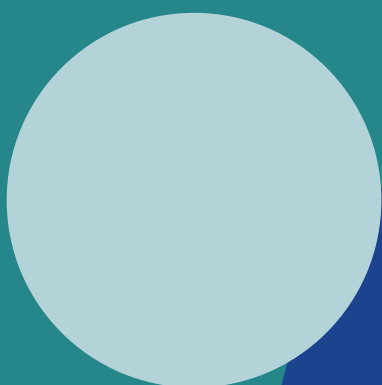


TEMAHÆFTE 1

Udfordringer i samarbejdet

En guide til indsatser for psykisk arbejdsmiljø på regionale arbejdspladser



Indhold

Introduktion / 03

Tre vigtige udfordringer i samarbejdet / 05

Anerkendelse af faglighed
Arbejdspladskultur og psykologisk tryghed
Tidspres og -organisering

Metoden til kortlægning og dialog / 09

Tag temperaturen på samarbejdet
Dialogmetoder om samarbejde


Eksempler på indsatser / 11

Find løsninger sammen
Gør det usynlige arbejde synligt
Undersøg kritiske snitflader i samarbejdet

Find mere viden / 15

Tilhørende handlekort / 16

1. Udsagnskort om udfordringer i samarbejdet
2. Fremtidsværksted om samarbejde
3. Undersøg kritiske snitflader i samarbejdet



Alle fem temahæfter og en fælles procesguide ligger på regionaltarbejdsliv.dk med aktive links til tilhørende og supplerende materiale.

Temahæfter og procesguide er udarbejdet i samarbejde med:



Introduktion

Et godt samarbejde om de daglige opgaver er helt afgørende for både kvaliteten i kerneopgaven og et godt psykisk arbejdsmiljø. Det gælder både samarbejdet i fx et team, og når samarbejdet går på tværs af faggrupper, funktioner og afdelinger. Og dét gør det meget tit på regionale arbejdspladser.

Når sådanne samarbejder fungerer, mærker både borgere og medarbejdere glæden og gevinsterne ved, at forskellige fagligheder understøtter hinanden og skaber et godt, sammenhængende forløb.

Men der kan også let opstå problemer i samarbejdet, der går ud over både opgaveløsningen og det psykiske arbejdsmiljø. Det gælder ikke mindst i komplekse, tværgående samarbejder, og når der er pres på tid og ressourcer.

Der kan være mange årsager til, at der opstår problemer i et fagligt eller tværfagligt samarbejde – og dermed også mange forskellige måder at tackle udfordringerne på. Men især tre aspekter går igen i både forskning og i de praktiske erfaringer med arbejdsmiljøarbejde på regionale arbejdspladser: anerkendelse af faglighed, arbejdspladskultur og tid til kerneopgaven.

De tre aspekter er i fokus i dette temahæfte, hvis formål er at give ledere, trioer og arbejdsmiljøgrupper på regionale arbejdspladser viden om og inspiration til, hvordan de kan arbejde med det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med udfordringer i samarbejdet.

Hæftet bygger på den teoretiske og praktiske indsigt, der er indsamlet i forskningsprojektet Psykisk Arbejdsmiljø på Regionale Arbejdspladser (PARA). Heri indgår også erfaringer fra en lang række udviklingsforløb, hvoraf flere har haft udfordringer i samarbejdet som fokus. Projektets overordnede tilgang til arbejdsmiljøarbejdet og dets generelle anbefalinger fremgår af boksen på næste side.

Dette temahæfte kan med fordel læses sammen med procesguiden [Psykisk arbejdsmiljø på regionale arbejdspladser](#). På den måde kan I gøre jeres arbejde med at introducere nye medarbejdere til en integreret del af jeres samlede indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø.

Til temahæftet hører tre handlekort, som forklarer, hvordan I kan arbejde med nogle af metoderne om psykisk arbejdsmiljø i forbindelse med udfordringer i samarbejdet:

- [1. Udsagnskort om udfordringer i samarbejdet](#)
- [2. Fremtidsværksted om samarbejde](#)
- [3. Undersøg kritiske snitflader i samarbejdet](#)

Hertil kommer [vejledninger til en række dialogmetoder](#), I kan bruge, uanset hvilket arbejdsmiljøtema I arbejder med.



En systematisk og lærende tilgang til psykisk arbejdsmiljø

De fleste problemer i det psykiske arbejdsmiljø er komplekse. Det betyder for det første, at de er indbyrdes forbundne på måder, som det kan være svært at gennemskue på forhånd. For det andet, at der til ét problem sjældent kan udpeges én bestemt løsning eller fremgangsmåde.

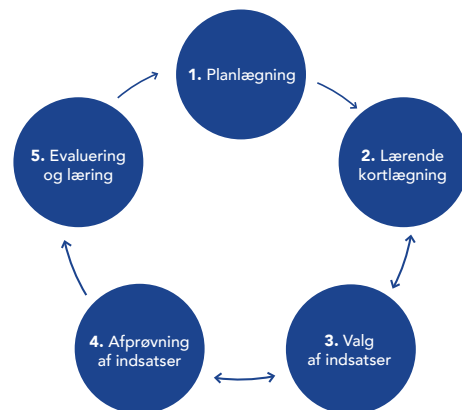
Det betyder langt fra, at problemerne er umulige at løse. Men skal det lykkes, er det ofte nødvendigt at gå nysgerrigt og undersøgende til værks, inden man skrider til handling – og i det hele taget at tilrettelægge arbejdsmiljøarbejdet på en måde, så man undervejs kan blive klogere på både problemer og mulige Lösingsveje. Samtidig er det vigtigt, at I går systematisk til værks og får fulgt arbejdsmiljøindsatserne helt til dørs.

Derfor anbefaler PARA-projektet en systematisk og lærende tilgang til arbejdet med psykisk arbejdsmiljø og foreslår en model med følgende fem faser, der stort set svarer til faserne i en APV-proces. Dobbeltpilene mellem fase 2, 3 og 4 illustrerer, at indsigter fra én af disse faser ofte giver anledning til at gå tilbage og justere indsatserne. Heri ligger en vigtig del af den lærende tilgang.

Tre generelle anbefalinger

På tværs af meget forskellige arbejdsmiljøproblemer og -indsatser har projektet formuleret tre anbefalinger om gode arbejdsmiljøprocesser:

- 1 **Inddragelse og indflydelse:** Ved at inddrage medarbejderne i alle faser i processen kan I sikre, at såvel kortlægning som de valgte indsatser trækker på deres erfaringer. Inddragelsen kan både øge medarbejdernes ejerskab til og indflydelse på indsatserne.
- 2 **Lokale løsninger:** Ingen arbejdspladser er ens, og ingen løsninger på arbejdsmiljøproblemer passer (lige godt) til alle. Derfor er det vigtigt, at I designer et forløb, der matcher jeres kerneopgave, medarbejdere og aktuelle situation. Det vil gøre indsatserne mere holdbare og kan samtidig styrke de involverede gruppers faglighed og samarbejde.
- 3 **Vedholdende kommunikation:** For at kunne bidrage aktivt har medarbejderne brug for relevant og tydelig kommunikation i alle faser af forløbet. Et højt informationsniveau fremmer også tillid og samarbejde – såvel blandt medarbejderne indbyrdes som mellem medarbejdere og ledere.





Tre vigtige udfordringer i samarbejdet

Anerkendelse af arbejde og faglighed

At respektere og anerkende hinandens faglige bidrag til en fælles kerneopgave er en vigtig forudsætning for et vellykket samarbejde. Uden gensidig respekt og anerkendelse opstår der let ubalancer i samarbejdet, og det bliver vanskeligere at kommunikere ligeværdigt, koordinere effektivt og udvise den nødvendige tillid til hinanden. Risikoen er, at det skaber spændinger, svækker kvaliteten i kerneopgaven og udgør en belastning i det psykiske arbejdsmiljø for nogle (eller alle) deltagere i samarbejdet.

At nogle medarbejderen eller grupper arbejder ikke anerkendes, kan blandt andet skyldes, at det er andre grupper og deres perspektiv, der dominerer i arbejdet med en given opgave. Det kan betyde, at andre parter føler, at deres indsats overses eller undervurderes, selv om de yder et vigtigt bidrag til den fælles opgaveløsning. Det kan fx komme til udtryk ved, at denne gruppe ikke bliver ordentligt inddraget i forandringer, der påvirker dem.

Det kan også skyldes, at dele af arbejdet er "usynligt" for andre faggrupper – og måske også for ledere og beslutningstagere. Det kan fx være arbejde, som ikke er indfanget i formelle funktions- og jobbeskrivelser og faglige standarder, men som alligevel er afgørende for, at opgaverne kan løses godt og effektivt.

Oftentimes handler det usynlige arbejde om relationer – enten til andre medarbejdere eller til borgerne. Ikke mindst i store komplekse organisationer som fx et hospital kan det uformelle relationelle arbejde være helt afgørende for at opretholde såvel smidige arbejdsgange som kvalitet og kontinuitet i patientplejen. Også i administrative funktioner kan der findes eksempler på upåagtet forbindelsesarbejde, der måske først bliver synligt i forbindelse med forandringer af de *formelle* arbejdsopgaver.

Den manglende anerkendelse af dele af arbejdet vil ofte betyde, at de pågældende medarbejdere trives dårligere i jobbet. Dels fordi de oplever sig mindre vigtige og værdsatte, dels fordi de har svært ved at nå både formelle og uformelle opgaver, de ved, er nødvendige for at udføre et godt stykke arbejde.



Det er vigtigt at slå fast, at kolleger og ledere ikke nødvendigvis overser dette arbejde bevidst i hverdagen. I nogle tilfælde foregår arbejdet uden for deres "synsfelt" – i andre hjørner og niveauer af organisationen – og de tænker i en travl hverdag måske ikke over, at de er afhængige af det. Hertil kommer, at parterne i et samarbejde ofte vil være optaget af deres egen faglighed og de faglige præstationer, de bliver målt på.

Netop fordi den manglende respekt og anerkendelse ikke altid er bevidst, ligger der store potentielle gevinster for både kerneopgaven og det psykiske arbejdsmiljø ved at synliggøre både det usynlige arbejde og de indbyrdes afhængigheder i et samarbejde.

Se også metoden [Gør det usynlige arbejde synligt](#).

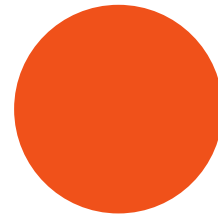
Arbejdspladskultur og psykologisk tryghed

Kulturen på en arbejdsplads – her forstået som normerne for den indbyrdes adfærd og omgangstone – har stor betydning for det daglige samarbejde og er en vigtig del af det psykiske arbejdsmiljø.

På nogle arbejdspladser er kulturen professionel og præget af tryghed og hjælpsomhed. Man kan tale åbent om de spørgsmål og den tvivl, der opstår i hverdagen, og bakker hinanden op, hvis noget er svært.

På andre arbejdspladser er kulturen, at man skal kunne "tåle mosten" og som udgangspunkt selv løse "egne problemer". Det kan betyde, at svære fælles udfordringer og fx høje følelsesmæssige krav i arbejdet bliver gjort til et anliggende for den enkelte faggruppe eller medarbejder. En sådan individualisering af problemerne er risikabel af flere grunde. Dels kan den føre til, at hver enkelt gruppe eller medarbejder forsøger at få det bedste ud af en vanskelig situation – ud fra hver deres perspektiv. Dels kan den føre til konflikter i de indbyrdes relationer, fordi problemerne opleves som "de andres skyld". Det kan skabe en usund kultur på arbejdspladsen, hvor man hver for sig prøver at håndtere presset via fx sort humor, kynisme eller hykleri, herunder ved at brokke sig over kollegerne, ledelsen – eller borgerne.

Der er ingen lette forklaringer eller svar på en usund arbejdspladskultur, som måske har fået lov at udvikle sig igennem længere tid. Der vil typisk være tale om et komplekst problem, der skal arbejdes lærende og systematisk med. Et problem, der skal undersøges og forstås ordentligt – i stedet for blot at gribe ind over for de mest synlige symptomer.





En vigtig del af processen med at opbygge en sundere arbejdspladskultur vil dog næsten altid være at skabe en høj grad af psykologisk tryghed. Det vil sige et samarbejds-klima, hvor medarbejderne kan være trygge ved at komme med spørgsmål eller forslag til forbedringer, fordi de ved, at det vil blive ordentligt modtaget.

I afsnittet *Find mere viden* er der henvisning til et dialogspil, I kan bruge i arbejdet med at styrke den psykologiske tryghed i jeres arbejdsfællesskab.

I kan også bruge [dialogmetoden Perspektivsamtaler](#) til at sætte fokus på, hvordan den psykologiske tryghed hos jer spiller sammen med udfordringer og muligheder i samarbejdet.

[Se også handlekort 1: Udsagnskort om udfordringer i samarbejdet.](#)

Tidspres og -organisering

Tid og tidspres spiller ofte en vigtig rolle, når der er udfordringer i samarbejdet og arbejdsmiljøet – enten internt i et arbejdsfællesskab eller i et tværgående samarbejde.

For det første kan der være en objektiv eller oplevet mangel på tid til at løse opgaverne i den ønskede kvalitet. Der kan være ubalancer mellem på den ene side krav og forventninger til opgaveløsningen og de ressourcer og den tid, der er til rådighed. Tempo og intensitet har stor betydning for den måde, der arbejdes og samarbejdes på. For hvis hver medarbejder, faggruppe eller afdeling er bagud med egne opgaver, kan samarbejdet let blive udfordret og måske endda fortrængt.

Tidspres i hverdagen kan have mange årsager, fx en vedvarende eller midlertidig mangel på medarbejdere, som den enkelte arbejdsplads ikke altid selv har mulighed for at ændre på (her og nu). Det er dog under alle omstændigheder vigtigt at forstå, hvorvidt og hvordan mangel på tid kan være en medvirkende årsag til, at et samarbejde ikke fungerer optimalt.

For det andet kan der være problemer i den tidsmæssige organisering og koordinering af samarbejdet. Det kræver ofte omfattende koordinering og kommunikation at skabe et godt flow i arbejdsgangene på fx et hospital. I den slags komplekse samarbejdssystemer kan der let opstå flaskehalse, som betyder, at nogle faggrupper får svært ved at disponere deres egen tid. At de fx på grund af forsinkelser, afbrydelser eller aflysninger er nødt til at vente, udsætte og/eller ændre deres arbejde.



Nogle opgaver er i deres natur uforudsigelige. I så fald handler det om, at alle parter i samarbejdet har forståelse for dette og så vidt muligt tager de nødvendige hensyn til hinanden.

Men hvis én faggruppe oplever, at flaskehalse, ventetider og pludselige ændringer skyldes fejlprioriteringer, dårlig planlægning eller manglende indsigt i andres arbejde, kan det tolkes som manglende respekt. Det kan således være en dobbelt belastning i det psykiske arbejdsmiljø, fordi man ikke føler sig anerkendt som ligeværdig part i samarbejdet, og ens arbejde måske samtidig hober sig op, mens man venter.

At håndtere tidsrelaterede udfordringer i samarbejdet forudsætter, at I har en god fælles forståelse af, hvor og hvorfor de opstår. Derfor er der brug for rammer og metoder, hvor I sammen kan prøve at forstå, hvordan jeres arbejdsgange også tidsmæssigt griber ind i hinanden. Ud fra den viden kan I så finde og afprøve nogle koordineringsmekanismer, som kan sikre den bedst mulige tidsmæssige orden i samarbejdet.

[Se også handlekort 3: Undersøg kritiske snitflader i samarbejdet.](#)





Metoder til kortlægning og dialog

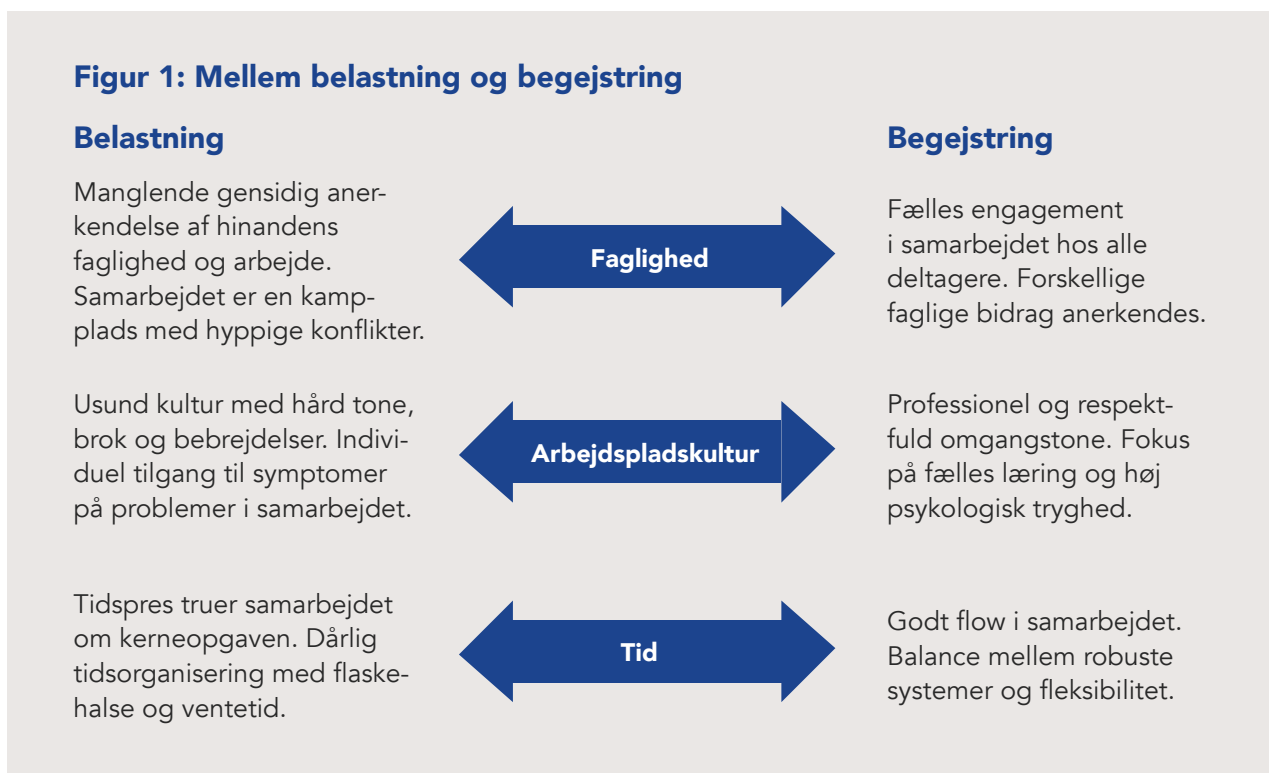
Tag temperaturen på samarbejdet

Kvaliteten i jeres samarbejde om kerneopgaven er som nævnt tæt forbundet med det psykiske arbejdsmiljø, og forbindelsen går begge veje: Et godt psykisk arbejdsmiljø er både et godt afsæt for og et sandsynligt resultat af et velfungerende samarbejde.

Omvendt er det svært at opbygge et godt og tillidsfuldt samarbejde, hvis der er alvorlige underliggende problemer i det psykiske arbejdsmiljø. Ligeledes vil knas og konflikter i samarbejdet om kerneopgaven næsten altid påvirke det psykiske arbejdsmiljø hos de grupper, der lider under det dårlige samarbejde.

Derfor er det vigtigt, at I forholder jer nysgerrigt og undersøgende til, hvordan jeres samarbejde fungerer. Det kan gøres på mange måder, fx ved at drøfte, hvor et givet samarbejde befinder sig på en "skala" fra belastning til begejstring på de tre nævnte områder: anerkendelse, arbejdspladskultur og tid.

Figur 1 illustrerer dette – med nogle eksempler på, hvad der kan kendetegne skalaens poler.





Dialogmetoder om samarbejde

Når I skal skabe en dybere og fælles forståelse af sammenhænge mellem jeres samarbejde og det psykiske arbejdsmiljø, kan I fx bruge metoden Dialogspørgsmål. Den er især god tidligt i forløbet, hvor den kan være med til at sætte nogle af de grundlæggende spørgsmål på jeres fælles dagsorden.

Spørgsmålene er ikke direkte struktureret ud fra de tre vigtige udfordringer i samarbejdet, men de sikrer, at I får berørt vigtige temaer på alle de tre områder:

- Hvordan oplever vi samarbejdet hos os internt i afdelingen? På tværs af afdelinger?
- Hvilke dele af vores arbejde burde være mere synligt for og anerkendte af ledelsen og af andre faggrupper? Hvordan kommer den manglende synlighed til udtryk?
- I hvilket omfang oplever vi at måtte gå på kompromis med vores faglighed? Hvordan kan kompromiset beskrives, og hvilke konsekvenser har det?
- Hvad er vores tilgang til og erfaringer med at give hinanden konstruktiv feedback?
- I hvilke situationer har vi oplevet en omgangstone i hverdagen, vi ikke bryder os om? Hvordan reagerede vi på det?
- Er vores arbejde præget af afbrydelser, som virker forstyrrende? Hvordan kommer det konkret til udtryk?

Se også Vejledning 1: Dialogspørgsmål.

I kan også bruge andre dialogbaserede metoder til at blive klogere på sammenhængen mellem jeres samarbejde og det psykiske arbejdsmiljø. Det kan fx være metoden Perspektivamtaler, der gør det muligt at komme et spadestik dybere og sikrer, at udfordringer i samarbejdet bliver et anliggende for hele arbejdspladsen.

Metoden tilbyder en samtaleform, hvor medarbejdere fortæller om deres oplevelser af samarbejde og psykisk arbejdsmiljø og samtidig får anledning til at lytte til, hvordan problemstillingen ser ud fra andre perspektiver. Til metoden er der udviklet et sæt udsagnskort, som har fokus på netop samarbejde.

Handlekort 1: Udsagnskort om udfordringer i samarbejdet.



Eksempler på indsatser

Find løsninger sammen

Udfordringer i samarbejdet skyldes ofte problemstillinger, som er vævet sammen i en negativ arbejdsmiljødynamik. Se også procesguiden [Psykisk arbejdsmiljø på regionale arbejdspladser](#).

Ved hjælp af de nævnte dialogmetoder kan I skabe et godt fælles grundlag for at forstå de afgørende sammenhænge i arbejdsmiljødynamikken. Den forståelse kan I bruge til at få idéer til prøvehandlinger eller indsatser, som i første omgang kan være med til at løse nogle af de konkrete udfordringer i samarbejdet og derigennem måske være med til at vende arbejdsmiljødynamikken til en positiv spiral. Meningen er således ikke, at I skal arbejde med alle dele af arbejdsmiljødynamikken på én gang.

I figur 2 og den tilhørende tekstboks er denne tankegang illustreret med et konkret eksempel på dette, der stammer fra et bosted.

Fra spændinger til faglige indsatser

Spændinger og konflikter præger arbejdsdagen på bostedet, hvor den indbyrdes tone er hård. At det er svært at fastholde og rekruttere medarbejdere, bidrager også til oplevelsen af at være ude af balance. En del af de nye beboere har særligt vanskelige udfordringer, som medarbejderne ikke føler sig klædt på til at håndtere. Det slider på både jobtilfredsheden og samarbejdet, og det kan ses på sygefravær og stressrelaterede sygdomsmeldinger.

En fast dagstruktur har tidligere været en vigtig vej til at skabe stabilitet, klarhed og kvalitet i mødet med beboerne. Men der er ikke længere tid til at udvikle og vedligeholde dagstrukturen; de få møder, der er tid til, går med at løse akutte problemer, brandslukning. Dagstrukturen er i stedet blevet en "kamparena" med en del konflikter og gensidige bebrejdelser, fx om aftaler, der ikke bliver overholdt.

Da ledere og medarbejdere får snakket situationen igennem – blandt andet via metoden Perspektivamtaler – bliver de opmærksomme på en række faglige løsningsveje, som de tidligere har anvendt med gode resultater, fx styrket faglig supervision, sparring og feedback samt tydelige mødestrukturer. Ingen snuftagsløsninger, men tiltag og prøvehandlinger, som hver især er med til at vende en negativ dynamik til en situation med både bedre psykisk arbejdsmiljø og en bedre kerneopgave.



I arbejdet med at forstå dynamikken og finde mulige løsninger kan I fx bruge to generelle dialogmetoder, som I let kan tilpasse jeres situation og behov:

Dilemmatænkning – hvor I tager afsæt i konkrete samarbejds-situationer, hvor forskellige logikker eller faglige perspektiver skaber noget, I oplever som et dilemma: et vanskeligt valg uden klare løsninger. Filosofien bag metoden er, at dilemmaer kan opleves belastende, hvis man står alene med dem, men omvendt kan blive en drivkraft i en fælles faglig udvikling, hvis man oplyser og opløser dem sammen.

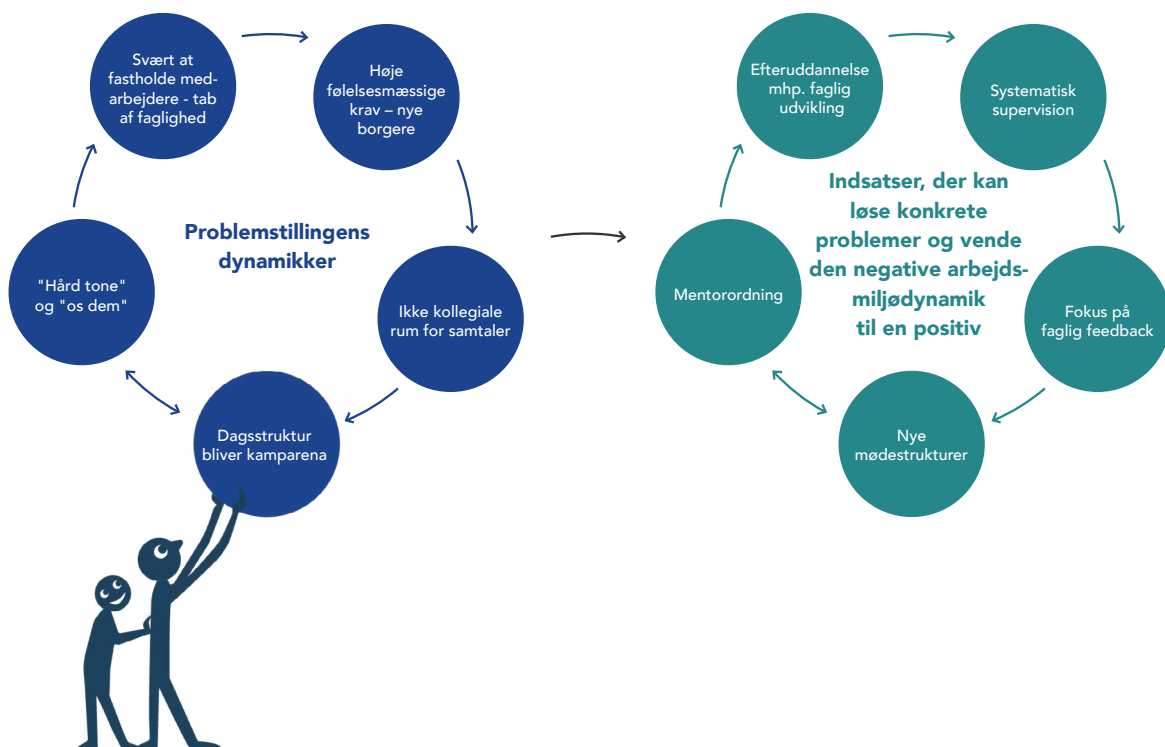
[Se også Vejledning 3: Dilemmatænkning.](#)

Fremtidsværkstedet – hvor I igennem tre faser giver hinanden mulighed for at komme i dybden med både udfordringer og løsningsveje i samarbejdet. Idéen i metoden er således at bevæge sig fra en kritik af den nuværende situation via et ideal om det perfekte samarbejde og frem til noget, I kan arbejde med at realisere.

[Se også handlekort 3: Fremtidsværksted om samarbejde.](#)

Figur 2: Fra negativ til positiv arbejdsmiljødynamik

Eksempel inspireret af udfordringer i samarbejdet på et bosted





Gør det usynlige arbejde synligt

En vigtig vej til større gensidig anerkendelse og respekt i et samarbejde er at få de mindre synlige dele af arbejdet frem i lyset. Det kan I fx gøre med en enkel metode i tre faser.

1. Forstå begrebet usynligt arbejde

- Introducér begrebet 'usynligt arbejde', så I har en fælles forståelse af, hvilke dele af arbejdet det handler om. Kom gerne med konkrete eksempler.
- Lad kollegerne tænke over de dele af deres arbejde, der er væsentlige for opgaveflow, koordinering og borgerkontakt, men som ikke bliver anerkendt af andre som en væsentlig del af arbejdet – i hverdagen, eller når der fx gennemføres forandringer.

2. Bliv klogere på det usynlige arbejde

- Kortlæg og beskriv jeres arbejdsgange, og husk at tage de mere koordinerende og relationelle dele af arbejdet med.
- Tal om, hvordan I bedst kan beskrive de mindre synlige dele af arbejdet og deres betydning for kerneopgaven.
- Inviter andre faggrupper eller jeres leder på besøg/i praktik, så de kan få indsigt i og forståelse af både det formelle og det usynlige arbejde.

3. Styrk anerkendelsen af det usynlige arbejde

- Drøft, hvordan det vigtige usynlige arbejde kan blive mere synligt og anerkendt af andre faggrupper og af ledelsen.
- Formulér de enkelte faggruppers eller funktioners samlede bidrag til kerneopgaven.
- Skab rum for tværfaglige møder og relationer, der går på tværs af afdelinger, så faggrupperne får et første-håndskendskab til hinandens arbejde.



Kritiske snitflader i samarbejdet

Arbejdet med at finde gode veje til et bedre samarbejde skal helst være så konkret som muligt.

Metoden Kortlægning af kritiske snitflader i samarbejdet er en metode til at undersøge, præcis hvor samarbejdet spiller en vigtig rolle, hvornår det fungerer godt, og hvordan det psykiske arbejdsmiljø har det i de kritiske snitflader. Ved at zoome ind på disse snitflader kan I få helt konkrete idéer til, hvor det er særligt vigtigt at styrke samarbejdet, og hvordan det kan gøres.

[Se handlekort 4 for en kort beskrivelse af fremgangsmåden.](#)





Find mere viden

[Dialogspil om psykologisk tryghed](#)

Brug Dialogspillet til at arbejde med den psykologiske tryghed i jeres arbejdsfællesskab, herunder udvikle en fælles forståelse af, hvad det kan være svært at tale om i arbejdet.

[Hæfte om sunde arbejdsrytmer](#)

Brug hæftet til at sætte fokus på betydningen af tid i jeres arbejde, fx via en række dialogspørgsmål, der gør jer klogere på arbejdspladsens "tidsmiljø".

[Feedbackværtøjet Klar tale](#)

Brug værktøjet til at træne faglig feedback på jeres arbejdsplads ud fra bestemte spilleregler.

[Hjemmeside om social kapital](#)

Find relevant information og nyttige værktøjer om begrebet social kapital, der handler om at opbygge stærke relationer på arbejdspladsen.

[PARA-projektet](#)

Læs artikler, og lyt til podcast om udfordringer i samarbejdet og andre af PARA-projektets faglige fokusområder. Her findes også kortlægnings- og forskningsrapporterne fra projektet.

Arbejdstilsynets vejledninger og bekendtgørelse

[Vejledning: Stor arbejdsomfang og tidspres](#)

[Vejledning: Krænkende handlinger – herunder mobning og chikane](#)

[Vejledning: Høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker](#)

[Bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø](#)



HANDLEKORT 1:

Udsagnskort til perspektivamtaler om udfordringer i samarbejdet

Udsagnskortene skal bruges i metoden Perspektivamtaler.

[Se Vejledning 2: Perspektivamtaler.](#)

Mange af udsagnene er knyttet specifikt til temaet udfordringer i samarbejdet, men der er også en række mere generelle udsagn om det psykiske arbejdsmiljø. I kan selv tilføje eller fjerne udsagnskort efter jeres behov.

De fleste udsagn er formuleret sådan, at deltagerne kan erklære sig enig eller uenig. Facilitator kan efterfølgende åbne for den videre udforskning af udsagnene med opfølgende spørgsmål, herunder forsøge at åbne for nye perspektiver. Dette er uddybet i vejledningen til metoden.

Udfordringer i samarbejdet

- Vi har typisk for lidt tid til ... (nævn opgaver)
- Vi oplever tillid og respekt i samarbejdet med vores ledelse.
- Vi oplever flow i arbejdet, når ... (færdiggør udsagnet)
- Vores arbejde er præget af afbrydelser, der virker forstyrrende.
- Dele af vores arbejde er usynligt for andre end os selv.
- Hos os er det muligt at tale om problemer og fejl.
- Vi respekterer hinanden for de vigtige bidrag, som de respektive faggrupper kommer med til opgaven.
- Jeg oplever ofte, at der er forskellige krav til min opgaveløsning, som er indbyrdes modstridende.
- Der opstår stress i hverdagen, når ... (færdiggør udsagnet)
- Vi har gode muligheder for at planlægge vores arbejde.



Udfordringer i samarbejdet

- Vi har typisk for lidt tid til ... (nævn opgaver)
- Vi har rigeligt med møder.
- Jeg er ofte usikker på, om jeg leverer en god kvalitet i arbejdet.
- Jeg kan altid få sparring og social støtte – både fra kolleger og fra ledelse.
- Vi holder pauser på tværs af faggrupperne, fx med ... (færdiggør udsagn)
- Vi taler ofte forbi hinanden, og der opstår derfor også konflikter.
- Vi oplever ofte, at der er medarbejdere, som står alene med en umulig arbejdssituation.
- Vi kunne godt løse nogle opgaver på en mere hensigtsmæssig måde, for eksempel når ... (færdiggør udsagnet)
- Den fysiske indretning understøtter vores samarbejde og arbejdsgange.
- It-systemerne understøtter vores arbejdsgange godt.
- Der er nogle opgaver, som stiller store følelsesmæssige krav og gør det svært at lægge arbejdet fra sig, når man har fri. Det kan for eksempel være ... (færdiggør udsagnet)
- De dage, hvor jeg går hjem og oplever at have løst opgaver fagligt mest tilfredsstillende, er når ... (færdiggør udsagnet)
- Vi oplever at have indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse og afdelingens udvikling.



HANDLEKORT 2:

Vejledning til fremtidsværksted om det gode samarbejde

Formålet med fremtidsværkstedet er at afsøge og udveksle erfaringer med og finde løsninger på aktuelle udfordringer i jeres samarbejde.

Værkstedet er opdelt i tre faser: kritikfase, utopifase og en afsluttende fase, hvor I skal arbejde med de ønsker, I gerne vil virkeliggøre. Det er vigtigt, at I er tydelige om formålet, og hvem der skal deltage. Det er vigtigt, at der er en til at facilitere værket, og at I afsætter god tid af til selve afviklingen.

I alle tre faser er det vigtigt, at alle lytter til hinandens erfaringer og bidrag og anerkender de andre deltageres perspektiver. Det er ikke meningen, at I skal argumentere imod hinandens erfaringer og idéer. Derfor er det heller ikke tilladt at problematisere andres udsagn eller komme med indvendinger.



Kritikfase – med fokus på det, der er svært i samarbejdet

- Brainstorm individuelt med udgangspunkt i spørgsmålet: *Hvad udfordrer jeres muligheder for det gode (tværfaglige) samarbejde?*
- Lad dem, der formulerer kritikken, skrive den op på en tavle, flipover e.l.
- Forsøg at gruppere den kritik, der er udbredt enighed om, i temaer, som I vil arbejde videre med. Skriv dem på en flipover, og hæng den op.

Utopifase – med fokus på det, der ville være ideelt

- Formulér jeres ønsker til et godt (tværfagligt) samarbejde fremover – hvis alt er muligt?
- Vend kritikfasen på hovedet, og omformulér de højest prioriterede kritiktemaer som ønsker og drømme til fremtiden.
- Forslagene skal formuleres som positive udsagn, og der er ikke noget krav om, at de skal være realistiske at gennemføre.
- Skriv forslagene på en flipover, og hæng den op.

Realiseringsfase – med fokus på, hvad der kan lade sig gøre:

- Diskutér, hvilke af idéerne fra utopifasen I finder særligt interessante.
- Vælg en eller flere af disse idéer.
- Drøft, hvad der kunne være et første skridt i at realisere den enkelte idé.
- Lav et realitetstjek: Hvad vil kunne lade sig gøre i praksis?
- Fastlæg eventuelt mulige indsatser eller konkrete prøve-handlinger, og skriv dem op på en flipover.
- Aftal, hvordan I følger op på fremtidsværkstedet.



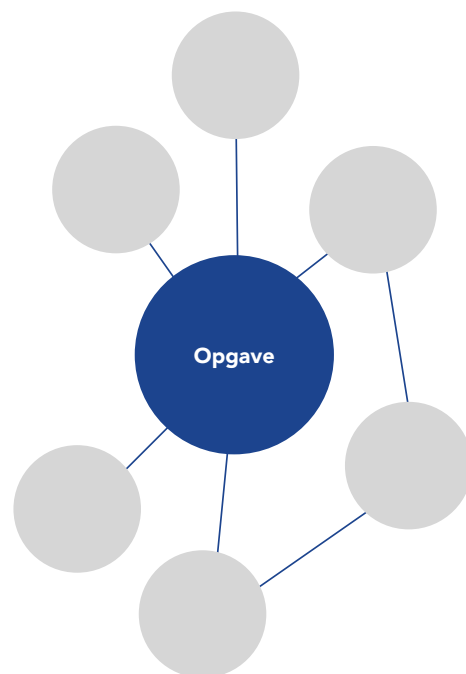
HANDLEKORT 3:

Kortlægning af kritiske snitflader i samarbejde

En vej til at blive klogere på udfordringer i et samarbejde er at tage udgangspunkt i en konkret opgave, der involverer faggrupper, funktioner eller afsnit. Alle de involverede parter bør være repræsenteret i dialogen.

Fremgangsmåden er i korte træk:

- Find en opgave, der involverer alle deltagere, og skriv den i midten på en tavle eller flipover. Tegn cirkler rundt om opgaven, og skriv hvilke faggrupper, funktioner, afdelinger eller enkeltpersoner, der er involveret i at løse den. Tegn pile mellem cirklerne, der viser, hvordan de involverede parter er forbundne.
- Identificér de steder i jeres arbejdsgange, hvor to eller flere parter er afhængige af hinanden for at lykkes med opgaven. Dette er de "kritiske snitflader" i samarbejdet.
- Tal om, hvorvidt de "kritiske snitflader" er kendetegnet af:
 - Anerkendelse af de forskellige parters bidrag
 - En høj grad af psykologisk tryghed
 - Et godt tidsmæssigt flow.
- Invitér deltagere fra de respektive faggrupper til at sætte fokus på, hvad de oplever som udfordringer og dilemmaer i snitfladen.
- Drøft sammen, hvilken indsigt kortlægningen har givet jer.
- Overvej, om der er noget, I konkret kan gøre for at håndtere eventuelle udfordringer, fx i form af prøvehandlinger. Tænk over, om dette kræver involvering af andre, der ikke deltager i dialogen.





Danske Regioner

Dampfærgevej 22
2100 København Ø
Danmark

Forhandlingsfællesskabet

Løngangstræde 25, 1
1468 København K
Danmark