halve temadage

Om ledelsens rolle i det voldsforebyggende arbejde

– input og refleksioner om ledelsesansvar og kvalitetsudvikling, samt praksiserfaringer fra det voldsforebyggende arbejde.

v. forstander Thorkil Skov, Botilbuddet Lunden i Brøndby og adm. oversygeplejerske, Jan Meilstrup, Amtsygehuset i Glostrup.

Temadagene er et arrangement under Vold som Udtryksform og afholdes i samarbejde med Fyns, Sønderjyllands, Ribe, Vejle, Viborg, Ringkøbing, Århus og Nordjyllands Amter.

Temadagene holdes:

- Mandag d. 6. september kl. 13-16
Viborg
- Tirsdag d. 7. september kl. 9.30-12.30
Aalborg
- Torsdag d. 16. september kl. 9-12
Odense
- Torsdag d. 16. september kl. 14-17
Vejle

Programmet for de fire dage er identisk – du kan vælge det arrangement, hvor tid og sted passer dig bedst.

Programmet findes på www.vold-som-udtryksform.dk.

igennem projektive processer, at finde sin egen mening med og accept af egen rolle og placering i organisationen. Man kunne sige, at det er organisationens krop eller mave.

Processer i organisationen, der har det mål at løse hovedopgaven igennem målrationel opgavefordeling, bliver udfordret af organisationens mere opgaveirrationelle rollemønstre medarbejderne imellem og medarbejdere og ledere imellem. Lederen får stadig sværere ved at besvare medarbejdernes krav med udelukkende opgaveorienterede forklaringer og bliver i stigende grad nødt til at udvikle og bruge sin personlighed i sit lederskab. Netop den stigende usikkerhed, selvets eget selvrefleksionsprojekt, skaber rum for flere fantasier, idet den enkelte ikke har de mange ydre kontrolmuligheder, men er overladt til egen strategi og tolkning eller forståelse af de sammenhænge, organisationen, ledere og kolleger bringer ham i.

Organisationer kan opleve, at den manglende ydre mulighed for realitetstestning skaber et rum, hvor fantasier og angst i stigende grad er styrende. Det lederens opgave at finde den rette balance mellem det rationelle opgavebundne og det mere irrationelle, der er bundet i ikke-opgaverelaterede dynamikker medarbejderne imellem og medarbejderne og mellemlederen imellem.

Fra krænkelser til læring

I en organisation, der har problemer med vold, er det lederens opgave at coache og støtte. Lederen skal kunne balancere på kanten mellem emotionel empati og rationelt opgavefokus.

En medarbejder, der udsættes for vold, bliver rystet i sit selvbillede og vil ofte bruge sine omgivelser og nære personer til at rekonstruere sig selv. Det er vigtigt, at lederen er i stand til at rumme medarbejderens følelser, både vrede, angst, gråd, afmagt og udslukthed. Medarbejderen har behov for at føle sig anerkendt og set som krænket og derved som et offer for volden, i modsat fald vil han føle sig negligeret af lederen.

Det er vores opfattelse, at mange organisationer og ledere har så svært

ved at rumme smerte, at ofret for kränkelsen ofte føler sig overset og henvist til tilbud om hjælp uden for arbejdspladsen.

Eksterne krisebearbejdningsstilbud, som for eksempel Falcks krisehjælp, fungerer godt, men må ikke stå alene, da organisationens liv og den enkelte medarbejders liv netop i forbindelse med vold skal ses i sammenhæng.

Lederen skal holde fokus på hovedopgaven. I denne sammenhæng betyder det, at lederen skal opsamle den erfaring og viden, der dannes i forbindelse med en voldsepisode, og sikre, at det bliver til individuel, gruppe- og organisatorisk læring.

Fiaskoforskydning er en nærliggende risiko i den situation. Det vil sige, at man som individ eller organisation altid placerer ansvaret hos voldsudøveren. Ansvaret for, at volden konkret fik et fysisk udtryk er voldsudøverens, men skal vi arbejde med de bagved- og omkringliggende forklaringer, er vi nødt til at reflektere over egen og organisationens rolle. Det er ikke nogen brugbar forklaring, at voldsudøveren ikke burde være her. Det er en organisatorisk form for neglekt, som ikke rummer muligheden for læring.

Det er vigtigt, at organisationen sikrer muligheden for både at opsamle og dele viden. Der er mange muligheder for organisatorisk læring, og det er vigtigt, at lederen anerkender, at medarbejdere lærer forskelligt. Derfor skal organisationen også sikre, at læringen og den viden der er tilgængelig, kan opsamles og implementeres på forskellige og meget individuelle måder.

I lyset af dette kan man udnytte de forskellige strenge, der er i en organisation. Blandt andet kan det voldsforebyggende arbejde ses som en del af uddannelse og kompetenceudvikling, i stedet for kun som et arbejdsmiljøanliggende, hvor ressourcer, normeringer og sikkerhed alene sætter dagsordenen. ■

Steen Visholm: Laing versus Laing. Om projektiv identifikation og psykodynamisk systemteori. *Matrix 1993; 1, 5-28.*

Psykisk arbejdsmiljø højt på dagsordenen

Øget fokus på psykisk arbejdsmiljø har også øget forventningerne til, hvad ledere inden for social- og sundhedsområdet skal beskæftige sig med. Det stiller store krav til lederen, men alle medarbejdere har et ansvar. For på trods af den stigende opmærksomhed på området viser erfaringerne, at der fortsat er meget at tage fat på.



Hvad er et godt psykisk arbejdsmiljø på *din* arbejdsplads?

Af Stig Sørensen, konsulent i
Socialt Udviklingscenter SUS

I de senere år er der generelt kommet større fokus på det psykiske arbejdsmiljø inden for social- og sundhedsområdet, og det er der mange gode grunde til. Blandt andet har øget viden om det psykiske arbejdsmiljø's betydning for kvaliteten af det arbejde, den enkelte medarbejder udfører, været med til at sætte fokus på området i amter og kommuner.

Undersøgelser viser, at et godt og udviklende arbejdsmiljø er en væsentlig forudsætning for medarbejdernes evne til at udføre og fastholde deres arbejde og ikke mindst for deres muligheder for at imødekomme de ofte foranderlige krav, der stilles inden for området.

Fra politisk hold har der været særligt fokus på problemer med „sivende“ medarbejdere, langtids-sygemeldinger og nedsat arbejds-evne, der foruden at være en hæg-

sko for fortsat udvikling i de offentlige tilbud også er forbundet med store personlige og økonomiske omkostninger.

Psykisk arbejdsmiljø ses samtidig som et væsentligt konkurrenceparameter i kampen om den gode arbejdskraft. Et godt arbejdsmiljø fremhæves i stigende grad som et vigtigt aktiv for de offentlige arbejdspladser i fortsat rekruttering af yngre medarbejdere.

Det, at et godt psykisk arbejdsmiljø har høj prioritet i medarbejdernes forventninger og ønsker til deres arbejdsliv, afspejler sig også i de faglige organisationers prioritering af området. Fagbevægelsen har i de senere år stillet krav om det gode arbejde på lige fod med lønkrav og krav om arbejdstid.

Omsorgsmedarbejderens psykiske arbejdsmiljø

Hvad ligger der i begrebet psykisk arbejdsmiljø? Psykisk arbejdsmiljø eller psykosocialt arbejdsmiljø dækker over en lang række forhold på arbejdspladsen, blandt andet arbejdets organisering og indhold samt forholdet mellem kolleger og mellem ledelse og medarbejdere. Overordnet kan begrebet siges at omfatte to hovedområder:

Arbejdets organisering

Herunder blandt andet:

- arbejdstidens længde og arbejdspris
- indflydelse
- arbejdsdelingen
- arbejdets indhold.

De interpersonelle relationer – „klimaet“ på arbejdspladsen

Herunder blandt andet:

- konflikter og mobning
- vold og trusler
- seksuel chikane
- social støtte
- rolleklarhed
- godt socialt fællesskab.

(Tage Søndergård Kristensen og Martin Lindhardt Nielsen, Arbejdsmiljøinstituttets hjemmeside www.ami.dk).

Det er fra flere sider peget på, at den del af det psykiske arbejdsmiljø, der handler om det interpersonelle, har en ekstra dimension på social- og sundhedsområdet, hvor relationen til brugere, klienter og patienter er i centrum. Det er en relation, der i mange tilfælde er kendetegnet af, at brugeren er afhængig af den professionelle støtte, pleje og opbakning.

Ansatte inden for social- og sundhedsområdet beskriver ofte relatio-

Ændringer for at få et bedre arbejdsmiljø kræver, at også de ansatte medvirker til at forbedre forholdene og er indstillet på at samarbejde om dette – alle har et ansvar.

Psykelige arbejdsskader – belastninger og reaktioner

nen til brugeren som det, der giver den største tilfredsstillelse i arbejdet. Paradoksalt nok nævner de samtidig ofte udfordringer i relationen som den største belastning. En belastning, der i visse tilfælde fører til psykisk nedslidning, ofte omtalt som udbrændthed.

Kendetegnende for omsorgsarbejdet er blandt andet, at den ansatte i høj grad bruger sig selv som redskab i arbejdet, i form af personligt engagement og indfølelse i brugernes situation. Hvis man identificerer sig stærkt med sit arbejde og lægger en stor del af sin personlighed i opgaven samtidig med, at det ikke rigtigt lykkes for én, vil mange være tilbøjelige til at udvikle et negativt syn på sig selv. Hvor en tømrer måske vil overveje, om stemmejernet skal slibes, hvis en opgave ikke umiddelbart lykkes, vil en omsorgsarbejder i den tilsvarende situation være tilbøjelig til at bebrejde sig selv og tvivle på sin personlige gennemslagskraft. Det, at man sætter så meget af sin personlighed i spil, skaber på den ene side muligheder for personlig udfordring og udvikling for både medarbejdere og ledelse, men på den anden side også en øget eksponering af personlighed og følelser, der kan efterlade den enkelte mere udsat og sårbar.

I Arbejdstilsynets opgørelse over anmeldte psykiske arbejdsskader er social- og sundhedssektoren blandt de områder, der har flest arbejdsskader, sammen med blandt andet kontor- og administrationsområdet. Blandt de hyppigste anmeldte skader er stress og udbrændthed samt traumatiske oplevelser, herunder vold, mobning og chikane (se boks).

Brug for åbenhed

På trods af den stigende opmærksomhed på det psykiske arbejdsmiljø viser erfaringerne, at der fortsat bør gøres meget for at skabe opmærksomhed på – og åbenhed om – psykiske arbejdsbelastninger, også inden for social- og sundhedsområdet. Der er fortsat størst åbenhed om direkte fysisk vold, som indsatsen Vold som Udtryksform har været med til at sætte fokus på siden starten af 1990'erne. De øvrige mere psykisk

Arbejdets organisering og ikke mindst relationerne

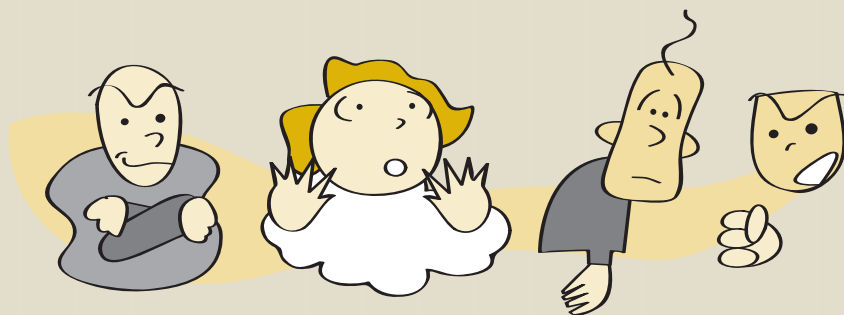
til ledelsen og kollegerne har stor betydning for det psykiske arbejdsmiljø. Et dårligt psykisk arbejdsmiljø kan blandt andet føre til alvorlige arbejdsskader. Blandt de hyppigste anmeldte psykiske arbejdsskader er stress og udbrændthed samt traumatiske oplevelser, herunder vold, mobning og chikane.

Stress kan defineres som en belastningstilstand. Vi kan belastes indefra af vores følelser og tanker, eller udefra af for eksempel arbejdet. Vi kan sagtens leve med stress i en kortere periode, og nogle hævder endda, at det er sundt. Men forskningen på området efterlader ingen tvivl om, at den langvarige påvirkning af kroppen, der sker, når vi er stressede gennem længere tid, er skadelig. Symptomerne på stress kan være psykiske (for eksempel træthed, angst, svigtende koncentration, ubeslutsomhed), fysiske (hovedpine, indre uro, rysten m.m.) eller føre til adfærdsmændringer (søvnløshed, misbrug).

Udbrændthed er en særlig form for stress, hvor den ansatte som følge af sit arbejde med klienter udmattes følelsesmæssigt og mister energi og ressourcer. Medarbejderens motivation og engagement ændres over tid til desillusion og kynisme, der i nogen tilfælde rettes mod brugeren. Forskningen i udbrændthedsprocessen beskriver udbrændthed som fænomenet, der ofte rammer professionelle „hjælpere“, personer der yder støtte eller rådgivning, typisk inden for social- og sundhedsområdet. Årsagen er ofte, at den engagerede medarbejder oplever, at han eller hun ikke er i stand til at leve op til egne forventninger til udførelsen af arbejdet eller arbejdspladens målsætning. Medarbejderen oplever måske samtidig at blive sat på plads af ledelsen eller kolleger, der selv er pressede eller har tilpasset sig situationen.

Mobning anvendes som et bredt begreb for systematiske og vedvarende overgreb mod en anden person. Det antages, at mellem 3 og 5 pct. af den arbejdende befolkning bliver udsat for mobning fra kolleger eller fra lederens side. Meget tyder på, at årsagerne ofte skal findes i et utilfredsstillende og dårligt psykisk arbejdsmiljø. Uløste problemer kan blive til konflikter, og uløste konflikter kan udvikle sig til mobning, hvis der ikke tages hånd om situationen.

Chikane anvendes som betegnelse for det, at en person udsættes for overgreb på grund af sin køn, race eller sit tilhørsforhold til en minoritetsgruppe. Seksuel chikane er uønskede seksuelle tilnærmelser. Der nævnes ofte to former, „noget-for-noget chikane“ – når der stilles seksuelle krav med løfter eller trusler – eller et generelt chikanerende miljø, hvor særligt mænd chikanerer kvindelige medarbejdere seksuelt, for eksempel med en sjofel omgangstone mv. Erfaringer viser, at seksuel chikane er psykisk nedbrydende og i mange tilfælde får alvorlige psykiske konsekvenser for den, det går ud over.



Projekt PARIS

(Psykisk arbejdsmiljø
på arbejdspladser med risiko for vold)
v. Socialt Udviklingscenter SUS:

Slut konference

X Sæt kryds i kalenderen allerede nu!

Torsdag den 4. november 2004

inviterer vi til afslutningskonference for
Projekt PARIS på Hotel Nyborg Strand.

På konferencen får ca. 200 deltagere
mulighed for at øse af erfaringerne fra
mange af de udviklingsprojekter, som
gennem de seneste to år har sat fokus på
voldsforebyggelse på arbejdspladsen.

Konferencen vil byde på nogle spænd-
ende og inspirerende oplæg samt på en
messedel, hvor projekterne har mulighed
for at præsentere erfaringer, viden, materi-
aler mv.

Invitationer udsendes efter sommeren.

Se også www.vold-som-udtryksform.dk



Links om arbejdsmiljø

Nedenfor er et udpluk af de mest relevante
hjemmesider om psykisk arbejdsmiljø,
belastninger og handlemuligheder:

www.at.dk
www.ami.dk
www.godarbejdslyst.dk
www.bar-sosu.dk
www.kl.dk/258700/
www.nyt-om-arbejdsliv.dk
www.vold-som-udtryksform.dk

betonede arbejdsbelastninger har fle-
re paralleller til voldsproblematik-
ken, som for eksempel:

- at der er behov for øget åbenhed
- at der fortsat hersker en sejlivet
opfattelse af, at det er ofrets egen
skyld
- at der er brug for en gennemgri-
bende indsats, så problemer med
det psykiske arbejdsmiljø opfattes
som et personalemæssigt problem
og ikke som et personligt problem
for „nærtagede“ enkeltpersoner.

Den del af det psykiske arbejdsmiljø,
der omhandler arbejdets organisere-
ring, er kendetegnet ved, at ledelsen
har direkte indflydelse på de nævnte
forhold og mulighed for umiddelbart
at ændre på disse. Man kan gennem
beslutninger lave om på arbejdsde-
lingen, arbejdstiden, opdelingen i
grupper eller afdelinger, indføre ny
løn osv.

Derimod er det ikke helt så let at
„beslutte sig til“ at have et bedre kli-
ma på arbejdspladsen. Skal stress og
udbrændthed forebygges, og mob-
ning og chikane holdes nede, kræver
det en mere målrettet og langsigtet
indsats og handler om de overordne-
de mål og rammer for organisationen.
Det er derfor vigtigt, at ledelsen tager
initiativ til at udarbejde en fælles
arbejdspladspolitik, der omfatter de
nævnte områder – før skaden sker –
evt. som en del af personalepolitik-
ken.

Alles ansvar

I medarbejdergrupper, som skal yde
omsorg og støtte brugere eller klien-
ter med særlige problemstillinger og
eventuel voldelig adfærd betyder det
ekstra meget, at det psykiske arbejds-
miljø er velfungerende. Hvis ikke
personalet fungerer alene og sam-
men, har de heller ikke det samme
overskud til at hjælpe brugere, klien-
ter og patienter gennem deres kriser,
konflikter og med mere permanente
støttebehov.

Lederen har et ansvar for, at ar-
bejdspladsen udvikler en kultur, der
fremmer dialog og fremmer, at man
roligt kan give udtryk for oplevelser,
følelser og synspunkter uden at være
bange for bagefter at opleve ubehage-
lige reaktioner. En kultur, der gør det
muligt at få hjælp og støtte, når man
har brug for det. Erfaringerne fra
blandt andet det voldsforebyggende
arbejde har vist, at hvis ledelsen først

sætter ind, når skaden er sket, så risi-
kerer arbejdspladsen at stå med pro-
blemer som højt sygefravær, stigende
personaleomsætning og eventuelt
rekrutteringsproblemer. På det tids-
punkt er det meget vanskeligt at ret-
te op på tingene, og personalegen-
nemtrækket har tit en selvforstær-
kende virkning. Det vil sige, at det er
nødvendigt sideløbende at arbejde
forebyggende og have et krisebered-
skab.

Samtidig skal det naturligvis
påpeges, at når man ikke bare kan
„beslutte sig“ til et godt arbejdsmiljø,
hænger det jo i høj grad sammen
med, at alle skal bakke op. Ændrin-
ger på dette område kræver, at også
de ansatte medvirker til at forbedre
forholdene, og er indstillet på at sam-
arbejde om dette – alle har et ansvar.

Fra arbejdet i Vold som Udtryks-
form er der mange og gode erfaringer
med udviklingen af fælles politikker
på arbejdspladsen.

Nye krav til lederen

For ledelsen inden for social- og
sundhedsområdet har det øgede
fokus på forskellige aspekter af inter-
personelle relationer – også i forhold
til brugerne – udvidet spektret af,
hvad man som leder forventes at
beskæftige sig med. Der skal handles
på vanskelige problemstillinger i for-
hold til det psykiske arbejdsmiljø, der
ikke tidligere har været samme fokus
på, herunder stress, udbrændthed,
mobning, chikane og vold. Både det,
lederen gør og ikke gør, påvirker det
psykiske arbejdsmiljø.

Der synes at være et behov for at
vi, i højere grad, anerkender den del
af ledelsesfunktionen som en kompe-
tence i sig selv. Ikke alle ledere inden
for området har den nødvendige erfa-
rings- eller uddannelsesmæssig bag-
grund, der matcher de nævnte krav,
og mange oplever samtidig, at de står
meget alene med udfordringerne på
dette område. Derfor vil der måske
være behov for at understøtte, at der
dannes netværk, hvor ledere kan
udveksle erfaringer og have en
løbende dialog med hinanden. ■

Kilder

Tidsskrift for ARBEJDSLIV, 2. årg., nr. 1, 2000
John Graversen: Psykisk arbejdsmiljø –
en brugervejledning, Frydenlund 1998

Kontaktadresser

Amtsgrupperne

Bornholms

Regionskommune

Fuldmægtig
Mette Marker
Ullasvej 23, Postboks 160
3700 Rønne
tlf. 5692 1288
ksmm@bora.dk

Frederiksberg Kommune

Demenskonsulent
Susanne Kaagaard
Frederiksberg Rådhus
Smallegade 1
2000 Frederiksberg
tlf. 3821 2121
suka02@frederiksberg.dk

Frederiksborg Amt

Sikkerhedsleder
Jytte Kæraa
Socialforvaltningen
Kongens Vænge 2
3400 Hillerød
tlf. 4820 5471
jyk@fa.dk

Fyns Amt

Psykolog Ingrid Hviid
Handicapafdelingen
Ørbækvej 100
5220 Odense SØ
tlf. 6556 1388
ihv@hca.fyns-amt.dk

Socialfaglig konsulent

Elin Mikkelsen
Handicapafdelingen
Ørbækvej 100
5220 Odense SØ
tlf. 6556 1384
efp@hca.fyns-amt.dk

Københavns Amt

Konsulent
Ida Sørensen
Psykiatri- og socialforvaltningen
Stationsparken 27
2600 Glostrup
tlf. 4322 2604
idmaso@psf.kbhamt.dk

Københavns Kommune

Arbejdsmiljøkonsulent
Rie Rasmussen
Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen, 2. Kontor
Bernstorffsgade 17, 5.
1592 København V
tlf. 3317 3580
rie.rasmussen@faf.kk.dk

Nordjyllands Amt

Fuldmægtig
Charlotte Larsen
Socialsekretariatet
Amtsgården
Niels Bohrs Vej 30
9220 Ålborg Øst
tlf. 9635 1704
chl@nja.dk

Ribe Amt

Forstander
Naja Schjødt Jensen
Boinstitutionen Grindsted
Lindegården, Tingvejen 383
7200 Grindsted
tlf. 7532 2411
nje@ribeamt.dk

Ringkøbing Amt

Oversygeplejerske
Kirsten Krogh
Psykiatrien i Ringkøbing Amt
Psykiatrisk afdeling
Gl. Landevej 61
7400 Herning
tlf. 9927 2426
heckik@ringamt.dk

Roskilde Amt

Social- og Sundhedsforvaltningen
Køgevej 80
4000 Roskilde
tlf. 4632 3232
ra@ra.dk

Storstrøms Amt

Sikkerhedsleder
Elise Green
Social- og Psykiatrirforvaltningen
Færgegårdsvej 15 L
4760 Vordingborg
tlf. 5484 5655
elg@socpsyk.stam.dk

Sønderjyllands Amt

Pædagogisk konsulent
Karen Madsen
Socialforvaltningen, Amtsgården
Skelbækvej 2, 6200 Aabenraa
tlf. 7433 5050
karen_madsen@sja.dk

Vejle Amt

Fuldmægtig
Elmer Lauridsen
Socialforvaltningen, Amtsgården
Damhaven 12
7100 Vejle
tlf. 7583 5333
el@vejleamt.dk

Vestsjællands Amt

Pædagogisk konsulent
Anne Grieger
Skole- og socialsekretariatet,
Amtsgården
Alleen 15
4180 Sorø
tlf. 5787 2471
agr@vestamt.dk

Viborg Amt

Psykiatrichef Claus Graversen
Psykatrikontoret, Amtsgården
Skottenborg 26
8800 Viborg
tlf. 8727 1667
sspcg@vibamt.dk

Psykiatrien i Århus Amt

Viceforstander
Karin Perregaard
Skovagervej 2
8240 Risskov
tlf. 7789 3713
kp@psykiatri.aaa.dk

Styregruppen

Amtsrådsforeningen

Heinz Reugboe, tlf. 4632 3232
sfhr@ra.dk

Dansk Sygeplejeråd

Annette Wethje, tlf. 3315 1555
annetwethje@dsr.dk

De Samvirkende

Invalideorganisationer

Lars Grønlund, tlf. 5598 1205
larsgroenlund@mail.tele.dk

Direktoratet for

Arbejdstilsynet

Marianne Rosling, tlf. 7012 1288
mr@arbejdstilsynet.dk

Forbundet af

Offentligt Ansatte

Erik Nygaard, tlf. 3343 4703
en001@foa.dk

Landsforeningen SIND

Ingelise Svendsen, tlf. 3524 0750
landsforeningen@sind.dk

Styrelsen for Social Service

Gunvør Munch, tlf. 6548 4019
gmu@servicestyrelsen.dk

Socialpædagogernes

Landsforbund

Solveig Jakobsen, tlf. 3396 2852
sj@sl.dk

Socialt Udviklingscenter

SUS

Per Holm, tlf. 3393 4450
ph@sus.dk

Landsforeningen LEV

Frank Ulmer Jørgensen,
tlf. 3635 9696
lev@lev.dk

Sekretariat

Bjarne Møller bm@sus.dk
Dorthe Perlt dp@sus.dk
Stig Sørensen sis@sus.dk
Per Holm ph@sus.dk
Bente Jensen bej@sus.dk
(sekretær)

Socialt Udviklingscenter SUS
Nørre Farimagsgade 13
1364 København K
tlf. 33 93 44 50
fax 33 93 54 50
sus@sus.dk
www.sus.dk
www.vold-som-udtryksform.dk

Indhold

- 2 Hvis musikken skal spille...**
- 3 Forstå konflikten - og tag hånd om den**
- 6 Ledelsens ansvar - hvad siger loven?**
- 7 Lederen skal være drivkraften**
- 10 Et godt arbejdsmiljø kræver ledelse**
- 12 (Ikke kun) lederens ansvar**
- 13 Sikkerhedens leder**
- 15 Deler viden i netværk**
- 18 Lederen i et krydsfelt**
- 20 Psykisk arbejdsmiljø højt på dagsordenen**
- 24 Kontaktadresser**

Vold som Udtryksform

Sekretariat:

Socialt Udviklingscenter SUS

Nørre Farimagsgade 13

1364 København K

Tlf. 3393 4450

Fax 3393 5450

E-mail: sus@sus.dk

www.sus.dk

www.vold-som-udtryksform.dk