



VEJLEDNING 3: Dilemmatænkning

Formål

Formålet med *Dilemmatænkning* er at understøtte arbejdet med psykisk arbejdsmiljø. Metoden hjælper jer med at blive opmærksomme på dilemmaer, der opleves udfordrende i arbejdet. Dilemmaer kan bidrage til oplevede spændinger hos den enkelte eller i samarbejdet, men kan også gøres til genstand for udvikling på arbejdspladsen, bedre arbejdsmiljø og læring.

Nogle dilemmaer *opløses*, når de oplyses – fx af nye perspektiver om ny viden om, hvordan dilemmaerne indgår i arbejdets organisering. Dilemmaer kan også løses ved at tale sig til rette om, hvad der skal vægtes, eller ved at udvikle nye fælles løsninger.

Andre dilemmaer kan ikke opløses på kort sigt, men kalder på en yderligere analyse, som kan bidrage til at igangsætte handlinger. Det kan på sigt føre til, at dilemmaet kan opløses eller håndteres. Endelig findes der dilemmaer, som ikke umiddelbart kan løses, fordi de afspejler forskellige logikker, som hver især er legitime, men samtidig strider mod hinanden. De er indlejret i det, man kan kalde, *organisatoriske paradokser*.

At skabe en *fælles* opmærksomhed på også disse dilemmaer betyder dog, at det ikke er den enkelte, der bærer rundt på dilemmaet alene.

Gennem metoden formulerer I eksempler på dilemmasituationer i jeres arbejde. Derefter undersøger I, hvad dilemmaerne kommer af, og hvilke handlemuligheder der er i forhold til dilemmaerne.

Hvad er et dilemma?

På alle arbejdspladser oplever medarbejdere jævnligt dilemmasituationer. Et dilemma kan være kendetegnet ved, at du stilles over for flere krav eller forventninger (herunder dine egne), og hvor opfyldelsen af det ene kan stride mod opfyldelsen af det andet. Det kan også handle om, at forskellige kolleger ønsker at løse en opgave på hver deres måde. Begge tilgange til opgaveløsningen kan forekomme rigtige, når de betragtes på egne præmisser, men kan alligevel forekomme indbyrdes modstridende.



Dilemmaer kan erfares på meget forskellige områder og niveauer. Et par eksempler kan fx være:

- Du oplever, at det er vigtigt også, at deltage i de fælles dialoger på personalemødet, men også, at det tager tid fra dit arbejde med borgerne.
- Du oplever, at det er vigtigt at dokumentere, men samtidig, at det stjæler tid fra den primære kerneopgave.
- Arbejdsgangsbeskrivelser, instrukser og vedtagne strukturer er afgørende for at sikre fokus og ensartethed i arbejdet, men samtidig kan du stå i konkrete situationer med borgere, hvor du oplever det påkrævet at afvige fra det vedtagne.

Dilemmaer er indbygget i alle komplekse opgaver og ikke mindst i alt arbejde med mennesker. De kan være slidsomme og opleves belastende, ligesom de kan føre til spændinger eller endog konflikter i personalegrupper. Men de kan også bruges som motor for gensidig dialog og læring og kan ligefrem understøtte arbejdet med at skabe en nysgerrig og udviklende faglig kultur. Dette forudsætter dog, at dilemmaerne bliver synlige, og at vi taler om dem – og det er det, dilemmatænkning kan bidrage til.

Det skal I bruge

- En facilitator
- Kolleger, som arbejder med at undersøge dilemmasituationer i grupper af 2-4 personer
- Papir og pen samt flipover og tusch
- Et lokale, hvor deltagerne kan tale sammen i deres grupper, og hvor I kan have en fælles refleksion efterfølgende.

Deltagerne kan have forskellige faglige baggrunde og funktioner. Det er blot vigtigt, at de har fælles arbejdsflader i relation til kerneopgaven, det vil sige er indbyrdes afhængige af hinanden i dele af hverdagens opgaveløsning. Det sikrer, at alle har erfaringer med de dilemmaer, som bliver sat i spil, og kan bidrage med deres oplevelser. Det kan være en fordel at sikre en vis spredning i grupperne på tværs af fx anciennitet, køn, funktioner m.v.

Facilitator – funktion og introduktion

Facilitatoren står for den overordnede proces i plenum. Facilitatoren har en særlig rolle i at hjælpe grupperne til at fastholde en åben og undersøgende tilgang og ikke skynde sig frem til de hurtige løsninger, der sjældent er bæredygtige. Facilitatoren kan støtte dette ved tydelige opfordringer i indledningen og ved at følge processen i grupperne undervejs.



Bed deltagerne om både at have en undersøgende og nysgerrig tilgang og at tilstræbe at blive konkrete. Det kan somme tider være en hjælp at skitsere, hvordan dilemmaet er vævet ind i arbejdsgangene og arbejdsfællesskabet, fx ved at tegne funktioner og relationer op i en grafisk oversigt.

Facilitatoren skal både spørge ...

Undersøgende og nysgerrigt, fx ...

- Hvordan kan det forstås? (foreslå gerne at se dilemmaet fra forskellige perspektiver og positioner).
- Hvad kan have ført til, at det fænomen (udfordringen i dilemmaet) træder frem?

... og konkret, fx ...

- Hvordan oplever du helt konkret dilemmaet?
- Hvordan påvirker det arbejdsgangen og løsningen af arbejdsopgaven?

Det er vigtigt i metoden, at deltagerne får mulighed for at komme i dybden med dilemmaet og udforske dets kompleksitet. Det betyder også, at I ikke skal springe for hurtigt frem og søge efter konkrete løsninger.

Tidsforbrug

Afsæt cirka 1,5-2 timer. Varigheden kan justeres efter antallet af deltagere i grupperne.

Sådan gør I

Inden mødet: Om muligt inviteres deltagerne til på forhånd at tænke over (og gerne tage noter til) en eller flere konkrete dilemmasituationer. Brug gerne teksten under Formål og Hvad er et dilemma? til at understøtte deltagernes forståelse af dilemmaer. Dilemmaerne må meget gerne tage afsæt i situationer fra jeres hverdag, men bør være formuleret i en mere generel og anonymiseret form, så de ikke hænger nogen ud.

1. Start mødet med at introducere *Formål* og *Hvad er et dilemma?*
2. Inddel deltagerne i grupper af 2-4 deltagere. Det er vigtigt, at der gives tid til, at alle i gruppen kan præsentere et dilemma i kort form. Derefter vælger gruppen et af dilemmaerne at gå i dybden med. Det er vigtigt at give god tid til at komme i dybden. Brug gerne 15-20 minutter på et dilemma. Fasthold en tilgang, der er undersøgende og konkret.



3. Tag fat i det valgte dilemma:
 - Hvordan opleves det i en konkret dilemmasituation?
 - Hvordan opleves dilemmaet som en udfordring, spænding eller lignende i relation til faglighed og ønsket praksis?
4. Beskriv, hvad "konteksten" gør – altså den sammenhæng og de vilkår, som er med til at gøre det til et dilemma. Beskriv fx:
 - Hvilke relationer spiller en rolle for, hvordan dilemmaet viser sig?
 - Hvilke vilkår, rammer o.l. er vigtige for, at dette fremstår som et dilemma?
5. Beskriv en eventuel historik:
 - Hvad er den historiske baggrund for, at dilemmaet fremstår, som det gør?
 - Hvor længe har det eksisteret? Er der vigtige forhold, der har ændret sig i forhold til det konkrete eksempel?
6. Drøft, om jeres udforskning af dilemmaet kan give anledning til prøvehandlinger, som kan opløse dilemmaet, eller som kan hjælpe jer med at håndtere det på kort eller lang sigt. Det kan fx være ændring i arbejdets organisering, introduktion af nye faglige redskaber, undersøgelse af, hvordan andre lignende arbejdspladser gør osv. Inddrag disse idéer i de næste faser af jeres samlede arbejdsmiljøindsats.

Eksempel på et dilemma – om dokumentation

Opstillet i punktform

Du oplever, at det er vigtigt at dokumentere, men oplever samtidig, at det stjæler tid fra din primære kerneopgave.

Kontekst:

- Udefrakommende krav
- It-systemer, der kræver bestemte procedurer
- Presset eller manglende kontortid
- Store forventninger til nærværende kontakt er svær at opfylde.

Historik:

- Konstante ændringer i inddateringsformer og måden at fortolke på gør det svært at skabe mening
- Skiftende ledere vægter dokumentation forskelligt.



Formuleret som en fortælling

I gennem de seneste fem år er der kommet flere nye krav til it-dokumentation udefra. Samtidig har implementering af nye IT-systemer krævet ændringer i procedurer og måder at gøre tingene på.

Begge dele har betydet, at der har været behov for at bruge mere tid på oplæring i systemer og måder at dokumentere på. De sidste år har der desuden været hyppige ledelseskift. De forskellige ledere har haft forskellige tilgange til arbejdet, herunder vægtningen af kontorarbejdet.

I dagligdagen er det nødvendigt at sætte tid af til kontortid for at kunne lave et ordentligt dokumentationsarbejde. I praksis er det svært at håndtere særligt, når man oplever, at beboerne har behov for særlig støtte og nærvær.

På denne baggrund oplever medarbejdere et dilemma ved på den ene side at få plads til vigtigt dokumentationsarbejde og på den anden side, at det "stjæler" tid fra det, man oplever, er den primære kerneopgave.

Kom gerne et lag dybere ned i konkretiseringen, når I formulerer jeres egne dilemmaeksempler.

Næste skidt

Dilemmatænkning er god til at undersøge det konkrete arbejdsmiljø og skabe en fælles forståelse af, hvordan de samme situationer kan tage sig forskelligt ud afhængig af position og perspektiv. I en del situationer bliver I opmærksomme på handlemuligheder, som kan opløse dilemmaerne, fx gennem ændringer i måden at organisere arbejdet på. Måske skal I iværksætte mere langsigtede prøvehandlinger for at kunne opløse dilemmaet. Det kan også være, at I skal synliggøre dilemmaet for dem, der har ansvaret for eventuelle modsatrettede forventninger eller krav.

I kan tage indsigterne fra Dilemmatænkningen med i jeres videre proces, herunder lade dem indgå i en samlet arbejdsmiljøfortælling.

[Se Vejledning 4: Arbejdsmiljøfortællinger.](#)



Variant: Formulér dilemmaer på forhånd

Det er en givende proces, at deltageren selv beskriver konkret oplevede dilemmaer, men den kan også være udfordrende. Derfor kan I alternativt lade fx trioen udarbejde nogle relevante, kontekstnære dilemmasituationer – ud fra deres viden om arbejdsmiljøet. Det kan også være konsulenter, som har foretaget interview eller lignende, som udarbejder dilemmasituationerne.

I kan også lade jer inspirere af nogle af nedenstående dilemmaer, der alle stammer fra regionale arbejdspladser, og som her er skrevet i kort form. Hvis I bruger dem: Berig dem gerne med flere detaljer, og gør dem konkrete og relevante i forhold til jeres arbejde og kontekst.

Eksempler på dilemmaer

- Vi har medarbejdere/kolleger, som, jeg oplever, ikke er tilstrækkeligt fagligt kompetente. Men vi har fem vakante stillinger og kan ikke dække vagterne.
- Vi har instrukser o.l., der skal følges, men de er ikke altid helt entydige. Det er min vurdering, at jeg ved en smule fri fortolkning vil være i stand til at opnå et bedre resultat.
- Når en operation må aflyses på grund af mangel på personale, skal det være operationslægen, der skal give patienten besked. Men hvis lægen er bundet til operationsstuen, må patienten vente længe i uvished på beskeden. Som sygeplejerske vil jeg gerne kunne give beskeden om aflysningen, selv om det er en vanskelig information at formidle.
- Jeg står med en beboer, der er urolig, og hvor vi risikerer, at der kommer fæces ud over både beboeren selv, mig og mine kolleger. Men hvis jeg griber ind, betragtes det som magtanvendelse.
- Beboeren er selvskadende og selvmordstruet. Kapaciteten muliggør ikke, at vi er til stede i det omfang, som vi vurderer som personale, er påkrævet.
- Jeg har brug for at holde fri (haft vagter og ekstravagter i en række weekender allerede). Men hvis jeg ikke tager vagten, mangler der personale, og det går ud over kollegerne og beboerne.
- På grund af covid-19 risikerer jeg at skulle dække rutiner, som jeg ikke føler mig klædt på til. Vores ledelse har sagt, at det ikke sker. Men jeg står i det og er utryg.



- Vi skal kunne varetage nye funktioner, som vi ikke er klædt på til, fordi presset er et andet sted end der, hvor vi har vores spids kompetencer.
- Kommunen vil ikke dække nattevagter til en beboer, som medarbejdere og ledere vurderer, har brug for det.
- VISO (Den nationale videns- og specialrådgivningsorganisation) tilsiger, at vi skal have en række arbejdsgange, som skal understøtte den ønskede kvalitet på institutionen. Disse arbejdsgange kræver imidlertid personale, som ikke er til rådighed – blandt andet på grund af rekrutteringsvanskeligheder.
- Vores værdigrundlag tilsiger, at vi altid skal tage afsæt i borgernes ønsker og understøtte deres autonomi. Men det opleves ofte slidsomt, når der hverken er hænder eller fagligt personale til at opfylde ambitionerne.
- Jeg oplever ikke, at mine kolleger er fagligt kompetente til at sikre den struktur og følge de instrukser, vi har vedtaget. Men det er svært både at rekruttere andre og finde tid til uddannelsesaktiviteter, der kunne løfte deres faglighed.

Eksempler på ledelsesdilemmaer

- Jeg er blevet bedt om at gennemføre en række konkrete forandringer, som jeg har vanskeligt ved at acceptere præmisserne for og indholdet af. Mine medarbejdere har reelle indvendinger, men hvis jeg anerkender indvendingerne, gør jeg forandringerne endnu mindre legitime.
- Vi har et ambitiøst og rigtig godt onboardingprogram, men vi har ikke personale til, at nye medarbejdere kan følge det som planlagt. Vi er ofte nødt til at bringe personalet ind i hverdagens opgaveløsning, før de er færdige med programmet.
- Leder af leder: Vi har en omfattende indsats over for en "hård tone" i vores kommunikation. Jeg ved, at nogle ledere ikke går tydeligt nok ind i de konflikter eller spændinger, men er samtidig nødt til at fastholde, at de har ansvaret og initiativet.
- Vi har en læge, som kan virke arrogant og stødende på kolleger. Men lægen har kompetencer, vi ikke kan undvære.
- Leder af medarbejdere: Min chef siger, at vi skal indgå i et bestemt projekt, men jeg har ikke personale, der har tid til det, hvis vi skal kunne overholde de krav og forventninger, der er til driften.