

AMOKK



Arbejdsmiljøorganisationens kompetencer til at forebygge og håndtere virksomhedens konflikter

Liv Starheim, Camilla Ahrensbach & Rikke Seim
Arbejdsmiljø København

Februar 2020

Projektet er bevilget fra Arbejdsmiljøforskningsfonden

Delrapport 1

Indhold

Forord	4
Indledning	5
Forskningsspørgsmål	5
Projektforløb	6
Metode – historieværkstedet som dataindsamlingsmetode	7
Systematisering og formidling af data fra Historieværkstederne	8
Data fra de 12 historieværksteder	10
Jobcentret	10
Beskæftigelsesreformen	10
Krydspres mellem økonomi og lovgivning	10
Chikane i medier og personrettede angreb på sagsbehandlere	10
Bannerfører for en anden diskurs for beskæftigelsesområdet	10
Konflikter og indsatser	11
Kulturinstitutionen	13
Historisk udvikling	13
Konflikter	13
Organisationsændringer/lederskift:	13
Sparerunder/fyringer	13
Offentlighedens bevågenhed	14
Konflikthåndtering	14
Mejeriet	15
Åbenhed og invitation til forbrugerne om dialog via sociale medier	15
Gruppering af konflikttyper og temaer	15
Hvad har ændret sig over tid?	16
Emotionelle belastninger af at håndtere konflikter	16
Konflikttyper, håndteringsværktøjer og forebyggelse	16
Fire forskellige graduering af konflikter	17
Fortælling fra Entreprenørvirksomheden	19
Fusion og nedbrydning af arbejdsmiljøarbejdet centralt	19
Fra Mestervirksomhed til produktionsvirksomhed med mennesker i centrum	19
Typer af konflikter og dertilhørende igangsatte indsatser	19
Fortælling fra Transportvirksomheden	22
Ny ledelse og tre-årsplan og fælles samarbejde	22
Arbejdsmiljøarbejdet og samarbejdet mellem ledelse og medarbejderrepræsentanter	22
Konflikter og indsatser	23
Fortælling fra Specialskolen	25

Den første udvidelse og flytning, manglende ledelse og kompetencer blandt lærerne	25
AMO påbegynder arbejdet med sikkerhed og faglighed og AT påbuddene	25
Konflikttyper og virksomme indsatser	26
Fortælling fra en Hospitalsafdeling	28
Interne og eksterne konflikter og virksomme indsatser	28
Autismecenteret	31
Historisk udvikling	31
Familedrevet:	31
Sluserne åbnes – kompleksiteten stiger:	31
Overvældende bureaukrati:	31
Medbestemmelse:	31
Konflikter og indsatser	32
Fortællingen om Bostedet	34
Overfald, straks-påbud og kaos	34
Fortsat uro, forsøg på oprydning og omorganisering igen igen	34
Retning og afklaring - og en nedtur	35
Vi er ved at lande igen... ..	35
Konflikter og virksomme indsatser	36
Fortælling fra Plejecentret	38
Svingdørsledelse	38
Ny ledelse med fokus på faglig kvalitet, oprydning, motivation	38
Til gavn for beboerne og rekrutteringsproblemer	39
Virksomme indsatser til at forebygge og håndtere konflikter	39
Fortælling fra Rusmiddelbehandlingen	41
Opstart af ny enhed i kommunens misbrugsbehandling	41
På vej mod fælles fodslag	42
Virksomme indsatser og tiltag til at forebygge og håndtere konflikter	42
Analyseworkshop	44
Håndtering af interessekonflikter	46
Kerneopgaven	47
Organisatorisk analyse	48
Relations opbygning/konkrete kompetenceudvikling tiltag	49
Opsamling på pointer fra projektets første del fase:	51
Konflikternes udspring	51
Drivers til at få sat konfliktforebyggelsen i gang	51

Forord

Denne rapport er første delrapport til Arbejds miljø forskningsfonden om projekt:

Arbejds miljø organisationens kompetencer til at forebygge og håndtere virksomhedens konflikter – AMOKK.

Projektets forskergruppe er projektleder Rikke Seim, koordinatore Liv Starheim og Peter Hasle fra SDU.

Projektgruppen består af Marianne Adelhardt Jensen og Camilla Ahrensbach, begge fra Arbejds miljø København, samt Anne Helbo Jespersen fra Konventum.

Interessentgruppen i projektet er:

Nanna Simone Jensen LH
Preben Meier Pedersen KL
Charlotte Bredal FOA
Bente Hansen BUPL
Anders Just DA
Niels Munch Kofoed FH

Projektet har trukket på viden og erfaringer fra 12 arbejdspladser, som ønsker at være anonyme, - men de skal have en stor tak for deres tid, deltagelse og de mange overvejelser, som de har beriget projektet med. Arbejdspladserne repræsenterer både den offentlige og private sektor samt vidt forskellige brancher med hovedopgaver indenfor: Mejeri, Jobcenter, Kulturinstitution, Håndværker, Entreprenørvirksomhed, Transport, Specialskole, Plejecenter, Bosted, Misbrugscenter, Hospital og et Autismecenter.

Erfaringer fra de 12 arbejdspladser blev præsenteret og analyseret på en workshop i januar 2020 med deltagelse af projektets, forsker- projekt og interessentgruppe samt rådgivere og konsulenter med speciale i konfliktforebyggelse på arbejdspladser. Vi vil gerne benytte anledningen til at takke:

Birgitte Bækgaard Brasch, chefkonsulent, Socialt Udviklingscenter SU
Birgitte Juul Diekmann, udviklingskonsulent, Herlev og Gentofte Hospital
Camilla Vibe-Hastrup, selvstændig rådgiver, facilitator og underviser
Charlotte Vanting Brauer, organisationspsykolog, Koncern HR, Udvikling, Region Midtjylland
Egon Lund Christensen, arbejds- og organisationspsykolog, ArbejdsPsykologisk Konsultation
Henrik Ankerstjerne Eriksen, arbejds miljø- og udviklingskonsulent, Teamarbejdsliv
Lin Adrian, lektor og uddannelsesleder, Master i Konfliktmægling, Københavns Universitet
Lotte Rasmussen, selvstændig organisationspsykolog
Michael Munch-Hansen, erhvervspsykolog, DoBetter
Nethe Plenge, specialkonsulent, cand.pæd., HR-afdeling Region Hovedstadens Psykiatri
Ninna Brinch Jensen, organisationspsykolog, CRECEA A/S
Sidsel Hinsch Olsen, psykolog, kontor for psykisk arbejdsmiljø og sygefravær, Arbejdstilsynet
Søren Viemose, forhandlingsrådgiver, Kaløvigenter og Styrket Borgerkontakt A/S

Desuden deltog stud.psych. Signe Brønserud og Clara Starheim som referenter på hele workshoppen, så alle de gode overvejelser kunne fastholdes. Alle deltagere skal have stor tak for at have brugt deres tid og bidraget med deres store erfaringer og viden om feltet.

Indledning

Arbejdsmiljøorganisationens kompetencer til at forebygge og håndtere virksomhedens konflikter – AMOKK er et interventionsprojekt, som har til formål at udvikle, afprøve og evaluere et kompetenceudviklingsforløb for arbejdsmiljømiljøorganisationen (AMO) sammen med SU/MED med henblik på at forebygge og håndtere konflikter på arbejdspladsen.

Kompetenceudviklingsforløbet skal sætte AMO/SU/MED i stand til at arbejde målrettet og strategisk med håndtering af konflikter og forebygge, at konflikter på arbejdspladsen påvirker det psykiske arbejdsmiljø negativt.

Kompetenceudviklingsforløbets mål er at øge AMO/MED/SUs viden om konflikter, give redskaber til at risikovurdere arbejdspladsens potentielle konfliktsituationer, udvælge og igangsætte relevante indsatser, samt sammenfatte indsatsen i en strategisk handlingsplan med løbende evaluering. Kompetenceudviklingen foregår over tre dage med ca. en måneds mellemrum.

Forskningsspørgsmål

Projektet trækker på flere perspektiver, som med hver deres syn på konflikter i organisationer bidrager til kompetenceudviklingsforløbets viden om- og metoder til henholdsvis at forstå, forebygge og håndtere konflikter. I et traditionelt organisationsteoretisk og institutionelt perspektiv beskriver Wall og Callister, at der hersker en form for enighed om, at konflikter beskrives gennem deres årsager, dynamikker og konsekvenser. Konflikter

defineres som: *conflict is a process in which one party perceives that its interests are being opposed or negatively affected by another party* (Wall & Callister 1995:517). I

kompetenceudviklingsforløbet vil denne forståelse af konflikter som interessemodsætninger, anvendes som ramme til at analysere dimensionerne i konfliktens indhold som interesse, instrumentelle, værdi eller personlige (Plenge 2008). Projektets grundforståelse er, at konflikters udspring og fremtræden kan forskydes og forplante sig mellem organisationens niveauer og mellem opgaveudførelsen og det interpersonelle samarbejde. Dette er en vigtig del af kompetenceudviklingsforløbets videns- og analysedel.

Dette projekt retter sig både mod organisationens interne og eksterne konflikter med Borgere og kunder, selvom disse er væsensforskellige i deres fremtrædelse og løsningsmuligheder. Antagelsen er, at projektet, ved at styrke medarbejderes og lederes kompetencer til at samarbejde om konfliktfyldte områder, dermed også styrker evnen til at forebygge eksterne konflikter med borgere og kunder. Dette opnås ved at adressere arbejdspladsens strategiske forebyggelse af konflikter (Hansen, Weber og Nielsen 2017).

Projektets undersøgelsesspørgsmål er:

1. Hvilke erfaringer har arbejdspladser, der specifikt har arbejdet med deres organisatoriske evne til at forebygge og håndtere konflikter?
2. Hvilke kompetencer skal tilføres, for at formelle arbejdsmiljø- og samarbejdsstrukturer kan arbejde forebyggende og strategisk med konflikter?
3. Hvilke indsatser skal indgå i arbejdspladsernes konfliktforebyggelsesplan, for at kunne håndtere både de kolde og varme konflikter?

Projektforløb

Projektets design er inspireret af aktionsforskning og interaktiv forskning (Ellström et al. 1999; Eklund et al. 2008), hvor forskere samarbejder med praktikere; arbejdsmiljørådgivere og undervisere og undervejs diskuterer med projektets interessentgruppe. Figur 2 viser oversigt over projektforløbet:



Denne delrapport opsummerer resultater fra projektets første fase. Først fremlægges dataindsamlingsmetoden for de 12 Historieværksteder og fortællinger fra hver af disse arbejdspladser om hvordan, de har arbejdet med at udvikle deres forebyggelse og håndtering af konflikter. Derefter følger metodeovervejelser ift. analyseworkshoppen med undervisere og rådgivere specialiseret i konfliktforebyggelse og opsamling af resultaterne fra deres overvejelser på workshoppen.

Til sidst i rapporten opsummeres de fund fra erfaringsopsamlingen som kan berige det videre arbejde i projektet til at udvikle et kompetenceudviklingsforløb rettet mod AMO/MED/SU, som skal afprøves på fire arbejdspladser.

Metode – historieværkstedet som dataindsamlingsmetode

Introduktion til at deltage som arbejdsplads i projektets første fase

Første fase af projektet bidrog med viden til projektets første undersøgelsesspørgsmål om erfaringer fra arbejdspladser, der specifikt havde arbejdet med deres organisatoriske evne til at forebygge og håndtere konflikter.

Arbejdspladserne blev udvalgt gennem kontakt til rådgivere, konsulenter og brancheforeninger i hele landet, som pegede på arbejdspladser, hvor de havde arbejdet eksplicit med udvikling af deres samarbejde og/eller med konflikt-, vold- eller mobningsforebyggelse. Arbejdspladserne skulle have flere end 35 ansatte og dermed en AMO i to niveauer. Desuden skulle de repræsentere en bred vifte af brancher og sektorer.

Via projektets netværk lykkedes det at finde 12 arbejdspladser spredt over følgende 12 brancher: Mejeri, Jobcenter, Kulturinstitution, Håndværker, Entreprenørvirksomhed, Transport, Specialskole, Plejecenter, Bosted, Misbrugscenter, Hospital og et Autismecenter.

Arbejdspladsernes AMO/MED/SU blev interviewet via metoden historieværksted (Grøn & Limborg 2015) om deres erfaringer med typer af konflikter, konfliktforebyggelse- og håndteringsindsatser: retningslinjer, uddannelser, rekruttering af specialkompetencer og opsøgning af viden om- og træning af konflikthåndteringsfærdigheder.

Projektet blev introduceret til deltagerne gennem et invitationsbrev, hvor projektets og interviewets formål, form og undersøgelsesspørgsmål blev præsenteret således:

”Vi vil gerne bruge jeres erfaringer som baggrundsviden til at designe dette uddannelsesforløb. På en workshop på 2 ½ time med repræsentanter fra jeres arbejdsmiljøudvalg og evt. sammen med jeres samarbejdsudvalg eller i MED/MIO, vil vi afdække:

- *Hvilke begivenheder har haft betydning for jeres arbejdsplads i de sidste år?*
- *Hvilke interne og eksterne turbulente situationer eller konflikter har I haft over de sidste år på jeres arbejdsplads?*
- *Hvilke tiltag har I sat i gang for at håndtere og forebygge disse konflikter? Hvilken viden og hvilke værktøjer har I gjort brug af?*

Workshoppen kræver ingen forberedelse fra jer. Workshop'ene afvikles fra 1. april til 1. december 2019, og vi modtager gerne forslag til tidspunkt fra jer

Arbejdspladsen forbliver anonym, men vi skriver en samlet rapport med erfaringer fra de 12 arbejdspladser, som I selvfølgelig vil få tilsendt. Vi har desuden erfaring for, at workshoppen er en god anledning for arbejdspladsens samarbejdsfora til at gøre status og få overblik og inspiration til det fortsatte arbejde med at nedbringe konflikter".

I løbet af sommeren 2019 blev de fleste aftaler indgået med de 12 arbejdspladser og fordelt mellem projektgruppen, så der deltog to konsulenter på alle interviews med Liv Starheim som gennemgående deltager på 11 arbejdspladser. En drejebog blev udarbejdet, og konsulenterne udsendte en reminder ca. en uge før, som arbejdspladsens besvarede med angivelse af hvem og hvilken funktion, deltagerne i interviewene havde. På de fleste arbejdspladser? deltog 3-8 fra AMO/SU/MED organisationen, - på en enkelt arbejdsplads valgte vi at gennemføre, selvom der kun var en enkelt leder til stede.

Historieværksteder

Et historieværksted er et gruppeinterview, hvor facilitator etablerer en tidslinje på en væg. Væggen fyldes med deltagernes individuelt skrevne post'its, som de fortæller de andre i gruppen om, når de placerer dem på tidslinjen. Metoden veksler derfor mellem et individuelt retrospektiv syn på arbejdspladsen og et kollektivt syn gennem deling og udfoldning i fællesskab. Historieværkstedet omfattede tre runder med de individuelle post'its og derefter en gruppedrøftelse for at få både et indblik i? arbejdspladsens kontekst, de mange forskellige typer af konflikter, og til sidst deres erfaringer med værktøjer, tiltag, indsatser og strategier, som de havde benyttet sig af med positiv effekt.

Alle historieværksteder blev afviklet på mellem 2 ½-3 timer. Metoden er intensiv, og deltageraktiviteten meget høj. Vi oplevede derfor også et tidsmæssigt pres, og kunne have brugt mere tid til de mange informationer og refleksioner. Vi var to fra projektet med på hvert historieværksted og skiftedes til at skrive tætte noter og facilitere processen ved tidslinjen. Undervejs i processen bad vi dem om at se tilbage på det overordnede billede og fortælle om deres refleksioner over det forløb, arbejdspladsen havde været igennem. Desuden bad vi dem om at sætte overskrifter på afgrænsede tidsperioder, og til sidst spurgte vi dem, om de kunne indplacere sig aktuelt i forhold til deres håndtering af konflikter: som noget de undertrykker – løser ad hoc – løser systematisk – anvender strategisk.

Systematisering og formidling af data fra historieværkstederne

De følgende fortællinger er fremkommet ud fra rådata fra historieværkstedernes post 'its på væggen, som vi tog billeder af, samlede sammen og har genskabt til senere sammenskrivning. Desuden ligger der grundige referater fra alle historieværksteder. Vi har valgt at sammenskrive data af arbejdspladsens udvikling i den udvalgte tidsperiode først i en mere fortællende form. Derefter følger vores overskrifter på de beskrevne konflikttyper og konflikternes indhold ud fra de involverede parter. Under disse overskrifter har vi placeret de metoder, indsatser og strategier vi kunne.

Alle arbejdspladser har fået tilsendt fortællingerne og har kunnet rette misforståelser og kommentere på dem. Reaktionen har været meget forskellige; lige fra "OK, - der er lige et årstal, der skal rettes" til, at en arbejdsplads har bedt om ikke at blive gengivet i denne rapport. Ind i mellem dette er der mange andre reaktioner, som: "Det var spændende læsning" til "sådan vil jeg som leder ikke beskrive forløbet".

I historieværkstedet er magten tilstede, som den altid er på arbejdspladser. Relationen mellem ledere, medarbejdere og brugere er kendetegnet ved, at den oftest består af et asymmetrisk forhold mellem dem, der har ret til at definere problemer og løsninger og dem, der skal få det til at fungere i dette ulige magtforhold. Oftest er det ikke engang entydigt, hvem der kan bestemme over hvilke områder, og i historieværkstederne så vi både, hvor forskelligt ledere og tillidsvalgte håndterede disse forskelle, samt hvordan interviewsituationen ikke formår at udligne disse forskelle.

Flere af arbejdspladserne har været ude i en offentlig shitstorm enten på sociale medier eller i andre medier. Vi kan kun endnu engang takke dem for, at de har turdet være så åbne overfor os. Vi har valgt at kvittere for denne åbenhed med en stor grad af anonymisering i denne rapport, da vi har set, hvordan medier kan komme tilbage og genåbne gamle sager. Vi har derfor også valgt at håndtere tilbagemeldingerne fra arbejdspladserne med stor imødekommenhed, og har indskrevet alle de forståelige kommentarer, som kunne tilgodeses uden at fordreje materialet. Desuden har vi valgt ikke at medtage det interview, som en af arbejdspladserne ikke ønskede skulle være tilgængeligt for offentligheden.

Data fra de 12 historieværksteder

Jobcentret

På Jobcentret arbejder omkring 300 medarbejdere med at hjælpe borgere udenfor arbejdsmarkedet tilbage i arbejde, i uddannelse eller til andre ordninger som fx flexjob og førtidspensioner. To ledere, to arbejdsmiljørepræsentanter og en tillidsrepræsentant mødtes i Arbejdsmiljø Københavns lokaler til et historieværksted. Præsentationsrunden viste, hvor mange forskellige fagligheder der var repræsenteret hos Jobcentrets ansatte, og at de havde været ansat mellem 5-13 år.

Beskæftigelsesreformen

Jobcentrets fortælling starter i 2013 med Beskæftigelsesreformen, som de beskriver med mange gode intentioner om at flytte udsatte borgere og kontanthjælpsmodtagere fra nogle foreløbige ordninger til at komme i uddannelse, arbejde eller mere blivende forsørgelsesordninger. Reformen strammer op med principper som 225 timers regel, kontanthjælpsloft og forsørgelsespligt for samboende. Alt i alt en mere ugunstig økonomisk situation for en hel række af Jobcentrets borgere.

Krydspres mellem økonomi og lovgivning

Med reformen omstruktureres hele Jobcentret, og medarbejdere fra flere afdelinger flytter sammen på én adresse. Sammenflytningen synliggør forskelle i metodeanvendelsen i de gamle enheder, og det skaber drøftelse om metoder samtidig med, at de interne snitflader bliver flyttet. En ny centerchef kommer til i 2014, og der arbejdes løbende med at udrulle reformen og de omstruktureringer, flytninger og struktur- og opgaveændringer, som reformen medførte. I 2015-2016 indfører forvaltningen tidsstudier og kalenderstyring af medarbejdernes kalendere for at opnå tidsoptimering på samtaler med borgerne. Indførelsen af 25 minutters samtaler med borgerne, og at medarbejderne først forbereder sig til mødet, når borgeren er mødt, er en af planlægningsværktøjerne. Både medarbejdere og ledelse oplever det som en alvorlig indgriben i medarbejdernes faglige arbejde og mulighed for at skabe en ordentlig relation til borgerne. Krydspresset mellem den faglige opgave og ressourcerne er kendetegnet for denne periode og afstedkommer, at Jobcentret i 2018 påbegynder projekter, hvor der gives mulighed for, at nogen kan arbejde mere indgående med sagsforløb, samt at der for alle sker en nedgang i sagsantallet. Det giver medarbejderne bedre mulighed for at agere fagligt funderet, men øger samtidig de følelsesmæssige krav til at forstå borgerens situation, og at det individuelle ansvar for at hjælpe borgeren intensiveres.

Chikane i medier og personrettede angreb på sagsbehandlere

Fra 2015 og de næste år intensiveres borgeres måde at protestere mod reformen på gennem brug af enkeltssager, som offentliggøres på Facebook og YouTube. Samtaler mellem borgerne og medarbejdere lydoptages eller filmes og offentliggøres uden tilsagn. Chikanesagerne fylder denne periode med deres individualiserede angreb på medarbejdere, som i medierne bliver stillet til ansvar for en politisk reform. Samtidigt hersker usikkerhed og uenighed om håndtering af chikanen.

I samme periode er der fokus på det faglige løft, og samtlige af områdets medarbejdere bliver efteruddannet til en fælles faglighed. Måden at tilrettelægge arbejdet på, så de mest udsatte borgere får bedre hjælp, giver desuden en tydelig retning for jobcentrets arbejde, - at få alle borgere med ved brug af fagligheden.

Bannerfører for en anden diskurs for beskæftigelsesområdet

Gennem hele forløbet har der været en oplevelse af, at man er kommet gennem den meget turbulente periode med ordentligheden i behov og nu er et sted, hvor lydhørhed overfor forskellige perspektiver er en

forudsætning. Indenfor Jobcentret ses stor mangfoldighed og forskellighed som en styrke, der giver mange forskellige perspektiver og træner medarbejderne i at kunne være uenige på en god måde. Desuden har Jobcentret formået at ændre måden at tænke udmøntning af reformen på, og hvordan den kan bruges fagligt til at hjælpe borgere, samt spredt hvordan balancen mellem og krav og ressourcer kan håndteres til hele kommunens jobcenterområde.

Konflikter og indsatser

Arbejdspladsen arbejder løbende med

- Kulturværdier, når vi minder hinanden om: at kunne være uenige på den gode måde, og at det tilidsfulde samarbejde styrker kerneopgaven.
- At lytte sig ind på, hvad den anden siger og udtrykke og forbedre kommunikationen i alle relationer
- At tage konflikter tilbage til det organisatoriske niveau (IGLO), og at vi som chefer kan gøre vores medarbejdere gode
- Venskabsafdelinger og bedre samarbejde på tværs

På de identificerede konfliktområder anvender jobcentret følgende metoder:

1. Medarbejder bliver overfaldet af borger

- Vi var i den vanskelige situation sammen, støttede og passede på hinanden
- Vi rykkede tættere sammen uden interne konflikter
- Vi anvendte krisehjælp med psykologbesøg på arbejdspladsen

2. Stigning i samtaler med frustrerede og kede af det borgere, som bliver ramt af kontanthjælpsloft, 225 timers regel eller er uforstående overfor, at de skal sættes i ressourceforløb.

- Faglig uddannelse til alle ansatte i jobcentre rettet mod at kunne bruge reformen til at hjælpe borgerne
- Færre sager i form af tættere relation til borgerne og ændret sagsstamme, så borgeren kan hjælpes bedre
- Stigende opmærksomhed på, at de følelsesmæssige krav intensiveres med den tættere kontakt til borgerne
- Konflikthåndteringskurser afholdt af arbejdsmiljørådgiver for nyansatte besluttet i den samlede ledelsesgruppe og afholdt fra 2018 og frem.

3. Chikane af medarbejdere på SoMe og uenighed mellem forvaltning og jobcentret om håndtering af chikane af medarbejderne

- Ansat anmelder borger for chikane og borgeren modtager dom
- Chikaneretningslinjer
- Øget handleret til de lokale ledere, også til evt. politianmeldelse
- Sikkerhedspolitik og praksis
- Øget fokus og anerkendelse fra forvaltningsledelse af, at arbejdsmiljøarbejdet er vigtigt

4. Borgere organiserer sig, demonstrerer og bruger enkeltsager i medierne for at få politikernes bevågenhed

- Brugerundersøgelser bruges af forvaltningsledelsen til at anerkende os
- En kedelig sag skal have et hurtigt kontraudspil fra vores ledelse
- Mere nærvær mellem os, der udfører opgaverne og den øverste ledelse.

Kulturinstitutionen

Historisk udvikling

Kulturinstitutionen er en selvstændig offentlig virksomhed delvis finansieret af offentlige midler og delvis af indtægter fra salg af andre ydelser. I Kulturinstitutionen arbejder der 100+ medarbejdere fordelt på adskillige lokationer over hele landet. Kulturinstitutionen er en gammel arbejdsplads, der har oplevet mange omvæltninger og sammenlægninger, samt stor udvikling i kerneopgaven igennem tiden.

I historieværkstedet fokuserede vi på perioden 2015-2019. Enkelte tidligere episoder blev dog nævnt. Perioden har været præget af flere sparerunder med fyringer, større organisatoriske ændringer og nye fysiske rammer. Dertil kommer adskillige skift på centrale lederposter. Kulturinstitutionen har også oplevet perioder med stor mediebevågenhed, hvor en del omtale har været negativ. Dette har påvirket medarbejderne meget i en grad, så de ikke har haft lyst til at anbefale virksomheden som arbejdsplads. I 2017 har Kulturinstitutionen været igennem en større organisationsændring, og i 2019 kom en ny direktør til, der introducerede en ny strategi. Dette har afstedkommet en del uro og dårlig trivsel blandt medarbejderne. Samtidigt har der i 2019 skullet genforhandles ny samarbejdsaftale og lønforhandlinger, hvilket er gået i hårdknude for flere medarbejdere. Organisationsændringen i 2017 har også haft stor betydning for organiseringen af samarbejdssystemet og arbejdsmiljøarbejdet, men i 2018 resulterede det i dannelsen af et netværk blandt tillidsrepræsentanter på tværs af fagforbund, og organiseringen af AMO og SU faldt på plads. I 2018 blev der varslet en større fyringsrunde, som har været ret traumatisk for organisationen. Tidligere har de oplevet sparerunder af samme store omfang, men denne gang oplevede medarbejderne det særligt problematisk på grund af primært udefrakommende forhold, som de ikke havde indflydelse på.

Konflikter

Konflikterne i Kulturinstitutionen, som blev nævnt i historieværkstedet, kredser om organisationsændringer/lederskift, sparerunder/fyringer samt offentlighedens syn på Kulturinstitutionen.

Organisationsændringer/lederskift:

Organisationsændringer med bl.a. sammenlægning af afdelinger og nedlægning af afdelingerne har været konfliktfyldte. Ofte fordi de er blevet set som nedprioriteret af de ramte områder, som de berørte medarbejdere ser som væsentlige aspekter af kerneopgaven. Nogle af lederskiftene har også været meget konfliktfyldte, bl.a. fordi nogle af de nye ledere ikke vurderes som værende kompetente. Enkelte afdelinger har været præget af mange lederskift, som i sig selv har været problemfyldt. I arbejdsmiljøorganisationen har organisationsændringen i 2017/2018 betydet en reduktion i antal AMR, hvilket af nogle medarbejdere er blevet tolket som en nedprioritering af arbejdsmiljøarbejdet og dermed medarbejdernes trivsel.

Sparerunder/fyringer

Sparerunderne/fyringerne har givet store frustrationer blandt medarbejderne, da de ses som værende helt eller delvist afkoblet af en vurdering af, hvor godt virksomheden løser kerneopgaven og kvaliteten af deres ydelser. Pga. virksomhedens størrelse, så vil besparelser/fyringer i enkelte afdelinger også kunne ses som nedprioritering af disse områder.

Offentlighedens bevågenhed

Som alle andre offentlige virksomheder, er Kulturinstitutionen med jævne mellemrum centrum for politiske diskussioner og mediernes interesse. Dette har haft stor påvirkning på medarbejdernes trivsel, når den politiske debat har været særligt kritisk, og for medarbejderne fremstået som usaglig.

Konflikthåndtering

Samarbejdssystemet (SU) og arbejdsmiljøorganisationen (AMO) er meget toneangivende på arbejdspladsen og helt centrale i konflikthåndtering. De italesætter selv fundamentet for deres konflikthåndtering som værende "dialog, vilje og villighed til at bøje sig mod hinanden". De har tydeligvis arbejdet meget med løsning af interne konflikter. Den nye organisering af SU/AMO har et beslutningsdygtigt forum, hvilket har smidiggjort samarbejdet. Virksomheden tager samarbejdskulturen alvorligt, og ledere såvel som tillidsvalgte er tæt på de enkelte medarbejdere (nærhedsprincip). I et enkelt tilfælde, hvor situationen var gået i hårdknude, blev der anvendt en ekstern konsulent til at løsne op for dialogen. Der er blevet indført løbende dialogmøder mellem HR-chefen, fællestillidsrepræsentanten og 'den øverste AMR'. Herved fanges konflikter hurtigt, og der er et løbende fokus på samarbejdet og de fælles værdier.

De eksterne konflikter fremstår mere uadresseret.

Mejeriet

Mejeriets forbrugerservice modtager og besvarer henvendelser på fortrinsvis Facebook, mail og via telefon. De modtager årligt ca. 100.000 henvendelser i alt, hvoraf ca. 1/10 bliver udvalgt til at blive besvaret af de syv ansatte i enheden. De definerer en konfliktfyldt henvendelse som én, de har meget svært ved at se, hvordan de skal løse og estimerer, at den type henvendelse har de i gennemsnit én af om dagen. På historieværkstedet deltager en leder og to medarbejdere fra enheden.

Åbenhed og invitation til forbrugerne om dialog via sociale medier

Forbrugerservices historie tager fart i 2013, hvor Mejeriet beslutter, at en del af håndteringen af Muhammedkrisen er at åbne op for dialogen med forbrugerne og andre grupper. Direkte adgang til at kunne stille spørgsmål og komme med kommentarer, bliver prioriteret gennem oprettelse af flere Facebooksider samt udvidelse af medarbejderstaben, så de nu dækker både dag- og aften timer. I starten var henvendelserne præget af informationssøgende forbrugere, som ville vide noget om produkterne.

Fra 2015 og frem sker, som i alle andre virksomheder, en optrapning af "trolling" og aktivisme på de sociale medier, efterfulgt af en tiltagende ubehagelig tone. Indholdet i den grimme dialog bliver ikke værre, der kommer bare flere af dem og mere direkte rettet mod medarbejderne og arbejdspladsen som helhed. Medarbejderne oplever det som om, folk ikke overvejer konsekvenserne af skriftlige kommentarer, fordi de tænker, at de er anonyme.

Fra 2017 ændrer forbrugernes henvendelser sig til, at de bare vil have løsninger. De er ligeglade med forklaringer, virksomheden skal bare ordne det. Medarbejderne oplever desuden en "Hør mig, se mig" tendens blandt forbrugerne. Forbrugerne føler, de har ret til at skrive alt. Alt er tilladt, og der er intet filter, fordi de er forbrugerne – kunderne – og derfor har ret. Medarbejderne italesætter det som øget forbrugerkrav til virksomheder generelt; "folk har fået en stemme og føler de har ret til at gå ind og diktere noget". Fra 2017 og frem er der desuden øget fokus på klima og dyrevelfærd fra både forbrugere og aktivister. Forbrugerservice enheden oplever konflikterne, når forbrugerne tror, at deres viden er dokumenteret fakta, selvom det er gammel eller ikke fagligt funderet viden fundet på internettet. Forbrugerne føler de har "magten", fordi de kan bestemme, om de vil købe Mejeriets produkter eller ej. Det bliver hurtigt en konflikt, specielt når forbrugernes viden reelt er forældet eller bygger på forkert information. Medarbejderne bliver vant til- og trænede i at få øje på faresignalerne og har en vurdering af, at de afparerer mange situationer, som andre mere utrænede i resten af virksomheden ville opleve som konfliktfyldte og ikke har værktøjer og erfaringer med at få denne type dialoger ført gennem en god proces.

Gruppering af konflikttyper og temaer

Afdelingen har, sammen med en konflikt håndteringskonsulent, arbejdet med at gruppere målgrupper og konflikttyper som en del af deres forebyggelsesværktøjer. Følgende grupperinger bliver tegnet:

- 1) Landmænd, særligt virksomhedens egne. Vanskeligt, når man bliver inviteret ind til at drøfte uenigheder i et offentligt rum. Når virksomhed og landmænd burde sende signal om at "stå sammen". Her er eksempler på hidsige og personrettede konflikter, som "Hvis du var ansat på min gård, var du blevet fyret". Disse konfliktfyldte henvendelser er relativt sjældne, men afstedkommer meget vanskelige dialoger. Det kan også være når en landmandskone, på en konkursramt gård, skriver ind om, hvad konsekvenserne er for dem. I disse sjældne dialoger oplever medarbejdere, at afsenderne kommer ind under huden på dem, fordi afsenderen skaber en konflikt, men har jo meget mere brug for et kram og noget mere hjælp og støtte, end de kan give dem.
- 2) Anti-halal'er. Virksomheden slakter ikke men er halal-certificeret, for at kunne eksportere deres produkter, også til muslimske lande. Det er ordet "halal", der trækker noget, der nærmer sig racistiske

holdninger. De roder fakta sammen og fremlægger gamle artikler, med fejlinformation og forlanger, at Mejeriet skal holde op med at være halalcertificeret. Nogle gange er der en vis organisering i, at der kommer en stribe af denne type henvendelser.

- 3) Free-from forkæmpere. De er imod mange typer af stoffer og indhold. Der er tale om aktivister, som ikke er forbrugere. Nogen er organiserede og andre er alternative, selvbestaltede eksperter. Eksempler herpå er laktoseintolerante og aspartam-modstandere. Indenfor grupperne kender man måske hinanden, men er sjældent top-organiseret.
- 4) En forbruger som har en dårlig oplevelse. Denne type henvendelse er der flest af. Meget forskelligt, hvad henvendelsen specifikt går på. Typisk en forbruger, som i modsætning til de andre konfliktpersoner, køber og konsumerer Mejeriets produkter.
- 5) Forbruger med fokus på klima og dyrevelfærd
- 6) Kendisser med en sag: De har en kæmpe følgerskare, så de bliver hørt. Deres private sag bliver et offentligt problem og har til formål at skabe opmærksomhed på både sagen men også på personen som slagkraftig i den offentlige debat.
- 7) Forskellige kampagner kan "trikke" folk fx udformningen af en reklame. Reaktionen retter sig ikke? imod produktet, men mod kampagnen. Virksomheden kan godt forudse de mange områder, der provokerer, fx kan både med og uden sukker giver konflikter. Dette er "de sure opstød". Men der er også mange konstruktive bidrag. Af alle henvendelser er det jo kun en brøkdel, medarbejderne opfatter som konfliktfyldte.

Hvad har ændret sig over tid?

Aktivisterne er blevet mere organiserede og forbrugerne stiller flere krav. Almindelige forbrugere har mere fokus på klima og dyrevelfærd. Landmændenes indblanding er priskonjunkturafhængige, og anti-monopol-konflikterne bliver svagere og svagere. Enheden har valgt at kalde andre konkurrenter for 'kollegaer', fordi "man får mange points for at anbefale andre".

Kendisser har deres følgere og dermed en stor målgruppe til at sætte - og skubbe på - en dagsorden. De kommer så sjældent, så de fylder ikke meget. Forbrugerne er derimod dem, Mejeriet skal leve af og deres henvendelser og klager bliver prioriteret. I besvarelsen af henvendelser indgår en afvejning af personen og målgruppen bag henvendelsen og hvilket emne, der bliver bragt i fokus.

Emotionelle belastninger af at håndtere konflikter

Enheden vurderer, at de i dag er gode til at snakke sammen og hjælpe hinanden til både at håndtere henvendelser og til, at de hårde kommentarer ikke rammer dem personligt. Direkte adspurgt siger gruppen, at de ikke mener, der er negative følger af at kunne håndtere det emotionelle arbejde, det kræver at kunne håndtere konflikter og udfordrende henvendelser. De mener, at man vokser som person, og kan også bruge værktøjerne derhjemme. De er meget bevidste om, at det er vigtigt at slippe arbejdet, selvom nogle henvendelser fylder mere end andre. Det er sundt at kunne holde sig tilbage, og det giver en oplevelse af succes, hvis det lykkes at holde sin naturlige kampdrift nede, uden at man lader sig køre over.

Konflikttyper, håndteringsværktøjer og forebyggelse

Når henvendelsen på Facebook er vred og udfordrende:

- Bruge viden om hvilken målgruppe, personen tilhører og erfaring med god håndtering
- Indtage en mor-rolle og agere med omsorg, men også sige fra når "nok er nok"
- Sparring med kollegaer og bruge hinandens erfaring for at foregribe, at konflikten eskalerer.

Værktøjer fra konflikthåndteringsworkshops med konflikthåndtering konsulent:

- Først og fremmest: ikke at hoppe med på konflikten
- Tryk og Træk er et godt værktøj. Lytte og spørge og ikke forklare hvordan sagen hænger sammen før meget langt henne i dialogen. Ikke give dem ret, men anerkende deres synspunkt
- Procesfokus og viden om konflikt psykologi og procesforløb
- Viden om egen psykologi
- Konfliktteori, herunder konflikttrappen
- Alle i afdelingen deltager på opfølgningskursus i konflikthåndtering.

Generel håndtering i hverdagen

- De drikker meget kaffe. Man må ikke svare på de lidt hidsige henvendelser, før man har fået kaffe. God kaffe og luft og hvis man stadig er i tvivl om næste træk, opsøge sparring hos en kollega, inden henvendelsen bliver besvaret.
- De anvender bevidst styrken ved at se meget forskelligt på samme sag og snakker sammen og støtter hinanden
- Menneskelighed og empati kræves i dette arbejde. Alle kan ikke dette arbejde, for man skal kunne overskue, hvad der ligger bag den negative henvendelse og se ud over henvendelsen og se personen bag, som er et af deres værktøjer til at få den bedste proces under henvendelsen
- De har et it-system, som bruges til at organisere henvendelser. Det er et godt værktøj til at samle og sortere henvendelser.

Uenighed internt i organisationen om fx lancering af et produkt - sker sjældent

- Sørger for at holde tæt kontakt og få informationer fra Q&A's om nye produkter
- Systematisk risikovurdering om produkter og kampagner sammen med marketing, PR og Jura og member-service. Medtager viden og en strategi om hvilke grupper, som vil kunne reagere på hvilke temaer i hvilke eskaleringsniveauer
- Støtteværktøj i risikovurderingen er konfliktstigen. Bruges som strategiværktøj på baggrund af erfaring
- Konflikter med kollegaer sker, når man oplever, at baglandet tror, de er klogere og får kommunikeret nedladende, så man føler sig trådt på. Det sker ikke særligt tit, da enheden i Forbrugerservice har goodwill, men de arbejder løbende på at få respekt om deres viden om konflikt risici.
- Inviteret samarbejdspartnere internt i organisationen til opfølgningskursus i konflikthåndtering, så de kan få baggrund for- og inspiration til samarbejde om konfliktforebyggelse.

Fire forskellige graduering af konflikter

Gruppen genkender brugen af både systematiske og strategiske måder at forholde sig til konflikter på. Systematiske løsninger og forebyggelse bruger de hele tiden. Til nogle planlægninger af produkter, kampagner mm, bruges strategiske indsatser med prøveballoner, som vil give negative tilbagemeldinger til brug for udvikling og justering. Internt baner det også vej for et produkt at involvere producenterne, for selvom det medfører gnidninger i første omgang, så kommer der noget bedre ud af det i sidste ende.

Fortælling fra Entreprenørvirksomheden

Entreprenørvirksomheden er danskejet og har eksisteret i over 100 år. 3000 ansatte udfører en bred vifte af installationsopgaver indenfor el, vvs, ventilation og køl. Virksomheden tilbyder serviceopgaver, der går på tværs af de fire fagområder, og har derfor store installationsprojekter i forbindelse med større byggerier. Omsætning og indtjening har ligget stabilt i de sidste 5 år på trods af hård priskonkurrence. Opgaverne for de udførende medarbejdere er organiseret forskelligt fra, om man møder på den samme byggeplads i flere år i træk, eller om man kører alene rundt i sin bil og servicerer flere kunder på en dag. På projekterne går man typisk i sit sjak og har en formand, der skal samarbejde med- og klare problemerne med projektleder. Kollegerne holder sammen i sjakket og er der for hinanden, og de kan sammen godt blive enige om at håndtere, at nogen af lederne er nogle "spader".

Fusion og neddrogning af arbejdsmiljøarbejdet centralt

I 2012 sammenlagde man tre store virksomheder til den nuværende. Den største af enhederne var mesterdrevet på meget traditionel vis. Virksomhedens arbejdsmiljø og samarbejdssystem har gået fra, at man i 2013 planlægger at styrke arbejdsmiljøorganisationen, til at man i perioden 2013-2016 ikke er så interesseret i at styrke denne del af organisationen. Arbejdsmiljøaktiviteterne er langt mere aktive lokalt, end de er på organisationsniveau. Det viser sig også ved, at nye projektledere ikke var godt nok klædt på til at håndtere arbejdsmiljøet og ikke har prioriteret arbejdsmiljøet højt.

Opfattelsen i virksomheden er, at HSE er bøvlet, og der skal et ledelsesskifte til i 2017, som har nyt fokus på, hvad HSE kan skabe af værdi. Ledelsesskiftet er med udskiftning på de fleste af ledelsesniveauerne. Det medfører også i 2018 et ret stort flow af folk. I hvert fald på kontorerne rejser folk selv eller er blevet bedt om at rejse. Der har været en tung, ikke agil stab på kontorerne. I 2017-2018 kommer der mange initiativer fra nyansatte og fra andre brancher, så der skal implementeres mange nye projekter, hvor der ikke helt bliver taget hånd om at få mellemliderlaget med. I 2019 er der en kedelig intern sag med en TR i virksomheden og en sag med en styrelse, som giver en rystetur i pressen, hvilket får konsekvenser for nogle ledere.

Fra mestervirksomhed til produktionsvirksomhed med mennesker i centrum

Den nye ledelse fra 2017 begynder at vise, hvordan en moderne virksomhed skal ledes gennem forandringer og priskonkurrence. Kursen er klar, og der lyttes til medarbejderrepræsentanterne. Ledelsen bliver tydelig og bevæger virksomheden fra mestervirksomhed til produktionsvirksomhed med mennesker i centrum. Mere kommunikation ud til alle, og tillidsvalgte bliver inviteret ind i samarbejdet.

Den nuværende HSE-leader ansættes i maj 2018 og sætter skub i HSE-arbejdet. Tilliden til HSE vokser, og de bliver virksomhedens bindeled op i organisationen. I 2019 får de mulighed for at teste deres beredskab, da en ulykke forårsager et dødsfald på en arbejdsplads. I 2019 vækster de 150% i antallet af AMR. Der er HSE-kampagne for sikkerhed og informationer om fx forskellen på risikovurdering og APV. Der skal være nyvalg til Hovedarbejdsmiljøudvalget og HSE måler på hvor mange AMG-møder, der bliver holdt og opfanger info fra AMR, og påvirker ledelselagene fra top til bund. De 180 lærlinge skal også lære om HSE. Der skal være mere fokus på sikkerhed. Psykisk arbejdsmiljø fylder lidt, opkaldene til HSE er af mere teknisk karakter, fordi forebyggelse af ulykker og sikkerhed er centralt.

Typer af konflikter og dertilhørende igangsatte indsatser

Sikkerhedsadfærd, - når medarbejderne ikke vil passe på sig selv

- Lederne går ud og taler med medarbejderne om sikkerhed – safety walk. Sikkerhed kommer meget tættere på, når direktøren kommer ud og taler med mennesker i stedet for kun at kigge i et regneark.
- Den administrerende direktør er afsender, ellers lyttes der ikke. Alt handler om ledelse: personaleledelse, selvledelse osv.
- Virksomheden har nu en hold-fast-i-forandringerne holdning? og laver små initiativer, der siver ned i organisationen. Initiativerne er plukkemodne for medarbejderne.
- I virksomheden tales forskellige sprog, og sproget skal tilpasses til skurvognen eller til ledelsesgangen. 70 % af de ansatte er ude i marken og HSE skal være der. HSE skal skrive i et sprog, folk kan forstå
- HSE deltager i SU-møder og er gode til at pejle sig ind på, hvad der rører sig og fylder.
- Det er meget vigtigt, HSE skaber adfærd i stedet for paragrafer. Fokus på synlighed og at være ude på arbejdspladserne
- Slås for, at HSE-opgaverne får plads for medarbejderne i konkurrence med højt tempo i driften
- Arbejder for at forbundene støtter HSE-arbejdet

Manglende info fra ledelsen kan give usikkerhed i skuret

- I 2019 er ledelseskursen klar med fokus på adfærd, kultur og ledelsesansvar. Og på videndeling og uddannelse.
- Medarbejderne er bedre til at lære af deres erfaringer.
- Den øverste direktør prøver at tale til folk i øjenhøjde, og det skaber tillid. Virksomhedens direktør er god til at smalltalk, stiller spørgsmål og lytter med interesse. Han stopper op og stiller nysgerrige spørgsmål.
- Info APP'en har forbedret informationsniveauet markant fra både ledelse og HSE-chef
- Nyhedsbreve hver måned

Bygherrerne og projektlederne kan konflikte over, hvem der har ansvaret og bygherre stiller ulovlige krav

- Der er udviklet en skole for projektlederruddannelse
- Ved konflikter handles der hurtigt, og der hentes hjælp fra forskellige interessenter

Tidligere stor uenighed mellem ledelse og tillidsvalgte om løn, antallet af AMR, og inddragelse i sammenlægning og forandringer.

- Ledelsen lytter nu oprigtigt til sine medarbejdervalgte og der er skabt tillid
- Ved konflikter søger man hjælp hos tillidsvalgte
- Nu inviterer ledelsen de tillidsvalgte til samarbejde
- Seminarer med alle TR to gange om året med ledelsen, hvor TR bestemmer dagsordenen

Dårlig planlægning om udløb af projekter og usikkerhed om, hvornår og hvilket arbejde medarbejdere skal videre til, medfører interne gnidninger mellem kolleger

- Fokus på rekruttering til lederstillinger
- Skole for projektlederruddannelse

Styrelsessag

- Psykologhjælp

Medieopmærksomheden på en afskedigelsessag, så konflikten spredte sig til hele virksomheden (Indsats Ikke specificeret)

Fortælling fra Transportvirksomhed

Medarbejderne arbejder dels med at håndtere passagerernes bagage i lufthavnen og kundebetjening af de passagerer, som oplever udeblivelse eller beskadigelse af deres bagage. Arbejdet er sæsonpræget, idet sommeren er den absolut travleste periode, hvor man øger mandskabet betydeligt og drokler ned igen i efteråret.

Transportvirksomhedens fortælling starter i perioden 2012-2014 med et meget dårligt arbejdsmiljø præget af flere sager i arbejdsretten, to dårlige trivselsundersøgelser udført af TEKSAM og mange påbud fra Arbejdstilsynet.

Ny ledelse og tre-årsplan og fælles samarbejde

I 2016 fører bl.a. et underskud på et tocifret millionbeløb til, at der indsættes en ny øverste direktør med et helt andet syn på, hvordan virksomhedens skal drives. Den nye direktør indførte først og fremmest en tre-årsplan for økonomisk genopretning, så man regner med, at 2020 er det første år uden underskud. Desuden inviterer han de tillidsvalgte til at samarbejde, tager initiativ til dialog og opgraderer til fire møder om året i AMO.

I 2017 indgås samarbejdet om løsning af Arbejdstilsynets påbud. Desuden forhandles der store ændringer i kontrakter med kunderne, hvor virksomheden nu stiller flere krav og lægger op til bedre dialog i samarbejdet, så de gensidige forventninger bliver bedre afstemt. Internt i AMO skaber en fælles rejse til en messe i München en oplevelse af sammenhold i arbejdet med at undersøge markedet for tekniske hjælpemidler til at forbedre det fysiske arbejdsmiljø. Der opstår en forståelse af, at ledelsen og medarbejderne vil det samme og har de samme udfordringer: Samarbejdet med lufthavnen og kunder og økonomien, og at medarbejderne skal have rimelige forhold. Øverste leder siger, at han godt nok er kaptajn, men at han også går ned, hvis skibet synker. AMIR bliver inddraget i forskellige forandringsprojekter tidligere, både fordi AMO presser på for at blive inddraget, og fordi ledelsen har forståelse for, at det skaber værdi at tænke arbejdsmiljø med ind tidligere. De indfører månedsmøder med TR og der er fokus på at overholde de aftaler, som leder og TR indgår efter at have talt tingene igennem. Arbejdsglæden begynder at komme tilbage, og de motiverede medarbejdere udviser god adfærd og faglig stolthed.

Lederen kommer ind i medarbejdernes pauserum hver morgen og snakker lidt om hvad der er sket i går, i dag og hvad der skal ske i morgen. Dette bliver af TR og AMR set som værende meget vigtigt, fordi det skaber gode relationer. Det tætte samarbejde mellem TR/AMR og ledelsen begynder også at smitte af på medlemmende, som til tider finder det svært at stå overfor de ansatte, og her kan TR nu tages med ind og forbedre kommunikationen.

Arbejdsmiljøarbejdet og samarbejdet mellem ledelse og medarbejderrepræsentanter

I 2018 forbedres det fysiske arbejdsmiljø med tilblivelse af E-standpladser. Her sker indretning i tæt samarbejde med AMO. I 2018 kom der også en stor forbedring af det fysiske arbejdsmiljø i bagagehallen med udskiftning af vakuumløftkroge til fordel for elektriske løftkroge.

Undersøgelse af kundetilfredsheden viser, at transportvirksomhedens kunder generelt er meget tilfredse. Og luftfartsselskaber er ellers kendt for at være vanskelige at gøre tilfredse. Kundetilfredshedsundersøgelsen viser en klar forbedring i tilfredsheden.

Da Transportvirksomheden får en ny stor kunde, gennemfører de en ny arbejdsproces, hvor medarbejderne bliver involveret og de forskellige medarbejdergrupper tager ansvar og ejerskab. Den nye kunde melder også tilbage, at de oplever, at Transportvirksomhedens medarbejdere er meget dedikerede og engagerede.

2019 er det første år uden arbejdsnedlæggelser. Sommerperioderne er ofte meget travle, sommeren 2019 er exceptionel travl. Det til trods ses perioden af medarbejderne som den bedste sommer i meget lang tid.

Udfordringen er at få en kvalificeret arbejdsstyrke, som er stor nok til at få sommeren til at køre. Men det år siger en del medarbejdere op i foråret, og ledelsen vælger at gå ud at fortælle om situationen. Medarbejderne har kvitteret for den øgede gennemsigtighed, så dialogen er blevet helt anderledes og stærkt forbedret. En af udfordringerne i virksomheden er, at de er lidt lang tid om at reagere på opgavemængde og mandskabsressourcer, men i år har ledelsen forsøgt at være hurtigere med at løse tingene, - dvs. om allokering mandskabsressourcer.

Konflikter og indsatser

Tidligere konflikter mellem medarbejdere og ledelse (konflikter løst med ny ledelse)

- Medarbejderrepræsentanternes oplevelse er, at tidligere ledelse ikke havde læst lokalaftale og hovedaftale. Dette gav anledning til flere sager i arbejdsretten.
- TEKSAMs undersøgelse blev initieret af ledelsen, men resultatet synliggjorde, at ledelsen var dårlig
- Information, tid, fysisk arbejdspress, psykisk arbejdspress, personlige konflikter, mobbesager, personlige konflikter (2016). Medarbejderne opfattede det som om, ledelsen spillede dem ud mod hinanden
- 2016. Perioden blev italesat som 'Work by fear' af de ansatte. Der var fyringsrunder, angreb på klubben
- Ledelsesretten gav anledning til konflikter især med forrige leder. Nu informerer leder altid TR/medarbejdere, inden beslutninger bliver meldt ud.

Samarbejdet i AMO og TR-systemet

- APV/medarbejderundersøgelse fra koncernniveau
- God dialog og godt samarbejde mellem AMR, TR og ledelse
- Gensidigt respekt
- Personlig udvikling
- Ledelsen tager ansvar og sætter sig for bordenden
- Inddragelse
- Fire årlige AMR-møder
- Leders dør er altid åben og AMIR og AM-leder taler sammen næsten dagligt
- Regel om, at konfliktfyldte områder ikke ordnes på mail men mundtlig dialog
- Ærlighed, konsekvens, beslutning
- Fortroligt rum – også mellem TR/leder; AMR og AML
- møder: Forbedring og bibeholdelse af relationer
- Inddragelse
- Anerkendelse
- Konstruktiv ledelse
- Årshjul for AMO/AMG
- Fælles mål for AMO/AMG
- Projektgrupper
- Action log
- Mindre samarbejde og adskillelser af fagorganisationer. AMR på tværs af organisationerne samles ikke længere fra 2019. I perioden 2017-2018 var der samarbejde på tværs.

Lokalaftale/personalehåndbog: ordlyd/tolkninger giver anledning til diskussioner

- Samarbejde om opdatering af personalepolitik

Relationen mellem 1. linjeledere og medarbejdere:

- Teamledere i hallen
- Pas på medarbejderne! Bedre ledere med bedre personaleledelseskompetencer
- Synlighed på sygefravær

Arbejdsskader og økonomi: Ledelsen presser både på med tidsstyring, men kræver stadig højt niveau af sikkerhed

- Ny beregningsmodel for normering
- Normering var før et problem, men nu bliver TR inddraget.
- Enighed i gruppen om, at denne konflikt som HR-chef rejser, er vigtigt at få drøftet

Passagerer: Kommunikationen eller mangle på samme bliver værre og værre

- Flyselskabernes kunder: In check forringet psykisk arbejdsmiljø
- Konflikthåndteringskursus for passager assistenter

Hurtig rekruttering ved behov og fastholdelse af medarbejdere efter sæson

- Fastholde og udvikle medarbejderne
- SIFU (sidst ind, først ud): ikke så stort problem mere, men det er stadig til tider et problem, men der er andre kriterier, der kommer i anvendelse før SIFU
- Kursus/efteruddannelse for alle!
- Det rigtige hold; det rigtige team, der vil det samme og på den samme måde.

Relationen til flyselskaberne med flere arbejdsopgaver, større tidspres og mere overvågning

- Arbejdet med klare kontrakter og aftaler
- Inddragelse af medarbejdere ved opstart af ny kunde.

Relationen til lufthavnen og Forskelsbehandling af de forskellige virksomheder af lufthavnen (Ingen indsatser nævnt)

Leverandører fx af tekniske anlæg (Ingen indsatser nævnt)

Forsinkelser, vejret, luftrum: Ting uden for vores kontrol (Ingen indsatser)

Fortælling fra Specialskolen

Specialskolens målgruppe er elever med vanskeligheder indenfor AD/HD og Autismespektret og med potentiale indenfor normalbegavesområdet. Skolen arbejder inden for rammerne af Folkeskoleloven. Skolen fungerer desuden som kompetencecenter og sparringspartner for kommunens almindelige folkeskoler, daginstitutioner og fritidstilbud.

Skolen er trindelt, med 1-3 klasser på hvert klassetrin. Klasserne består 6-9 elever, der er tilknyttet 2-3 lærere, 1-3 pædagoger og 1-2 pædagogmedhjælpere alt efter klassens elevsammensætning. I alt 184 børn går nu på skolen, som har 125 ansatte, - de sidste 20 medarbejdere er kommet til som endnu en udvidelse i sommeren 2019.

Den første udvidelse og flytning, manglende ledelse og kompetencer blandt lærerne

Specialskolen vælger at lade deres fortælling starte i 2010 med den første udvidelse af skolen og en varsel om, at skolen skulle flytte sammen i nye renoverede lokaler. Perioden er præget af uro, manglende ledelse og usikkerhed på den faglige opgave blandt lærerne.

En leder bliver anmeldt og senere dømt for vold mod en elev, og det skaber et loyalitetsproblem, hvor nogle medarbejdere vidner i retssagen. Al fokus går til denne ubehagelige sag. Frustrationerne er store i medarbejdergruppen med ledelsesuro og en flytning, der hele tiden trækker ud. Tonen er hård blandt medarbejderne med voldsomme diskussioner på møder, og oplevelsen af ikke at have indflydelse skaber et konfliktfyldt forhold til ledelsen. Lærerne ønskede at være med i alle beslutningsprocesser, også selvom skolen voksede. Magthierarkiet var tydeligt ift., hvem der bestemte og havde visse privileger. Samtidigt bliver der større fokus udefra på vold fra eleverne og en opmærksomhed i pressen på området. Gruppen af børn med andre problemer vokser, og en af diskussionerne går på, om de virkelig skulle politi- og arbejdsmiljøanmelde funktionshæmmede børn?

Den nye lokation er færdigrenoveret i 2013 og enhederne flytter sammen og oplever, hvor forskellige de er i kultur og faglige metoder. I perioden følger stærk kritik fra forældre, der udstiller medarbejdere blandt andet på Facebook. Leder og souschef rejser.

I april 2015 starter den nye ledelse med en faglig handleplan for at nå ind til de medarbejdere, som har skabt en lederkritisk mur. Første mål er, at alle elever skal have et skema og alle lærere skal have en aktivitetsoversigt for det kommende skoleår inden sommerferien.

AMO påbegynder arbejdet med sikkerhed og faglighed og AT-påbuddene

Skolens personale oplever vanskeligheder med udadreagerende adfærd hos børnene og mangler værktøjer til at løse disse udfordringer, hvilket fører til en stigning i magtanvendelser. I november 2016 modtager skolen påbud fra Arbejdstilsynet, et påbud som for alvor får startet arbejdsmiljøarbejdet. Parallelt kører udannelse af alle ansatte med ti om året i de faglige metoder TEACH og Social Tænkning.

I august 2017 er påbuddet efterlevet og i 2018 og frem, er der fokus på at gennemføre handlingsplanen og udvikle det systematiske arbejdsmiljøarbejde - også med indberetninger. Der sker igen en ledelsesudskiftning i skolens SFO. Fra 2019 har den nye ledelse og arbejdsmiljøorganisationen fokus på den faglige sikkerhed i løsning af opgaverne i SFO'en.

Konflikttyper og virksomme indsatser

Interne konflikter om fagligheden i arbejdet med børnene, også de nye grupper og håndtering af konflikter med børnene

- Den gamle pavillon lavede et internt seminar og fik organiseret sig i teams, som stadig fungerer
- TEACH alle på kursus
- To Bevægelsesdage på hele skolen opbygget om Teach – hvordan bruger vi Teach og bevægelse sammen
- CG-Fitness -til udvikling af børnenes sanser, børnene er dagligt (20 min) i denne metode, og man minimerer at måtte holde børnene
- Social tænkning: Amerikansk metode implementeres
- Elevplaner: Indsatsmodellen med 5 områder
- Trivselsplaner
- Sikkerhedsmappe udsprang af påbuddene, som indeholder definition, håndtering og registrering af vold
- Konflikthåndteringsmetoden – del af sikkerhedsmappen
- Ikke være alene i konfliktsituationer med børnene
- AiF (Arbejdspladsen i Fokus).

Vrede forældre

- Robusthedsprogram: Enkelt sprog til kommunikation med forældrene
- Værdisæt udvikles som ønske fra skolebestyrelsen, og styrker selvforståelse af skolen som en arbejdsplads og styrker samarbejdet med forældrene.

Medarbejder-ledelse uenigheder om beslutninger og processer

- Flere årshjul implementeres – overblik samt medindflydelse på indhold samt på alle niveauer i organisationen
- Arbejdsfællesskaberne defineres indenfor rammen
- Kommunikationspolitik udvikles
- AMR-rollen har udviklet sig, - er mere opsøgende og mere tilbydende
- Indflydelseskanal/Korte møder inden MED møder – åbenhed og gennemsigtig og klæder deltagerne i MED på.

Fysiske rammer

- De fysiske rammer er optimeret/ikke helt på plads.

Lange sagsbehandlingstider i forvaltningen angående visitationer af børn

- Ledelsen følger løbende op
- Melder løbende ud til medarbejderne, hvor de er henne i processen omkring et barn.

Pædagogerne er usikre på deres rolle i skolen, stor ledelsesudskiftning og den røde tråd mangler.

- Mere klarhed over SFO ledernes rolle samt fremtid/ønske fremover.

De socialpædagogiske briller: Diagnose eller funktionsniveau.

Har indtil da en almindelig skolestruktur efter alder. Stor debat om hvorvidt man kan kategorisere børn efter diagnoser, og ledelsen er ikke enig. Den mener, at funktionsniveau er vigtigere, og at det er i modstrid

med nogle af medarbejderne. En anden diskussion er klassestrukturen og antallet af børn i klasserne.

- Inddelt børnene i en anden skolestruktur efter funktionsniveau
- I pavillonen arbejder de med Tech og der har de fat om funktionerne.

Styringskonflikt mellem forvaltningen og faglig styring

- Forvaltningen er styret af moderne præstationskultur og tænkning. De måler på skolen, og de arbejder med at flytte deres opfattelse af skolen og navigere i ikke at forstærke en gammel fortælling
- Udspiller sig også i ledelsen i SFO: Faglig eller organisatorisk/administrativ leder: Hvor meget skal den kommende leder fordele sig mellem disse to. Og der har manglet faglig ledelse.

Straks besparelser 1.2 millioner I 2019

- Oplevet, at de er blevet præsenteret på en god og fornuftig måde. Giver tanke om: Hvad bliver det næste. Og vi var lige ved at få det til at kunne gøre rigtigt mange ting. Og nu kan vi så ikke alligevel....

De vigtigste indsatser:

- Skabelsen af dynamoer, man kan ikke lave forandringsprocesser, uden at der er dynamoer, der driver forandringen.
- Sikkerhedsmappen – giver tryghed, at procedurer er beskrevet
- Arbejde med positionering af rollerne som medarbejdere og ledelse, herunder AMR, og at skabe det vigtige medansvar.

Fortælling fra en Hospitalsafdeling

Afsnittet er et specialiseret tilbud med to sengeafsnit og et ambulatorie. Antallet af sengepladser er udvidet fra 18-24 i perioden fra 2016 til 2019. Samtidigt udmøntes årlige besparelser, så afsnittet skal behandle flere patienter fra et større optageområde med færre lønmidler. Patienter indlægges i gennemsnit tre dage på afdelingen, hvor de til sammenligning typisk var indlagt i tre uger for 14 år siden.

I lægegruppen er kun speciallægerne fastansatte, mens der hver 6. måned optages et nyt hold læger i turnus, som en del af deres uddannelsesforløb. Dette betyder, at der er en stor gruppe uerfarne læger, som skal samarbejde med sygeplejersker, hvoraf en del er meget erfarne. Det kræver stor smidighed og evne til at se og bruge hinandens kompetencer.

Afdelingens fortælling starter i 2016, hvor den nuværende afdelingssygeplejerske ansættes fra et andet hospital. I samme periode rejser en erfaren sygeplejerske og den ledende overlæge og medfører, at en del af medarbejderne følger med dem, ligesom en gruppe medarbejdere følger med afdelingssygeplejersken ind på denne afdeling. Fra 2016-2019 oplever afsnittet at skulle rekruttere og modtage en del nye medarbejdere - ikke fordi der er så stort personale flow, da det ligger under det almindelige personale flow på 20% på hospitaler - men mere fordi barselsvikarer og de mange turnuslæger øger antallet af nye medarbejdere, som oftest i to store hold årligt. Samtidigt er der her i 2019 meldt om ansættelsesstop, og det presser selvfølgelig afdelingens normering yderligere.

Fagligt udvikler afsnittet sig og satser, som en del af fastholdelsen af de erfarne medarbejdere, på at give uddannelse og at varetage specialiserede og subspecialiseret behandling. Siden 2016 har afsnittet haft en klinisk sygeplejerske, som varetager den faglige vejlednings- og udviklingsopgave. Mandlige sygeplejersker er der kommet lidt flere af, og det betyder noget for dynamikken både for den interne tone blandt kolleger og for samarbejdet med ikke mindst de mere udadreagerende patienter.

I 2016 kommer sundhedsplatformen og bliver dårlig implementeret, så der er områder af platformen, som ikke benyttes. Sundhedsplatformen kan ikke give plads til det faglige skøn, men får skubbet faglighed hen mod noget medarbejderne oplever som regeltyranni, fordi det kliniske blik bliver mindre relevant. Forudbestemte standarder forhindrer medarbejderne i at bruge og dokumentere deres faglighed, og dokumentere dem i systemet, så de andre kan se, hvad de har gjort (fx god kontakt med patienten). Det bliver i stedet til "Død kommunikation", fordi man ikke nødvendigvis kan finde eller støder på de andres notater. Desuden viser den manglende implementering af Sundhedsplatformen sig ved, at de ikke anvender patientplanerne med sygeplejeprocessen grundmetode: Problem, mål, og evaluering og får dermed ikke dokumenteret deres grundlæggende faglige vurdering. Det er også en udfordring ift. vold og trusler, hvor de har værktøjer, men kan ikke evaluere på dem, fordi "det forsvinder" ud i ingenting.

I 2018 kommer Arbejdstilsynet på besøg på et almindeligt varslet tilsyn efter udvælgelse fra hospitalets trivselsmåling. De undersøger det psykiske arbejdsmiljø inklusiv risiko for mobning, vold og trusler, og giver efterfølgende påbud om trusler og vold. Påbuddet gives på processen før vold og trusler, dvs. forebyggelsen og kulturen, men anerkender, at de er gode til at samle op på ansatte, der har været udsat for vold og trusler.

Interne og eksterne konflikter og virksomme indsatser

Følgende er et overblik over afsnittets konflikttyper og de indsatser, de har sat i gang

Udadreagerende patienter, som er skrøbelige og bliver stresset af at være indlagt og kommer i delir. Besparelser fører til patientpres og højere hastighed på arbejdsdagen, som stresser patienterne.

- Kursus i at forebygge og håndtere vold og trusler til alle ansatte

- Forståelse af, at "Godt behandlet" (kerneopgaven) og den gode forebyggelse er sammenfaldende
- Fotomappen med afdelingens værktøjer:
 - Action card udleveret til alle + nye. TLF nr. på navnekort (hjælp).
 - Blomsten
 - Risikovurderingskort ift. patienten
 - Nye arbejdsgange og tryk lejring af patienter med fotos
 - Neuroblomst, hvor pårørende kan informere om, hvad patienten er glad for af mad, sin familie og interesser til forebyggelse af delir
 - Korrekt indberetning af skader
- Nøglepersoner er udpeget og givet ekstrauddannelse i at aktivere deres forebyggelses- og håndteringsindsats
- Introprogram om sikkerhed til alle. Hvordan undgår vi vold og trusler? Resultatet er større åbenhed og mindre tabu om vold og trusler
- Bedre samarbejde mellem personalet, læge, sygeplejerske, ledere om alt fra bedre dokumentation fx om medicin. Rykket tættere sammen og er begyndt at lære hinanden bedre at kende efter påbud
- Fokus på arbejdsmiljøgruppens arbejde.

Samarbejde internt

- Lille arbejdsgruppe undersøger forbedring af stuegang for at fremme læring.
- Organisering af tavlemøder på en anden måde undersøges
- Konsulent medvirken på to personalemøder om risiko for mobning og udvikling af fælles værdier om samarbejde
- Skærpet indsats af forståelsen af ens eget ansvar i samarbejdsrelationer
- Alle sygeplejersker skal pt på kursus i "Godt på vej i sygeplejen", for at skabe bro mellem de erfarne og mere uerfarne
- Specialistkurser for erfarne sygeplejersker (min to år i afd.). Faglig udvikling og fastholdelse af medarbejdere
- Funktionsbeskrivelse giver vigtige erkendelser og forståelse af andre faggruppers funktioner.

Patientsikkerhedskultur som forhindrer anden organisatorisk læring end fejllæring

- Få frokostmøde og faglig drøftelse til også at indeholde de gode historier
- Kaisentavlen om tirsdagen bruges til gode historier og ros
- Fælles erkendelse af, at de lægger barren højt, og bliver ved at rykke barren højere op
- De kan rigtig meget og deres sygeplejersker er attraktive, det drukner bare i al den fejlopmærksomhed

Målstyring opleves irrelevant for de ansatte

- Ledelsen forsøger at oversætte de politiske mål til noget meningsfuldt, - men det er en svær opgave, når relevansen er meget lille
- Lean tankegangen og Kaizentavle møderne skal efterses, for at det skaber mening i de faglige behandlingsforløb
- Forsøger at få balanceret målsætningerne med den mindre økonomiske lønpulje, og det er vanskeligt.

Samarbejde på tværs i sundhedssektoren om at få visiteret patienten det rigtige sted hen

- Visitation: bedre til at få patient indlagt i det rette optagssområde i den rigtige seng. Læger og sygeplejersker diskuterer, hvor patienten hører til internt og ift. andre afdelinger.

- Indsats ift. psykiatrien: skal tale om og skærpe patientforløb, hvor skal patienten hen og hvornår? Forståelse af patientproblematikker og pleje og forståelsen af, hvor vigtigt det er, at patienten ligger i den rigtige seng fra starten for at mindske stress.

Patienter har store forventninger til sundhedsvæsenet og forventninger til, om de skal gøre folk raske.

Autismecentret

Historisk udvikling

Autismecentret er et kommunalt tilbud til børn, unge og voksne med diagnoser indenfor autismespekteret. Autismecentret tilbyder botilbud, dagtilbud, undervisning og rådgivning på mange forskellige adresser. Det er struktureret med en flad struktur med teams og teamledere, områdeledere og centerleder. Denne fortælling fokuserer på perioden 2008-2019.

Familiedrevet

Frem til kommunalreformen har Autismecentret i høj grad været drevet som en familieorienteret virksomhed, hvor man kendte hinanden godt og i høj grad tog hensyn til hinandens personlige ønsker. Brugere af tilbuddene blev set som mennesker, der ikke kunne gøre for, at de var udadreagerende, så det blev til dels accepteret af medarbejderne, som et vilkår i arbejdet. I bakspejlet beskriver de interviewede, at perioden indebar både at man var alt for rummelig overfor en uhensigtsmæssig adfærd, og at der opstod en forråelse blandt medarbejderne, som lærte at navigere på en arbejdsplads med megen udadreagerende borgere, ved blandt andet at anvende magtanvendelser som et af flere pædagogiske redskaber.

Medarbejdere blev ansat på deres personlige kompetencer, og kulturen og ånden på stedet blev set som de bærende elementer. Medarbejderne var første prioritet. I 2008 kom et skifte fra, at kommunen blev set som værende noget eksternt, til at det nu blev tydeligt, at kommunen begyndte at tage sin opgave alvorligt som arbejdsgiver, efter at Autismecentret var overgået fra de gamle amter til kommunen. I perioden frem mod 2011 blev Autismecentret mere og mere set som en virksomhed. I 2011 kommer der et ønske om mere faglig retning i opgaven og mere fokus på den pædagogiske opgave og stedet som et fagligt fyrtårn.

Sluserne åbnes – kompleksiteten stiger

I perioden 2011- 2016 stiger kompleksiteten i både arbejdsopgaverne og ledelsesopgaverne. Kommunen og myndighederne stiller flere og flere krav, bl.a. med flere tilsyn. Autismecentret bliver ikke længere set som en isoleret ø, men som en del af det omliggende samfund, hvor der skal være øget fokus på at anvende magtanvendelsescirkulæret og arbejdsmiljøloven hensigtsmæssigt. Kerneopgaven er i fokus, men samtidigt hersker der en vis faglig forvirring og der kommer flere belastende arbejdsopgaver. Hvor man førhen ansatte på personlige kompetencer, ansættes der nu på faglige kompetencer – 'opgaven sætter holdet'. I 2016 omstruktureres ledelseslaget på Autismecentret. Hvor der førhen var én leder pr. team, skal der nu være én leder pr. tre teams.

Overvældende bureaukrati

I forbindelse med ledelsesskift i 2017 kommer der et paradigmeskifte/kulturskifte med bl.a. fokus på, at arbejdstidsreglerne i højere grad skal imødekomme borgernes behov. Mange forandringer fører til stor udskiftning af medarbejderstaben. Der ses en del vold og trusler om vold fra brugere/beboere, men nu reageres der også med politianmeldelse på de grove sager, hvor kutymen førhen var at håndtere alle episoder internt. Der er påbud fra Arbejdstilsynet og der ses flere anmeldelser af arbejdsskader. MED systemet omorganiseres i 2012 og igen i 2019. Og 2012 og 2019 er desuden også præget af nye systemer til løn og personaleledelse.

Medbestemmelse

Fra 2018 og frem sker en udvikling, hvor borgerens øgede selvbestemmelse og frihed til at træffe egne valg står stærkere frem. Dette skaber en ny situation blandt beboerne, da de er vant til meget strukturerede

rammer, og den øgede medbestemmelse skaber forvirring og utryghed hos nogle af dem. Der er øget dokumentationskrav og Autismecentrets ydelseskatalog med hvilke ydelser, der leveres på hvilke takster, bliver et centralt og aktivt arbejdsredskab. Medarbejderne oplever, at borgerne ender som gidsler, for hvem skal bestemme niveauet af støtte – kommunen eller medarbejderne på Autismecentret?

Fagligheden kommer endnu mere i fokus, og der ansættes og uddannes ud fra kompetencebehovet i de enkelte enheder, dvs. i forhold til målgruppens behov og kerneopgaven i centrum. Fagligheden og de faglige drøftelser i teams'ene er omdrejningspunktet for at forstå og forebygge beboeres konfliktadfærd, og der tales om at modvirke forråelsen hos medarbejderne, som er udviklet som et værn mod at skulle tåle mange overgreb fra beboerne.

Autismecentret oplever at blive trukket i hver sin retning fra henholdsvis Socialtilsynet, som skal værne om borgerens ret til selvbestemmelse og Arbejdstilsynet, som værner om medarbejdernes arbejdsmiljø. De to tilsynsmyndigheder gennemfører et projekt om fælles tilsynspraksis, et projekt som Autismecentret ikke selv har oplevet effekten af, efter at projektet er ophørt og de nu igen får tilsyn separat fra de to myndigheder. På et opsamlingsmøde i november 2019 har Socialtilsynet efterfølgende konkluderet, at det er en myte, at de to tilsyn trækker i hver sin retning.

Konflikter og indsatser

Konflikter omkring arbejdsforhold:

Flere konflikter berører centrale elementer omkring arbejdsforholdene fx arbejdstidsregler, løn og fortolkning af overenskomster. I 2015 var der en konflikt omkring arbejdstid, hvor medarbejderne følte, de mistede nogle privilegier i forhold til at kunne tage lange vagter. I konflikten spiller fagforeningen også en rolle, som ikke entydigt hjælper med at løse uenigheden mellem medarbejdernes ønske om lange vagter og ledelsens og arbejdsmiljøorganisationens ønske om at skabe den rigtige hviletid og restitution.

Autismecentret arbejder med at gøre MED endnu mere beslutningsdygtigt, og evaluerer i øjeblikket på, hvordan MED skal struktureres. Arbejdsmiljøorganisationens arbejde med at få arbejdsskadesanmelderne til at blive forebyggende, er et andet omdrejningspunkt for at få medarbejderindflydelsessystemet til at virke.

Ved paradigmeskiftet i 2016 ses, at ledelsesretten bliver håndhævet mere. Med overgangen til én leder pr. tre teams, er man overgået til, at teamlederen ikke er en del af teamet, men fuldtidsleder. Alle ledere gennemfører lederuddannelse, så der er en fælles lederudvikling på centret. Ledelsen arbejder både med kontinuitet og fokus på kerneopgaven. Samtidigt begynder de at arbejde med prøvehandling, som er opfordret fra kommunen til at iværksætte indsatser, som man ikke altid er sikker på, vil virke, men som øger udvikling og innovation. Konflikten om den fælles forståelse af faglighed håndteres ved klar udmelding om, at faglighed er fundamentet, og at kerneopgaven er i fokus. Der gennemføres massiv efteruddannelse af alle medarbejdere.

Konflikter med beboerne:

Et væsentligt element i nedbringelse af konflikter er omvisitering af borgere til andre og bedre tilbud,, når borgeren viser tegn på mistriksel ved at være udadreagerende.

Et af perspektiverne i arbejdet med vold og truende adfærd fra beboerne er at se på borgerens stress og mistriksel, og håndteres bl.a. andet med brug af udarbejdelse af stressprofiler på alle, som giver viden om, hvad der stresser borgeren og hvordan stresssituationen kan mindskes af medarbejderne. De anvender 'trafiklys' metoden til hurtig risikovurdering af udadreagerende adfærd fra borgere. Sanseprofil er en anden måde at få indblik i, hvordan borgeren oplever verden og hvordan personalet kan indrette omgivelserne, så de skaber mindst mulig stress.

Borgere, der bevæger sig meget rundt i administrationen og andre steder, udarbejder en præsentation af sig selv og hvad de kan lide og hvad der gør dem utrygge, så ansatte andre steder på området kan justere deres kontakt med borgeren efter dette. Borgeren i centrum betyder for pædagogikken, at holdningen er, at borgeren skal hjælpes til at trives i sin hverdag, og at dette er en faglig opgave. Desuden politianmeldes enkelte grove tilfælde som et klart signal om, at vold og trusler ikke accepteres og ikke skal ses som en naturlig del af jobbet.

Arbejdsmiljøarbejdets arbejde med arbejdsskadesanmeldelserne, så de kan blive forebyggende

De har udvidet arbejdsmiljøorganisationen med yderligere fem AMR og tydeligt fokus på, at de arbejder seriøst med at forebygge arbejdsskader. Dette gør de ved at stræbe mod at skabe kontinuitet i procedurerne, selvom AMR skifter med enkle indberetningsskemaer og en klar arbejdsskadesanmeldelsesproces. Alle krænkelser skal noteres, både for at sikre medarbejdernes arbejdsmiljø og så borgerens behov bliver opfanget og det kan skabe dialogen om hændelserne, hvor personalet ser på egen praksis og drøfter pædagogiske overvejelser.

Desuden arbejdes der med at integrere teamledere tættere på arbejdsskadearbejdet. Blandt andet ved at vurdere arbejdsskadesanmeldelserne på niveauer i handling ud fra vurdering af alvorlighed, akut hjælp og forsikring. Således at teamleder har ansvaret for enkelte, akutte og alvorlige hændelser og teamet selv drøfter forebyggelse af de små og gentagne hændelser på deres teammøder.

Konflikter med pårørende

Der ses en stigning i konflikter med pårørende, især i forhold til de børn de bor på Autismecentret eller er i dagtilbud på centret. Konflikterne går på, hvem der skal definere indsatsen og hvad indsatsen/ydelsen skal bestå i. Konflikterne håndteres i det daglige ved dialog med pårørende og ved et nyt pårørendeprojekt, der er blevet startet fornylig.

Fortællingen om Bostedet

Bostedet er et socialpsykiatrisk botilbud for borgere i alderen mellem 30 og 60 år med psykiske lidelser og samtidig brug af rusmidler. Beboerne har mulighed for at modtage individuel hjælp og støtte fra personalet hele døgnet. Personalet arbejder ud fra en recovery-orienteret tilgang, der styrker den enkelte beboers kræfter og evner til at varetage sin egen tilværelse. Flere beboere har en potentielt udadreagerende adfærd. Botilbuddet består af 40 lejligheder fordelt i sammenhængende huse, hvor 3-4 beboere deles om bad og toilet. Der er store fælles køkken-alrum og mulighed for at deltage i forskellige aktiviteter på tilbuddet. Personalegruppen er tværfagligt sammensat, og består af sosu-assistenten, pædagoger, ergoterapeuter, sygeplejersker og aktivitetsmedarbejdere med anden faglig baggrund. Hver medarbejder fungerer som kontaktperson for to til tre beboere.

Overfald, straks-påbud og kaos

I 2013/2014 sker et voldsomt overfald på en medarbejder, som fører til påbud fra Arbejdstilsynet, og at kommunen vælger at lukke det daværende bosted ned. Bostedet omstruktureres til nye specialiserede botilbud/målgrupper under hver sin overordnede centerledelse, og der varsles en flytning af tilbuddene til nye lokationer.

Medarbejdere og beboere omrokes i de nye tilbud. Personalets ønsker bliver hørt, men samtidig kommer skiftende meldinger om flytning, og der er generel uro og utilfredshed med nye arbejdsgange, samt udskiftning i ledelsen på flere niveauer. Forholdene fører til mange opsigelser og stor personalegennemstrømning, og grundet mediedækningen er det svært at rekruttere nye medarbejdere. En gruppe af medarbejdere rejser i medierne en kritik af forholdene og af ledelsen, og dette påvirker samarbejdet og trivslen på botilbuddet negativt. Den nye beboergruppe stiller også nye krav til personalet – enkelte beboere med mere fysisk plejekrævende behov og nye unge beboere med misbrug har en øget udadreagerende adfærd. Det giver flere konflikter i det daglige.

Fortsat uro, forsøg på oprydning og omorganisering igen igen ...

I 2016 sker et drab på andet bosted, som fører til en fornyet mediestorm. Dette medfører også et øget fokus på sikkerhedsprocedurer fra kommunes side, hvilket nogle medarbejdere oplever, griber voldsomt ind og besværliggør opgaveløsningen og det relationelle arbejde med beboerne. Den øgede medieopmærksomhed giver også konflikter med væsentlige samarbejdspartnere, som inddrager medierne. Der er også fortsat mange konflikter mellem personale og beboere, der er ved at finde sine ben i det nye tilbuds rammer. Uenigheder om hvilke opgaver, der ligger hvor, og hele tilgangen til beboerne og deres udfordringer og behov, samt oplevelsen af en manglende anerkendelse af personalets faglighed.

For Bostedet er året præget af, at flytteplaner skifter flere gange og fortsat ledelsesskift. Desuden bliver botilbuddet rammen om en række ulykkelige begivenheder med fejlmedicinering, brand og dødsfald blandt beboerne.

Et centerskifte bevirker, at personalet på ny skal forholde sig til ændrede arbejdsgange og nye måder at arbejde på, og det bidrager også til uenigheder internt – for er det godt eller skidt? En gruppe medarbejdere vælger igen at skrive et offentligt brev om forholdene. Enkelte dominerende medarbejdere påvirker arbejdsmiljøet negativt. En trivselsundersøgelse viser, at flere ansatte oplever mobning fra kollegaer og ledelse.

Der gribes ind med afskedigelser, og der arbejdes på at få skabt en sammenhæng med flere nyansatte i personalegruppen. Der sættes også ind med ekstern hjælp bl.a. med kompetence i

konfliktforebyggelse/håndtering med beboerne. I sommeren 2018 blusser interne samarbejdsproblemer dog op igen, blandt andet omkring et nyt vagtskema, hvor medarbejderne skal tage flere weekendvagter.

Retning og afklaring - og en nedtur

I august 2018 vælger man at sætte en erfaren tilbudsleder ind fra et af de andre botilbud, og øge ledelsesressourcerne med to afdelingsledere med stort kendskab til tilbuddet til funktionsopdelte ledelsesopgaver. Tilbudsleder får etableret en TRIO (TR, AMR og leder) og et begyndende samarbejde om at forbedre det psykiske arbejdsmiljø. Der sættes ind med fokus på en ny organisering af arbejdet med beboerne og arbejdet med sikkerhedsprocedurerne, som alt sammen bidrager til et øget fagligt fokus på beboerne. Og trivslen begynder at bevæge sig opad.

Året afsluttes dog med et straks påbud fra Arbejdstilsynet rettet mod stramning af sikkerhedsprocedurer med fokus på forebyggelse af vold og trusler fra beboerne. Opstramningen skaber uro, idet nogle personale oplever det som kontrol og nedværdigende "at man ikke engang kan gå på toilet, uden at ens kollega skal stå vagt"

Vi er ved at lande igen...

2019 indledes med opstart af et forløb med hjælp fra Socialstyrelsen med fokus på konflikt håndtering og forebyggelse af vold og trusler fra beboerne, herunder indførelsen af nye risikovurderingsmetoder. Et fælles sprog og fundament for at arbejde med konfliktforebyggelse påbegyndes.

I 2018/2019 er medarbejderne også på skift på uddannelse i recovery-metoden, som er den fælles faglige tilgang i socialpsykiatrien i kommunen, og dette giver et fælles fagligt fundament i opgaveløsningen. Samtidig kalder ledelsen og medarbejderrepræsentanter på hjælp fra et arbejdsmiljørådgivningsfirma med fokus på at forbedre det interne samarbejde. Der udarbejdes en handleplan for arbejdsmiljøet med fokus på fælles spilleregler for samarbejdet i det daglige, håndtering af interne uenigheder samt feedbackkultur. Arbejdet forankres i TRIOen. Ledelsen har stort fokus på en god kommunikationskultur, og griber ind overfor personale, der har svært ved at efterleve spillereglerne. "Det blev tydeligt hvad grænsen var - småfnidder forsvandt, nu gider vi ikke fnidder mere – vi er blev vildt skarpe på, at du må gå til personen og tage det med vedkommende".

Der skabes stabilitet i ledelse og personalegruppe med fokus på kvalitet og kompetence og samtidig på sikkerhed. Det lykkedes at få en opnormering og en mindre presset økonomi. Oplevelsen er, at der er mere styr på opgaven og samarbejdet med "*god karma*", og at de kan tale om de svære ting, og er et "stærkt arbejdsfællesskab".

"Der er et stort VI nu, (...) Vi er nødt til at tale positivt, - vi har lært, at det betyder noget, at vi taler positivt om det. Vi har taget en fælles beslutning om det, - fordi vi har lært det i den gamle situation, ellers bliver man hængende i det. Vi bliver her pga. kollegaerne og at ledelsen siger, at det er frihed under ansvar".

Konflikter og virksomme indsatser

Konflikter med beboerne – indsatser der har bidraget til at nedbringe antallet af hændelser

- Til førelse af viden via eksterne konsulenter - de underviser personalet i konfliktforebyggelse og -håndtering, samt taler med beboerne mhp. konflikt – og kriminalitetsforebyggelse
- Øget fokus på sikkerhed via videoovervågning, der dokumenterer hærværk og vold, så det kan anmeldes
- Der afstemmes bedre med visitationen, hvorvidt beboer er egnet til botilbuddet. Én beboer med meget voldsom adfærd er flyttet til andet tilbud
- Der arbejdes med at implementere risikovurderingsværktøjer som BVC (Brøset Violence Checklist) og senest mestringsskemaer – det giver fælles sprog og handlerum
- Uddannelse i en fælles faglig tilgang 'recovery'
- Opnormering og at økonomien er blevet rustet
- Vagtvarn på beboer
- Sikkerhedsprocedure har betydet, at man skal gå to personale sammen med mulighed for at sparre mere om tilgangen til beboerne.

Konflikter med eksterne samarbejdspartnere – tiltag der forebygger

- Bedre samarbejde med politiet. Der etableres møder mellem ledelsen og politiet med fokus på at forventningsafstemme ift. når personalet kontakter politiet for hjælp, og når politiet kommer på razziaer. En øget oplevelse fra personalets side af at blive taget alvorligt, og politiet forstår rammerne for botilbuddet
- Øget fokus på et bedre samarbejde med distriktspsykiatrisk sygeplejerske om beboerne – få taget eventuelle konflikter, der fx kan opstå over mail, i opløbet
- Taget initiativ til et forbedret samarbejde med psykiatrisk hospital. Givet dem en bedre forståelse og øget kendskab til rammerne på bostedet
- Fokus på, hvordan de taler om eksterne samarbejdspartnere – og hvordan det påvirker samarbejdet.

Interne personalekonflikter og mobning – virksomme tiltag til forebyggelse og håndtering

- TRIO samarbejde:
 - Tillid til, at ledelsen træffer de nødvendige beslutninger fx om afskedigelse. Tillid til, at handlingsplaner mm. er til for at styrke faglighed. Øget gennemsigtighed fra ledelsen ift. beslutninger og rammer. At ledelsen fx også kan indrømme sine fejl
 - Arbejder tættere sammen om at følge trivslen fx via mini trivselsundersøgelser, arbejder med APV handleplaner, synlighed i indsatser og løbende opfølgning herpå
- Temadage og -møder i 2019 om:
 - At finde fælles spilleregler for god kommunikation og adfærd (med arbejdsmiljørådgiver)
 - Træning i konflikthåndtering og god feedbackkultur i det interne samarbejde (med arbejdsmiljørådgiver)
 - Teamorganisering
- Intern grænsesætning: "Vi fandt grænsen for, hvad vi ville finde os i fra hinanden. Og fik sagt farvel til nogle medarbejdere. Fik bekræftet at 'den' form for adfærd ikke var ok. Det var nødvendigt, at

ledelsen greb ind. Ledelsen lavede en undersøgelse, og der blev skabt en ordentlighed omkring det. Ledelsen trak på hjælp fra HR-jura til personalesager”.

- Fælles indsats om mestringsskemaer. At skulle sætte sig i en uvidende position sammen: ”At vi tør undre os og være usikre og lidt sårbare. Og vi skal involvere beboerne i den. Det er vigtigt for at få styrket den faglige interne kultur endnu mere sammen”.

Fortælling fra Plejecentret

Plejecentret er et almindeligt, somatisk ældreboligtilbud i 4 etager og med ca. 86 ansatte. Plejepersonalet arbejder i faste dag-, nat- og aftenvagter. Ledelsen består af forstander, som sammen med kvalitets- og procesleder, starter op i 2016. Efterfølgende er to afdelingssygeplejersker blevet ansat, og nu præsenteres ledergruppen som fuldtallig og stabil.

Svingdørsledelse

Plejecentret beskriver tiden før 2015 som præget af svingdørsledelse, hvor det ikke var lykkedes at skabe en stabil ledelsesgruppe, og hvor der manglede både oprydning i møbler og inventar og understøttelse af den faglige opgave med at få plejecentrets beboere til at trives. Dette resulterede i både den dårligste trivselsundersøgelse blandt kommunens plejehjem og i en del klager fra beboere og pårørende, efterfulgt af stor bevågenhed fra kommunens forvaltning og politiske ledelse.

Ny forstander blev ansat i 2016 med sigte på at indføre kommunens journaliserings- og dokumentationssystem, men hun indser hurtigt, at opgaven er langt mere omsiggribende end løst med at implementere et nyt it-system.

Ny ledelse med fokus på faglig kvalitet, oprydning, motivation

Forstander og kvalitets- og procesleder beslutter at skabe et solidt fundament for at styrke den faglige kvalitet. Dette fundament bliver beskrevet i et forpligtende statement i 2016. Derefter gennemføres kompetenceudvikling af samtlige ansatte i borgernære relationer. En kompetenceinsisterende afklaring fører til en ny sammensætning af medarbejdere og fagligheder, samt tilførsel af sygeplejersker og en intern læge. I aftenvagter bliver enkelte Sosu-hjælpere opsagt for at give plads til at rekruttere Sosu-assistenten i aftenvagten. Det nye journaliseringssystem bliver taget ordentligt i brug og er med til at definere, hvilke faglige kompetencer, der er nødvendige for at være ansat på Plejecentret. Sideløbende starter første oprydningsrunde af alle de mange ophobede ting og møbler, som fylder rundt omkring i alle kroge og rum, og en tiltrængt opgradering af de fysiske rammer går i gang.

Det faglige kvalitetsløft giver en del uro i personalegruppen samtidig med, at man begynder at se resultaterne i form af færre klager fra pårørende. En ny afdelingsleder ansættes, som påvirker arbejdsmiljøet positivt, og der bliver for første gang valgt en tillidsrepræsentant, som giver mulighed for et tættere leder-medarbejdersamarbejde omkring de formelle ansættelses- og samarbejdsrættigheder. Forbedringsindsatserne er baseret på Forbedringsmodellen (PSDA-cirklen), hvor hver udfordring bliver analyseret og samlet i en procesplan, som bruges på Plejecentret som hovedredskab til at skabe udvikling i alt fra egenkontrol af medicinbehandling til opgradering af fysiske rammer.

I 2017 bliver uniformspligt besluttet i den centrale forvaltning, hvilket skaber utilfredshed og mange diskussioner blandt personalet. Spørgsmål om mødested og tid til omklædning fylder i denne periode. Året overordnet er stadig præget af oprydning og fokus på den faglige kvalitet. I slutningen af 2017 viser trivselsundersøgelsen det bedste resultat blandt plejecentrene i kommunen.

I 2018 indføres en ny arbejdsmetode – Triachering – som dagligt vurderer beboerens trivsel i en rød, gul og grøn kategorisering. Formålet er, at metoden skal medvirke til at reducere beboeres udadreagerende adfærd. Brugerundersøgelsen viser større tilfredshed, og der ansættes meget kompetent personale i dagvagter på den ene etage. Den anden afdelingsleder kommer til, og ledergruppen beskriver, at de nu fungerer som et samlet ledelsesteam. Medarbejderne vælger en arbejdsmiljørepræsentant, som er medlem af FOA, hvilke løfter plejepersonalets fokus på arbejdsmiljøet.

Til gavn for beboerne og rekrutteringsproblemer

I 2019 har Plejecentret fået rigtig god vind i sejlene. Den nye ledergruppe har fundet hinanden, og der er fortsat udvikling af fagligheden omkring beboerne og kontakten til de pårørende, som det første værn mod misforståelser. Der er dog rekrutteringsproblemer, og det betyder i sommeren 2019, at dagvagter bliver nødt til at indgå i nattevagter, hvilket skaber et tilbageslag i trivslen.

Virksomme indsatser til at forebygge og håndtere konflikter

Deltagerne på Plejecentret fortæller om vanskelige relationer i forhold til nedenstående hovedområder, og vi har placeret metoder, værktøjer indsatser under disse konfliktområder:

Udadreagerende beboere

- Uddannelse af alle medarbejdere i Borgenære relationer og Nænsom Nødværge
- Triachering af borgerne hver dag – daglig vurdering af deres trivsel
- Faste møder og faste aftaler. Fx teammøder om morgenen med fokus på, hvordan der skabes en god dag for beboerne
- Fast fælles årlig temadag siden 2016 med fokus på arbejdet med beboerne
- Faste ledergruppemøder mhp. løsninger
- VISO-forløb om beboere med sparring fire gange med et specialistteam.

Samarbejdet med pårørende og håndtering af klager

- Dokumentation som værktøj til at synliggøre alle aktiviteter om beboerne
- Brugerundersøgelse
- Løbende møder med pårørende, der klager
- Information til og øget inddragelse af beboerne på beboermøder
- Fokus på beboeren i centrum og på livskvalitet
- Information til pårørende i form af at vise, hvordan beboerens klippekort (adgang til ekstra ydelser) bliver brugt ved, at det hænger inde i boligen
- Infobrev til de pårørende 3-4 gange om året
- Supervision med værktøjer til pårørendesamarbejdet med eksterne arbejdsmiljørådgiver.

Samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere om faglighed og personaleadfærd

- Hovedtemaer: Oprydning, faglighed og trivsel
- Rette folk til den rette opgave, - kompetenceafklaring
- Forpligtende statement om værdi og kvalitet i arbejdet med borgerne
- Opkvalificering, - hvordan spiller vi dig god?
- Fortsat fokus gennem alle årene i indsatskataloget, som beskriver opgaven og kompetencer
- PDSA-cirklen og procesplaner på alle udviklingsprocesser
- Etablering af tillid og fælles sprog
- Ny sammensætning af kolleger
- Kommunikation også op til ledelsen om de faglige udfordringer. Faste morgenmøder og faste kl. 11-møder. Fast struktur om hvordan, hverdagen skal fungere
- Fællesmøder med aftenvagten og overlapmøde kl. 15. Styrke fagligheden i aftenvagten ved, at de lærer hinandens faglighed at kende og kan bruge hinanden på tværs. Skarp prioritering af hvad fælles tid sammen skal bruges til

- Ny ledergruppen og forpligtende arbejdsfællesskaber. Alle bidrager og det er der en klar forventning om
- Fokus på arbejdsglæde for specielt aften- og nattevagter. Udviklet et perspektivspil, lavet plakater, med fokus på at 'brande' Plejecentret som den gode arbejdsplads
- Meget tydelige vejledninger, Action Card og politikker
- Genbesøgt faktabaserede beslutninger - ingen 'synsninger' - vi handler på det, vi ved.

Samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere omkring strukturelt pålagte opgaver, fx indførelse af nyt journalsystem, overholdelse af rygepolitik og aftaler om tid og mødested ved indførelse af uniformspligt samt pålagte nattevagter.

- 3-5 nyhedsbreve til alle medarbejderne
- Ledelsesmæssigt fokus på at give anerkendelse
- Invitation til vedvarende inddragelse og oversættelse af, hvordan det bliver til den ønskede opgaveløsning. Klarhed om mål og en invitation til medarbejderne til at bidrage med ideer til, hvordan de kommer derhen
- Mødestruktur. Få lagt møderne i faste kadence i kalenderne.

Resultater fra tilsyn og brugertilfredshedsundersøgelser, der presser organisationen

- Til den dårlig trivselsmåling fik de god hjælp fra kommunens interne arbejdsmiljø- og udviklingskonsulenter og der blev afholdt i alt 26 workshop, samt ledelsessparring
- Proceshandleplan som det væsentligste redskab til at skabe de ønskede forandringer - processen er først information, så idégenerering og så beslutning. Procesplan som et væsentligt redskab. Startede på en 2. års plan i 2016 og arbejdede videre med proceshandleplansmetoden ift. lejligheds-specifikke indsatser fx en fest, et aftensvagthold og et tilsyn.

Samarbejdet mellem ledelse og forvaltning med lange ventetider på rådgivning og afgørelser, samt træk på ledergruppen til hjælp på andre centre

- Løbende dialog

Fortælling fra Rusmiddelbehandlingen

Den kommunale rusmiddelbehandlingsenhed har til opgave at hjælpe borgere med at stabilisere, reducere eller stoppe deres brug af opioider (heroin, illegal metadon mfl.) gennem individuel rådgivning og gruppeforløb samt familieorienteret behandling. Afdelingen rummer desuden to specialiserede underenheder. Medarbejderstaben er tværfagligt sammensat med socialrådgivere, psykologer, pædagoger og sundhedspersonale.

Opstart af ny enhed i kommunens misbrugsbehandling

I 2015 starter forberedelsen af en større omlægning af hele misbrugsområdet i kommunen, hvor flere enheder sammenlægges og bl.a. opstår denne nye enhed. Medarbejderne bliver via arbejdsgrupper inddraget i den faglige udvikling for- og organisering af misbrugsområdet. Der kunne også senere indgives ønsker til, hvor man gerne vil arbejde/med hvilke områder og målgrupper.

Fra start 2016 skal den nye enhed fungere og møde den nye udvidede borgergruppe. Det står hurtigt klart, at sammenlægning af medarbejdere og ledelse fra tidligere enheder med et forskelligt syn på opgaveløsningen, en ny måde at møde borgerne på, og forskelligt erfaringsniveau ikke er uden udfordringer.

Selvom medarbejderne deltager på mange kurser, temadag og andre uddannelser for at blive klædt på til opgaven, er der uenigheder om alt fra urinprøvetagning og medicinudlevering til underretninger, og om opgaven skal forstås mest med de socialfaglige eller de sundhedsfaglige briller på. Uenighederne er både internt i faggrupper og tværfaglige, og giver "sladder i krogene", "kamp", "splitting" – en "dem og os" kultur. Konflikter, hændelser med fysisk og psykisk vold fra borgerne stiger bl.a. som følge af manglende aftaler om, hvordan arbejdet skal udføres, og hvordan konflikterne skal håndteres, og af mangel på fælles sikkerhedsprocedurer, samt et manglende kendskab til den nye store gruppe af borgere. Der er også utilfredsheder og klager fra interne og eksterne samarbejdspartnere – "en uforståenhed", "vrede" og "fik et dårligt ry om at vi ikke ville borgerne".

De fysiske rammer viser sig meget hurtigt at være hæmmende for opgaveløsningen og sikkerheden for både ansatte og borgere og en ombygning/ny indretning på den ene afdeling påbegyndes med hjælp fra intern arbejdsmiljørådgiver i kommunen.

Leder, AMR (+ TR) for enheden holder møder hver 14. dag, og udarbejder en handleplan for arbejdsmiljøet. De arbejder med de fysiske rammer/indretningen, får udarbejdet diverse retningslinjer for sikkerhed, etablering af vagt mm. og har "et konstant fokus på arbejdsmiljøet".

2016 byder også på implementering af nye it-systemer for økonomi-, medicin- og sagshåndtering, som ikke fungerede optimalt og gør det svært at løse opgaven. Sygefraværet og personalegennemstrømningen er højt pga. mistrivsel, usikkerhed omkring opgaveløsningen, konflikter og oplevet manglende tid til borgerarbejdet, "brandslukning". Der er i denne periode mange personalesager/tjenstlige forløb, hvilke skaber utryghed i dele af personalegruppen.

Ledelsesopgaven og behovet for synlig ledelse er stort. Der sættes ind med ekstra ressourcer med ansættelse af en afdelingsleder. Den nyansatte afdelingsleder stopper efter kort tid, hvorefter der ansættes en ny (fra medarbejdergruppen) i medio 2016. Der indgås et "tæt ledelsessamarbejde".

2017 fortsætter med at være et udfordrende år. En fejl i økonomistyringen gør, at det er svært at holde øje med refusion, og enheden kommer ud med stort underskud i 2017. Der må iværksættes besparelser, og det påvirker driften og arbejdsmiljøet negativt.

Stor personalegennemstrømning, personalemangel, fortsat mistrivsel og konflikter i personalegruppen om den behandlingsmæssige tilgang, og alvorlige private begivenheder med sygdom og dødsfald blandt personalet, præger perioden og medvirker til stort sygefravær, både kort og langt.

2017 byder også på konstitueret ledelse, og flere personalesager med afskedigelser til følge. Samtidig skal en ny underenhed opbygges og indvies. Ny tilførsel af borgere – der ikke selv har ønsket denne ændring – giver mange konflikter. Der kommer nye opgaver til, som gør det svært at skabe stabilitet og kontinuitet i opgaveløsningen. Flere medarbejdere oplever fortsat, at de ikke er klædt på til den specialiserede opgave, som de skal løse. En central medarbejder siger sin stilling op i protest.

I 2017/2018 sættes ind med kurser i konflikthåndtering (Low Arousal), temadage om samarbejde og kerneopgaven med henblik på at skabe en øget og fælles forståelse for hinandens fagligheder og funktioner, aftalt fælles spilleregler for samarbejdet, udarbejdet funktionsbeskrivelser og procedure for opgaveløsningen. Ledelsen er på uddannelse i ledelse af frustrationer - forebyggelse og håndtering af konflikter i personalegruppen. Der iværksættes 1:1 møder mellem leder og medarbejder, som tæt opfølgning på trivsel. Der følges tæt op ved sygdom. Der arbejdes på at tilpasse opgaver til ressourcer. Der arbejdes også på at etablere et bedre samarbejde med- og gives øget information til interne kommunale og eksterne samarbejdspartnere. Samarbejdet bedres så småt. Det samme gør sig gældende for konflikter – vold og trusler fra borgerne - hvor der ses et fald, særligt i de voldsomme konflikter. Der etableres et konfliktråd med borgerne i denne periode.

Der er ”begyndende ro på” – mindre ”dem og os”, færre konflikter, begyndende bedre samarbejde om kerneopgaven.

På vej mod fælles fodslag

I 2019 er der mere ro på økonomien. En ny enhedsleder starter i februar, der sker ledelsesskift på alle afdelinger og ansættes nyt personale til nye opgaver. Der er en begyndende ro, og sygefravær falder. Dog er der fortsat nogle udfordringer med manglende struktur, oplevet arbejdspress i en enkelt del af enheden, hvor man omorganisere og bygger om. En del af de faglige konflikter ligger også stadig som en understrøm, men nu bliver der arbejdet hårdt på at komme dem til livs. Der er fokus på at forebygge og håndtere arbejdspress og konflikter ved at få igangsat proces med fokus på krav til rammer og retning for opgaveløsningen, en klar opdeling mellem det sundhedsfaglige og det socialfaglige behandlingsarbejde, anvendelse af konfliktmægling, fokus på adfærd i personalegruppen fremfor en individuel håndtering, medarbejderdeltagelse i netværk med eksterne samarbejdspartnere m.m.

Der er et stort fokus på det psykiske arbejdsmiljø. I den ene underafdeling med et tidligere særligt udfordrende samarbejde, er arbejdsmiljø et punkt på hvert personalemøde, og der er et fokus på at tage konflikterne op i det åbne og undgå det de kalder ”elefanten i rummet”.

For nogle i historieværkstedgruppen var 2016/2017 de hårdeste år i deres arbejdsliv, og nu er de kommet et andet sted hen med ”ro, nærvær, godt arbejdsklima, rart sted at være”. Det opleves, at personalet har et godt greb om, hvad de selv og hinanden laver og hvorfor. At de ansatte, der er her nu, gerne vil være her og løse opgaven sammen. En udtrykker at være gået fra at være ved at sige op til nu at være overdrevent glad for sit arbejde.

Virksomme indsatser og tiltag til at forebygge og håndtere konflikter

Konflikter borger/personale og borger/borger.

- Leder, AMR (+ TR) for enheden holder møder hver 14. dag og udarbejder en APV-handleplan for arbejdsmiljøet
- Procedure for sikkerhed: Alarmer og udarbejdelse af retningslinjer for forebyggelse og håndtering af konflikter, vold og trusler fra borgerne
- Ombygning og ny indretning med fokus på at konflikt nedtrappe og øget sikkerhed for ansatte og borgere
- Konflikthåndteringskursus
- Professionel vagt
- Low arousal hele huset to dage og en halv dags opfølgning
- Konfliktråd: Efter en konflikt med borgeren, - hvordan håndteres karantæne, hvorfor og hvordan melde ud i hele organisationen mm.

Interne konflikter om medicinering spredte sig til konflikter med brugerne

Fået fastlagt strukturer og arbejds gange, hvor bl.a.

- Sundhedsstyrelsens vejledninger og instrukser følges
- Særaftaler med brugerne om at kunne komme udenfor åbningstider og tage medicinen udenfor centret, er minimeret – mere ens tilgang til arbejdet
- Det lægelige ansvar er præciseret.

Forskellen på tilgang til behandlingen gav konflikter – internt og med borgerne

- Tage fat på snitfladerne mellem den social- og sundhedsfaglige tilgang til opgaveløsningen - det har måske optrappet konflikten en smule i en periode
- Fokus på funktionsbeskrivelser - hvem må hvad og hvem har ansvaret. Håndhæver det måske lidt hårdere som ledelse, end det skal på længere sigt, men vigtigt at få adskilt det skarpt, før man kan begynde at nærme et mere tværfagligt samarbejde igen
- Ansættelse af en sygeplejefaglig koordinator har også bidraget.

Konflikter internt og med eksterne samarbejdspartnere i underafdeling

- Formidling af hvad enheden laver
- Fået styr på hvem vi er og hvad vi kan. Gensidigt forventningsafstemt på alle niveauer
- Alle fået uddannelse i den fælles faglige tilgang
- Månedlige møder med eksterne samarbejdspartnere
- Faglig fordybelse: Hvad gør vi med (...) eller vi kan drøfte et specielt tema, organisering af vores konferencer og møder mm. Arbejdet er blevet kontinuerligt
- Workshops (med intern arbejdsmiljørådgiver) med fokus på at få defineret den fælles kerneopgave og hvordan man kan bruge de professionelle forskelligheder godt
- Udarbejdet konkrete sociale spilleregler for kommunikation og samarbejdet i det daglige, på møder m.m.
- Redskab til at skelne mellem vilkår/rammer og det man kan forandre (mulighedsrummet)
- Trække en streg i sandet: Nu sætter vi en tidsramme for, at du skal have talt med den, du har det svært med, og hvis du ikke får det gjort, så er det slut med at hive den frem.

Interne konflikter

- Ledelse og koordinatore på uddannelse i konflikthåndtering 8-10 dage på diplomuddannelse Personlighedstest; Hvilke typer ledere er vi? Metoder til at samtale med personalet om konflikter både i gruppe og som enkeltpersoner
- Tæt samarbejde i TRIO om at løse problemerne: Hvad mangler vi ift. fysisk og psykisk arbejdsmiljø. Hvordan kan vi stå sammen alle sammen arbejde om, hvad vi kunne gøre. Stor inddragelse
- Formidling af diverse procedurer og tydeliggørelse af, hvordan vi arbejder. Begynder først at slå ordentligt igennem i 2017
- Udarbejdede APV'er og grundige handleplaner og meget systematisk tilgang til arbejdet med arbejdsmiljøet. Gav tryghed, at man har skrevet ting og har klare aftaler, hvor man kan slå op og se tilbage på, at der bliver gjort noget i den forløbne periode. Fremfor at det skulle stå uimodsagt, at der sker aldrig noget og at ledelsen aldrig gør noget
- Tæt opfølgning på fravær
- 1:1 mellem leder og medarbejder med fokus på trivsel
- Arbejdsmiljø som fast punkt på personalmødet
- Bevægelse fra, at det var TRIOen, der havde ansvaret for arbejdsmiljøet, til at det er alle der skal medvirke til at skabe det gode arbejdsmiljø
- Workshops og interne samarbejdsdage – serviceeftersyn, hvor hver faggruppe taler om deres opgave, lovgivning og metode den første dag og næste dag var tværfaglig med repræsentant fra brugerakademiet om et borgerperspektiv
- Humor.

Tiltag i 2019 med ny enhedsledelse

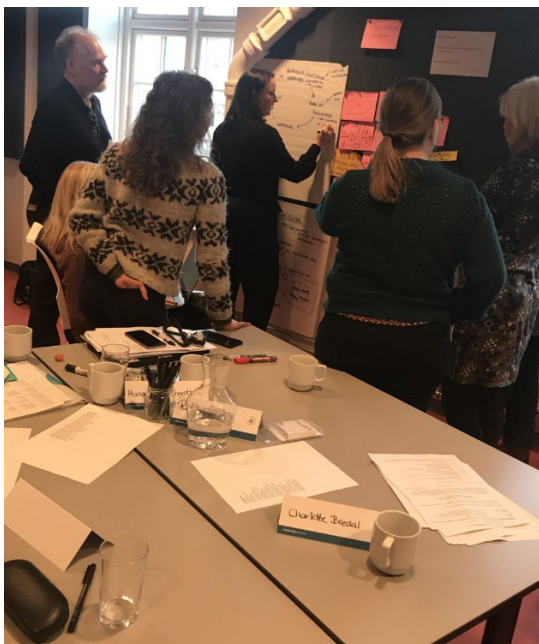
- Fokus på gruppens adfærd fremfor individuel
- Ledelsen mægler ved konflikter
- Kontinuerligt fokus på krav og retning
- Skabe strukturer og beslutningsgange, der holder. Opfølgning fra leder og koordinatore og mere og mere kolleger imellem på morgenmøder - hele tiden tage det op i dialogen.
- Skabe balance mellem opgaver og ressourcer
- Italesættelse af akut adfærd, hvad er akut og skal det være det?
- Løbende opfølgning på retningslinjer og procedurer

Analyseworkshop

Efter dataindsamling på de 12 arbejdspladser inviterede vi arbejdsmiljørådgivere og konsulenter, der arbejder med håndtering og forebyggelse af konflikter, til en workshop sammen med forsker/projektgruppen og interessegruppen. Vi fandt rådgiverne blandt de autoriserede arbejdsmiljørådgivere inden for psykisk arbejdsmiljø, fra de store enheder som arbejder med konfliktforebyggelse, samt fra vores kendskab til mindre konsulenthuse med mangeårig erfaring indenfor området. Formålet med workshoppen var at kvalificere, hvilke kompetencer arbejdsmiljøorganisationen skal tilføres for at håndtere og forebygge konflikter i organisationen.

Workshopprogram

Programmet for dagen var at invitere deltagerne til at medvirke til dataanalyse fra 12 historieværksteder og til datagenerering gennem at producere ny viden om kompetencebehovet ud fra deres erfaringer fra andre arbejdspladser. Desuden skulle dagen understøtte det behov for netværk, som alle højt specialiserede konsulenter har.



Vi havde på forhånd inddelt deltagerne i fire grupper, og hver gruppe fik på forhånd tilsendt tre fortællinger, grupperet med nogle få lighedstræk (ellers meget stor diversitet). Efter en indledende speed dating, hvor deltagerne beskrev deres mest anvendte model/metode til konflikthåndtering, gik gruppearbejdet i gang med følgende tre overordnede spørgsmål:

1. Hvilke refleksioner giver læsningen anledning til?
2. Hvad har været virksomt på disse arbejdspladser? Hvor i organisationen bliver deres konflikter håndteret og forebygget?
3. Hvilke kompetencer gør de brug af?

I hver gruppe var en facilitator fra projektet og en referentskriver tilstede, til at fastholde alle input. Desuden blev der produceret post-its undervejs i gruppearbejdet.

I frokostpausen samledes projektgruppen og tematiserede, på tværs af de fire grupper i det første gruppearbejde, følgende temaer:

- Håndtering af interessekonflikter
- Kerneopgaven
- Organisatorisk analyse
- Relationsopbygning
- Konkrete kompetenceudviklingstiltag

Efter frokost valgte deltagerne sig ind på de grupper, de ønskede at beskæftige sig med i det næste gruppearbejde, og igen med hjælp af facilitator fra projektgruppen og en referent arbejdede grupperne med spørgsmålene:

1. Hvad skal de lære?
2. Hvorfor skal de lære det og på hvilket niveau?
3. Hvordan skal de lære det?

En deltager fra hver gruppe fremlagde gruppens hovedpointer i et panel for alle deltagerne. Denne opsamling blev også nedskrevet. Alle referater fra workshoppen er gennemgået og i det følgende vil hovedpointer og konklusioner fra den sidste runde af gruppearbejdet blive beskrevet under disse overskrifter.

Alle citater er hentet fra workshoppens gruppearbejde.



Opsamling på workshopanalyse og foreløbige resultater

Håndtering af interessekonflikter

” Når jeg læser disse historier, bliver jeg ved med at vende tilbage til det ulige magtforhold på arbejdspladserne. Der er så store forskelle i både den formelle magtfordeling, men også i den magt som viser sig ved forskelle i kompetencer til at begå sig i et samarbejde som henholdsvis leder og tillidsvalgt.”

Gruppen havde et afsæt i ulige magtforhold og legitim anerkendelse af parterne på arbejdspladsen. Legitim anerkendelse blev set som en vej, der kan skabe en form for retfærdighed i det ulige magtforhold. Erfaringerne indsamlet i det første gruppearbejde pegede desuden på, at der kan være store forskelle i både ledere og tillidsvalgte evne til at se ind i organisationens behov og interesser og dermed anvende deres kompetencer til at indgå konstruktivt i samarbejde og forhandlinger.

En anden organisatorisk kompetence er evnen til at indgå i fortrolige rum som leder og tillidsvalg, og at handle relevant på disse oplysninger uden at udfordre fortrolighedsprincippet. Samarbejdskompetence kunne være et begreb, som skal anerkendes i denne form, for at kunne indgå i fortroligt rum og i de større

formelle fora. At forstå hvordan interessekonflikter på det højere niveau i organisationen ofte spred sig ned til de interpersonelle interessekonflikter i organisationen, og hvordan dette kan begrænses, er et læringsmål her.

Et forslag kom op i gruppen om at uddanne konflikteksperter i organisationen, som var sat til at opstøve og undersøge konflikter, så de kunne medvirke til at skabe udvikling. Det ville forde, at man fik lavet en form for psykologisk sikkerhed omkring opgaven med at undersøge konflikter, uden at det medførte yderligere skam og oplevelse af at blive krænket.

Så på spørgsmålet om hvad de skal lære, blev det vigtigste, at de får forståelse for egne og andres roller og handlerum. Hvad er det for et mandat, man selv har og at skærpe forståelsen for, at de andre har andre roller. Ved at drøfte et mere nuanceret billede af roller og mandater på A og B siden i de formelle instanser på arbejdspladsen, kan arbejdspladsen skabe nogle fælles billeder af hvilke forskellige rum/scener, som kalder på forskellige roller. Dette skal styrke deres evne til perspektivskifte og forstå, hvordan nogle områder overlapper forhandlingsfeltet. De skal forstå opgaven som repræsentant versus ikke-repræsentant og hvilket forum de indgår i med de forskellige kasketter som TR/AMR og Leder i en MED/SU-organisering. Disse opererer ud fra forskellige logikker (TR/AMU/SU/MED) og dermed er der forskellige rolleforventninger. Alt sammen kræver det, at alle deltagere har kompetence til at kunne reflektere over egen og andres rolle og funktion.

Derudover kom gruppen frem til:

- Man skal vide, hvad konflikter er for at kunne tale om det samme.
- De skal have basisviden og fakta om arbejdsmiljø, så de ikke starter uden noget fælles at tale ud fra.
- De kan fx lave en interessentanalyse, så de kan se muligheder for, hvad de er fælles om.
- Inden for udvalget er det vigtige at håndtere interessekonflikter og at holde det professionelt ved at vise respekt og anerkendelse for, at man sidder med forskellige roller og perspektiver.

Det kræver et kendskabsniveau, og to dage er ikke nok til at blive ekspert. To dage giver noget basisviden og det er vigtigt med aha-oplevelser, for at få ny viden.

Læringsmetoden må gerne være rollespil og arbejde med cases for at prøve forskellige roller i forskellige fiktive interessekonflikter, som man kan prøve at undersøge sin og andres roller i. Samtidigt skal de også have nogle værktøjer, og der skal skiftes mellem viden og afprøvning.

Kerneopgaven

”Det handler om at gøre overfladefænomener som individuelle uoverensstemmelser til faglige diskussioner”.

Gruppen tog afsæt i erfaringer med- og viden om konflikter i organisationer på baggrund af uklarhed og kompleksitet i kerneopgaven. Grundtesen i gruppen var, at enighed om- og afklaring af kerneopgaven forbygger konflikter af både strukturel interesse, instrumentel, værdimæssig og personlig karakter. Fokus skal være på den faglige opgave og ikke den individuelle modsætning.

Både det strategiske arbejdsmiljøorgan SU/MED og det operationelle AMO/TRIO skal have kompetencer til at iværksætte en procesanalyse af arbejdsgange for at sikre en afklaring af kerneopgaven og skabe enighed om den i organisationen.

Hvad skal AMO tilegne sig, for at kunne planlægge og gennemføre en procesanalyse?

- Kompetencer i at analysere arbejdsgange
- Kompetence i at lave kerneopgavebestemmelse

Gruppen var ligeledes enige om, at ledelsen altid skal involveres i arbejdet og procesanalysen skal kunne tilpasses den enkelte arbejdsplads.

Metoder til procesanalyse af arbejdsgange kunne være VSM, Værdistrømsanalyse.

Organisatorisk analyse

”Systematisk overblik skaber relevante handlinger”

Gruppens medlemmer var optaget af AMO som en undersøgende ”fakta-detektiv” i egen organisation på konfliktforebyggelse- og håndtering, både på individ- og organisatorisk niveau.

AMO skal kunne agere proaktivt og reaktivt ift. konfliktarbejdet, herunder håndtere akutte konflikter ”hands-on” og samtidig overskue konfliktens dynamik fra et metaperspektiv.

Gruppen var enige om, at AMO skal arbejde mere faktabaseret end på formodninger og ”synsninger”.

Arbejdsmiljøorganisationen skal anvende kvalitative og kvantitative data til at kunne forudse, prioritere, forebygge og håndtere konflikter. AMO’s databank skal bestå af arbejdspladsvurderinger, APV, dialog og samtaler fx på baggrund af Ikke-Voldelig-Kommunikation, IVK (Marshall B. Rosenberg) og Proces, Problem, Person (John Paul), risikovurderingsværktøjer etc. Den samlede databank bearbejdes og analyseres af og i AMO til konkret viden om- og erfaring i organisationen med at forebygge og håndtere konflikter.

Hvad skal AMO kompetenceudvikles i, for at kunne forudse, prioritere, forebygge og håndtere konflikter?

- Grundkompetencer i konflikt håndtering
- Organisatorisk forståelse af typer af konflikter, dimensioner i konflikter
- Forståelse af konflikters udvikling, konflikttrappen
- Forståelse af position og funktion som henholdsvis TRIO/MED/AMO
- Forskellige kompetencer afhængig af om rollen er som AMR, TR, leder
- Aflæse kompetencebehov hos Ledere, medarbejdere og tillidsvalgte
- Kunne vælge mellem intern eller ekstern støtte i forebyggelse og håndtering af konflikter afhængig af kontekst
- Kunne anvende arbejdspladsvurderingernes systematik til at analysere og sætte indsatser i gang som en læringscyklus
- Kunne indgå i undersøgende dialoger og samtaler fx på baggrund af Ikke-Voldelig-Kommunikation, IVK (Marshall B. Rosenberg) og Proces, Problem, Person (John Paul),
- Kende til og anvende risikovurderingsværktøjer

Generelt er det vigtigt, at tænkningen i AMO om konflikter bevæger sig fra årsag/virkning/én løsning frem mod en differentieret tilgang til konflikter med flere veje frem mod forebyggelse og løsninger.

Derudover var gruppen enige om, at AMO skal også klædes på til at formidle organisationens arbejdsmiljøindsatser om konfliktforebyggelse- og håndtering ud i organisationen.

AMO skal opleves som et kompetent og vedkommende organ gennem videndeling af resultater og læring fremkommet ved konfliktinterventioner.

Relations opbygning/konkrete kompetenceudvikling tiltag

De to temaer blev behandlet samlet i denne gruppe arbejde.

Gruppens første livtag med temaerne var at kredse omkring at tydeliggøre opgaven og afgrænsning af, hvad projektet ikke skulle bidrage med. Fx at projektet ikke tilbyder et kursus i, hvordan man udfører konflikthåndtering eller konfliktmægling, men er en kompetenceudvikling af arbejdsmiljøudvalget til at kunne designe et konflikthåndterings- og forebyggelsessystem i egen organisation. Denne kredsen og deltagernes vanskelighed med ikke at være sikre på projektets formål på dette tidspunkt synliggjorde, hvor vanskeligt det kan være at forstå projektets formål og kompetencedesign, - også for kommende case arbejdspladser.

Derefter blev det foreslået, at forløbet retter sig mod tre typer af konflikter på arbejdspladsen, som kunne adresseres således:

1. dag eksterne konflikter, der opstår i kraft af arbejde med vold og trusler. En time på at fortælle dem og vise dem, at de skal være værdiskabende.
2. dag interne konflikter, ansatte i mellem og jeres ansvar i forhold til disse.
3. dag er jeres egne konflikter og personlige erfaringer med konflikter.

Hver dag kunne fx opbygges i to dele, rettet mod henholdsvis håndtering og forebyggelse.

Så hvad skal man lære for at kunne sikre og udvikle kompetencer om konflikthåndtering og forebyggelse i egen organisation? Følgende elementer blev foreslået:

1. Identificere, forstå og analysere, hvilke konflikter arbejdspladsen har og hvilke behov for at håndtere og forebygge disse.
2. Aflæse kompetencebehov og igangsætte kompetenceudvikling. Inspiration fra andre f.eks. serviceeftersyn
3. Mødeledelse og roller
4. Dialogtræning. Skifte position, ind bag følelserne, til behov - interesse.
5. Designe et konflikthåndteringssystem.

Undervejs i forløbet fremlægges løbende konkrete værktøjer til: Tillidsopbygning, mentalisering, samtaleøvelse, konfliktens kernepunkter.

Undervejs kom gruppen frem til følgende opmærksomhedspunkter:

- Arbejdspladsens ledelse skal beslutte og forpligte sig til: Vil vi overhovedet dette her? Ellers bliver indsatsen for sporadisk og uengageret uden den nødvendige ledelseskraft
- Projektet skal fremme forståelsen for- og arbejdet med at koble sammenhæng mellem arbejdet med at forebygge konflikter og hvordan MED instansen dermed skaber værdi for arbejdspladsen
- Projektet skal have opmærksomhed på at få signalindikatorer tydeligt frem, så hastigheden på den intervenerende indsats kan sættes? i vejret. Det fleste konflikter er et stykke tid undervejs, og det er meget lettere at håndtere dem på et tidligt tidspunkt
- Blid form for effektmåling, - altså ikke insistere på tal og grafer - men finde andre relevante opmærksomheder på, hvordan indsatsen virker positivt på arbejdspladsen.

Opsamling på pointer fra projektets første del fase:

Fra historieværkstederne har vi taget følgende overordnede resultater med videre:

Konflikternes udspring

For flere arbejdspladser har ændringer i lovgivning, organisering og kerneopgave medført øgede konflikter. For andre er det økonomiske problemer eller dårligt forberedte omstruktureringer, der har fået konfliktniveauet til at stige.

Alle de medvirkende arbejdspladser er lykkedes med at udvikle organisationen fra en konfliktfyldt hverdag til en hverdag præget af samarbejde - selvom konflikter stadig ses på disse arbejdspladser, så er der samarbejde omkring at løse disse.

For nogle arbejdspladser har samarbejdet med at håndtere de øgede konflikter været tilstede hele tiden, mens andre arbejdspladser først fik gang i samarbejdet mellem ledelse og tillidsvalgte, da der kom ny ledelse til.

Udover vanskeligheder med at få en topledelse til at samarbejde med de tillidsvalgte fokuserer ingen af arbejdspladserne på enkeltpersoner eller grupper internt på arbejdspladsen til at have været årsag til den manglende konfliktforebyggelse. Enkeltpersoner og grupper har dog været medvirkende til, at konflikt-håndteringen blev forstyrret, fx gennem øget mediebevågenhed, fordi de har fortalt medier om arbejdspladsens konflikter.

Drivers til at få sat konfliktforebyggelsen i gang

For en del af arbejdspladserne er startskuddet til den positive udvikling sket efter et ledelsesskift eller et arbejdstilsynspåbud.

De vigtigste aktører i denne udviklingsproces har været ledelsen i samarbejde med de tillidsvalgte.

Alle arbejdspladsernes konflikthåndtering er præget af et differentieret katalog af indsatser rettet mod deres forskellige typer af konflikter.

Fra workshopen med arbejdsmiljørådgivere og konsulenter tager vi med os, at det var disse fire overskrifter, som gruppen vægtede som tyngdepunkter for kompetenceudviklingsforløbet:

- Håndtering af interessekonflikter
- Kerneopgaven
- Organisatorisk analyse
- Relations opbygning og Konkrete kompetenceudvikling tiltag

Dermed vægtede workshopdeltagerne de organisatoriske kompetencer til at analysere og navigere i både interessekonflikter og konflikter udsprunget fra håndtering og samarbejdet om arbejdsopgaven.