



GØR NOGET

– HÅNDBOK AF PSYKISK ARBEJDSMILJØ



Redigeret af Peter Dragsbæk og Niels Sejersen,
TekSamkonsulenter



- /5 ■ **FORORD**
- /6 ■ **DET KOMMER IKKE AF SIG SELV**
Jørgen Steen Christensen, cand.psych.
og Zanne Lorenzen, cand.psych., PROCES ApS
- /28 ■ **MENNESKER OG FORANDRINGSPROCESSER**
Helle Kamstrup, cand.scient.adm., Ph.D.
og Mette Nørbjerg, cand.psych.aut.
- /58 ■ **UKLARE ROLLER OG MEDARBEJDERDELTAGELSE
– OM LEDELSE OG SELVSTYRENDE GRUPPER**
Steen Visholm, cand.psych., Ph.D., RUC
- /102 ■ **HVORDAN KAN VIRKSOMHEDER OG LEDERE
HÅNTERE MOBNING I ARBEJDSLIVET?**
Ståle Einarsen, professor i arbejds- og organisations-
psykologi ved Universitetet i Bergen
- /124 ■ **DEPRESSION OG ARBEJDSLIV**
Mette Lohse, PsykiatriFondens ErhvervsRådgivning,
og overlæge Jes Gerlach, dr.med., PsykiatriFonden
- /146 ■ **GØR NOGET – DET KOMMER IKKE AF SIG SELV**
Samarbejdskonsulent Niels Sejersen, Dansk Industri
og Samarbejdskonsulent Peter Dragsbæk, CO-industri

FORORD

Denne bog blev første gang udgivet af TekSam i oktober 2006. Bogen blev udsendt til samarbejdsudvalgene i de virksomheder der er dækket af industriens overenskomst, med det formål at inspirere til arbejdet med at udvikle det psykiske arbejdsmiljø.

Efter udgivelsen i 2006 har der været en stor efterspørgsel på bogen der ikke har kunnet efterkommes.

Industriens Branchearbejds miljøråd har, ved en bevilling, ønsket at imødekomme alle dem der ønsker bogen, men som indtil nu har været udelukket fra at få den. TekSam og Industriens Branchearbejds miljøråd kan nu sammen tilbyde bogen til alle dem der søger inspiration til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø.

God arbejdslyst.

DET KOMMER IKKE AF SIG SELV!

Det gode psykiske arbejdsmiljø skabes ved at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø

af Jørgen Steen Christensen, cand. psych., og
Zanne Lorenzen, cand. psych., PROCES ApS

DEL 1

Fra individorientering til organisationsforståelse

Indledende synspunkter

Arbejdspladser organiseres med henblik på produktivitet og effektivitet. Arbejdsmiljøet – såvel det fysiske som det psykiske – har stor indflydelse på, om de tilsigtede mål nås. Et belastende og destruktivt psykisk arbejdsmiljø kan betyde, at en gruppe/organisation ikke er i stand til at løse sin opgave.

Denne artikel sætter fokus på det psykiske arbejdsmiljø. Vores udgangspunkt er, at den organisatoriske kompleksitet og den mellem menneskelige dynamik, dvs. mangfoldigheden og de ofte modsatrettede organisatori-

ske kræfter, må medinddrages for at forstå psykisk arbejdsmiljø.

I artiklen fremlægges et pilot-projekt sponsoreret af TekSam, som er et samarbejdsorgan for Dansk Industri og CO-industri. Denne indgangsvinkel introduceres, og der gennemføres et kursusforløb med udgangspunkt i to virksomheders samarbejdsudvalg.

Forfatterne fremsætter til sidst nogle forslag til måder, som samarbejdsudvalg i virksomheder og institutioner aktivt kan påvirke og arbejde med "det psykiske arbejdsmiljø i et organisatorisk perspektiv".

Problemstillinger

At arbejdsmiljø – og ikke mindst det psykiske arbejdsmiljø – kan opleves som godt eller dårligt, er velkendt. Vi



kan undersøge nogle af de faktorer, som på dette tidspunkt i vores kultur og i vor del af verden indgår i vores forståelse af det psykiske arbejdsmiljø. Nogle faktorer kan ikke undersøges, uden der fokuseres på individuelle og kulturelle forskelligheder blandt både ledere og medarbejdere. Vi er ens m.h.t. en række af vores basale psykologiske behov, men udtrykker dem med forskellig styrke og retning.

Eks.: Grader af indflydelse på egen arbejdsituation har betydning for vores oplevelse af det psykiske arbejdsmiljø. "At tage ansvar" kobles ofte med "at få indflydelse". Her er vi som medarbejdere forskellige: Nogle oplever stress ved *for meget ansvar*, nogle oplever utilfredshed og manglende arbejdsglæde ved *for lidt ansvar*. Den samme grad af indflydelse og ansvar kan både opleves som *for meget*, som *for lidt* og som *passende* af en organisations forskellige medlemmer.

Samtidig drejer det psykiske arbejdsmiljø sig om grænser, både forstået som personlige og organisatoriske grænser.

De personlige grænser kan af den enkelte medarbejder opleves som krænkede eller forulempede i samspil med kolleger/ledelse.

Eks.: I samspillet mellem den enkelte og gruppen kan omgangstonen kollegerne imellem opfattes som anstødelig. Arbejdsgruppens interne gruppedynamik kan i særlige tilfælde understøtte og matche en given organisationskulturs grænseoverskridende tendenser til at udpege, latterliggøre og forfølge enkelte medarbejdere (syndebukke).

De organisatoriske grænser handler om klarheden af den opgave, som forventes løst. Der er afgrænsede roller og tydelige forventninger til medarbejderne. Hvor grænsen er mellem medarbejdernes arbejdstid og fritid afspejler ofte ledelsens egen måde at forvalte grænser og ledelse på. Når organisationens grænser f.eks. m.h.t. opgaver, roller og gensidige forventninger bliver diffuse og flydende, rammer det særligt sårbare medlemmer af arbejdsgruppen.

Eks.: Organisationen favoriserer eller nedgør enkelte kolleger i et for medarbejdergruppen uigennemskueligt mønster. Trods en organisations diffusitet og vilkårlighed fastholder ledelsen imidlertid, at der er klarhed og lægger skylden for evt. fejl og mangler på medarbejderen.

Arbejdets art

Også selve arbejdets art kan øve stor indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø. Det gælder ikke mindst der, hvor arbejdet primært udføres i relationen medarbejder-kunde/klient/bruger. I arbejdet med konflikthåndtering og reetablering af sociale relationer kan der ske en gradvis nedslidning af medarbejderen. Brugerfladens modstand og sabotage over for en organisations primære opgave forplanter sig ofte til relationen medarbejder-ledelse, således at der opstår spændinger mellem alle tre parter.

Eks.: Angst for opgaven koblet med en oplevet fraværende ledelse "slår ind" i kollegagruppen. F.eks. opstår der uformelle ledere, som herefter leder "slaget" i forhold til

"den umulige opgave". Subgrupper, som skaber gensidige stereotyper om hinanden (f.eks. "strammere" og "slappere") strides indbyrdes. Den enkelte medarbejder kan helt eller delvist opleve sin personlige integritet truet, hvis han/hun presses til "at melde sig ind" i en af disse uformelle subgrupper.

Den "delegerede konflikt"

Grupper, som er i vedvarende splid med sig selv, har tilbøjelighed til at lægge uenighed og skjulte "kampe" ud i organisationen som helhed.

Eks.: Ledelsen undlader f.eks. at tage stilling til fordeling af ressourcer i forbindelse med centrale produktionsmål i virksomheden. Det kan være tilfældet i en ledelses forsøg på at opretholde billedet af sig selv som demokratisk og retfærdig; men samtidig undgår ledelsesgruppen at tage stilling til en "uløselig" konflikt i chefgruppen. Denne overspringshandling kan få den betydning, at der opstår uvenskab og konflikter i kollegagrupper ude i virksomheden. Vilkaarlighed,

knaphed og uigennemsigthed i fordelingen af virksomhedens ressourcer kan være anstødssten til et belastende samarbejds-klima – et dårligt psykisk arbejdsmiljø.

Ovenstående problemstillinger er nogle små og langt fra fyldestgørende eksempler på, at det psykiske arbejdsmiljø er en del af den organisatoriske kompleksitet.

Det er dog ofte den enkelte ansatte, som bliver symptombærer af det belastende psykiske arbejdsmiljø og som reagerer f.eks. med øget fravær, forskelligartede psykosomatiske symptomer – eller ved at tage eller få rollen som krænker eller offer.

En samlet problemformulering

Vores udgangspunkt – og antagelse – er, at hvis en eller flere af de ovenfor nævnte problemstillinger er aktive i virksomhedens "organisatoriske liv", vil de også eksistere i virksomhedens samarbejdsudvalg. Men så længe disse dynamikker er skjulte, officielt unævnelige eller måske foregår på et ubevidst plan, kan de selv sagt ikke håndteres hverken i SU eller i organisationen.

Om denne antagelse holder stik, vil en grundig analyse af – og indsigt i – samarbejdsudvalgets gensidige relationer, samarbejds-kultur og -dynamik kunne vise. Med de rette "værktøjer" vil samarbejdsudvalgets medlemmer være i stand til "at gå ud i organisationen" og gøre noget ved det psykiske arbejdsmiljø.

Herom handler det pilot-forsøg, som omtales senere i artiklen. Men inden da vil vi fremføre nogle teoretiske argumenter til støtte for denne særlige indfaldsvinkel.

Efter vores mening må man anlægge et helhedssyn på virksomheden for at forstå, hvordan organisationens kompleksitet og bevidste – og ikke mindst ubevidste – dynamikker over indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø og på den enkelte medarbejder.

Når man interesserer sig for *det psykiske arbejdsmiljø*, er det således vigtigt ikke alene at interessere sig for de personer, der er sygemeldte på grund af stress eller oplever sig mobbede, men også at være nysgerrig og undersøgende i forhold til hele virksomhedens liv. Kendskab til virksom-

hedens/gruppers historie, psykologi, organiseringsmåde og dynamik er derfor et væsentligt grundlag, når man vil undersøge og udvikle et godt psykisk arbejdsmiljø.

Den stressramte eller mobbede person kan siges at afspejle tanker og følelser, som hører helheden til, men som af forskellige grunde ikke kan udtrykkes og gøres til genstand for en dialog. At løfte perspektivet fra individ til organisation er derfor vigtigt, hvis virksomheden skal hjælpes til selv at undgå at bidrage til et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Samtidig med at høre og anerkende den enkeltes oplevelse af f.eks. mobning og stress, er det også vigtigt at rette blikket mod andre grænseforhold i afdelingen/virksomheden.

En organisation set i et åbent-system-perspektiv

Et åbent-system-perspektiv indebærer forskellige begreber, som vi kort skal redegøre for i det følgende:



- **Et socialt system**

En organisation, en gruppe eller et individ kan opfattes som et socialt system, som overlever og forandrer sig gennem dets relation til den ydre verden. Et konstant flow af input og output påvirker dette samspil.

Ud fra et åbent-system-perspektiv er alle dele af helheden afhængige af hinanden, af helheden og af sine omgivelser – og omvendt: En ændring ét sted i systemet vil være af betydning for hele resten af systemet.

- **Forbundethed**

Forbundethed er et centralt begreb i systemtænkningen. Det forstås som processer af gensidig indflydelse mellem *individ og gruppe, gruppe og gruppe, og gruppe og organisation* – og derudover mellem organisationen og *den samfundsmæssige kontekst*, som organisationen er en del af. I alle disse former for forbundethed er der indbyggede spændingsmuligheder.

Den enkelte (individet) har brug for grupper til at skabe sin identitet, til at finde mening i at eksistere, og til at udtrykke forskellige aspekter af selvet

(sig selv). På samme måde har gruppen brug for den enkelte med baggrund i gruppens kollektive behov. Både for at bidrage til gruppens opgave og for at deltage i de processer, hvorigennem gruppen får og opretholder sin egen særlige identitet. Det er en proces, der ofte truer individualiteten – dvs. den enkeltes egen individualitet og særpræg.

- **Den primære opgave**

Et andet centralt begreb er *den primære opgave*, som giver mening og eksistensberettigelse til en organisation, og som berettiger dens fortsatte eksistens.

I forhold til den primære opgave er der, som en del af arbejdsorganiseringen, konstrueret delsystemer – alle med en særlig opgave – som har til hensigt at understøtte arbejdet med hele systemets primære opgave. Uden fuldt ud at kende systemets primære opgave og egen gruppes afledte delopgave, er det vanskeligt for medlemmerne at finde, udforme og udøve deres organisatoriske rolle (se nedenfor) med autoritet og gennemslagskraft.

- **Grænser**

Et tredje centralt begreb inden for åben-system-teori er begrebet grænser, som henviser til området mellem et systems inderside og yderside, f.eks. mellem person og rolle, mellem private tanker og fantasier på den ene side og på den anden side den ydre verdens relationer og sociale systemer – imellem forskellige grupper og mellem organisationen og dens omgivelser.

- **Ledelse**

Ledelse kan derfor forstås som det at forvalte en grænse, f.eks. i forhold til opgave, tid, område og menneskelige ressourcer. Ledelse er imidlertid ikke *kun* at være "forvalter af grænser". Ledelse kan også – "i sagens tjeneste" – medføre, at man billedligt talt både må gå på, overskride og tilsidesætte disse grænser.

- **Autoritet**

Autoritet forbindes oftest med den organisatoriske autoritet (beslutnings- og positionskompetence), der er knyttet til en formel lederrolle, men dette

er kun en af flere mulige betydninger. Enkeltpersoner kan også udøve personlig autoritet – eller autoritet på baggrund af specialistviden, særlige faglige samt sociale færdigheder og kompetencer.

- **En organisatorisk rolle**

Den organisatoriske rolle kan forstås som fællesmængden af de forventninger, som organisationen stiller til rolleindehaveren, og de personlige/faglige forudsætninger, som vedkommende bringer med sig ind i rollen.

Denne fællesmængde er, i og med at mennesket ikke kun er et rationelt, men også et irrationelt – tænkende, følede og handlende væsen, karakteriseret ved såvel bevidste som ubevidste processer.

Måden, den organisatoriske rolle forvaltes på, vil være afhængig af den *organisatoriske autoritet*, der fra organisationens side er delegeret til rollen, og som dermed giver rolleindehaveren myndighed eller ret til at arbejde i rollen inden for dens rammer. På den anden side vil den være influeret af

den *personlige autoritet*, som den enkelte medarbejder eller leder bringer med sig ind i rollen.

Personlig autoritet kan defineres som et centralt aspekt ved en persons selvopfattelse, uanset hvilken rolle personen varetager. Det drejer sig om retten til at være – dvs. til at eksistere fuldt ud, til at være sig selv og til at opleve autenticitet i rollen.

Det psykiske arbejdsmiljø set i et gruppe- og organisatorisk perspektiv

For at eksemplificere vores teoretiske indfaldsvinkel til psykisk arbejdsmiljø, kan man tage udgangspunkt i det, som i dag fejlagtigt kaldes en folkesygdom: Stress. Når man anlægger et organisationspsykologisk perspektiv, bliver forståelsen af f.eks. stress ikke afgrænset til personlighedsmæssige forhold hos den enkelte leder eller medarbejder.

Organisatorisk stress (forskelligt fra akut stressreaktion opstået af uforudsigelige og ekstraordinære ydre hændelser f.eks. ved røveri og transportulykker) forstås derimod som et udtryk for aktuelle organisatoriske forventninger – bevidste som

ubevidste – der udvikles i og imellem en virksomheds forskellige opgavesystemer. De organisatoriske forventninger spejles i den enkelte leders eller medarbejders forestillinger om forventninger til forvaltning og udøvelse af hans/hendes arbejdsrolle.

Når en leder eller medarbejder "rammes" af stress, kan man sige, at individets *forsøg på at udvise selvstændighed* – her forstået som den enkelte medarbejders ledelse af sig selv i sin arbejdsrolle – for en stund, eller mere vedvarende, ophører: *Grænsen mellem person og organisation forsvinder.*

Den enkelte føler sig overvældet og handlingslammet. Han eller hun har ladet sig opsluge af gruppens kollektive behov – og gruppen har produceret en stressramt medarbejder. Udviklingen af medarbejderens oplevelse af stress kan således ansues som et ubevidst samspil mellem person og organisation – en ubevidst "sammensmeltning".

Sammensmeltningen er en fælles forsvarsmekanisme, der fjerner eller reducerer angsten fra indre konflikter (f.eks. ambitiøsitet/deadlines – individets angst og sårbarhed over

for kritik, angsten for organisationens primære opgave osv.). Man kan sige, at mens det at "holde grænser" kan indebære angst, især angsten for aggression, lindres denne angst, når grænserne utydeliggøres eller helt bortfalder.

Den pris, der betales for denne angstreduktion, er dels den frustration, der kommer af at måtte afgive en del af sin personlighed til organisationen, og dels den overanstrengelse, der kommer af at skulle udleve en del af organisationens "personlighed".

Personlig oplevet stress i en organisation/arbejdsgruppe kan derfor også forstås som

- *et udtryk for et stærkt pres på organisatoriske grænser*
- *uklarhed omkring organisatoriske grænser*
- *ændringer ved og sammenbrud af organisatoriske grænser.*

Hertil kommer alle de forhold, der ligger uden for arbejdslivet, nemlig privatlivet og familielivet.



DEL 2

Kursus for samarbejdsudvalg "Håndtering af det psykiske arbejdsmiljø"

For at kunne arbejde med det psykiske arbejdsmiljø er det vigtigt at skabe refleksionsrum i den enkelte virksomhed.

Her er arbejdsopgaven at give den enkelte leder og medarbejder mulighed for – ud fra deres egen arbejdsrolle og i dialog med kolleger – at reflektere over, hvad aktuelle begivenheder – glædelige eller sørgelige i virksomhedens liv – betyder for den enkelte som en del af helheden.

Tilrettelæggelsen af refleksionsrum og kriterier for sammensætningen af deltagere til disse må nøje afpasses i forhold til den enkelte virksomhed.

Refleksion og dialog mellem en virksomheds medlemmer inden for en struktureret ramme kan have såvel en forebyggende som en undersøgende virkning i forhold til evt. nødvendige indgreb i udviklingen af en virksomheds psykiske arbejdsmiljø.

Baggrunden for kurset

I 2002 igangsatte Dansk Industri og CO-industri med støtte fra Industriens Uddannelsesfond et treårigt projekt under overskriften "Kompetenceudvikling i det psykiske arbejdsmiljø". Dette udviklingsarbejde blev lagt i TekSams regi. TekSam er et samarbejdsorgan for Dansk Industri og CO-industri. TekSam igangsætter projekter, som medvirker til udvikling af teknologiske og samarbejds-mæssige tiltag. Blandt en større buket af initiativer vedrørende det psykiske arbejdsmiljø er også "Udvikling af metode til kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø."

På denne baggrund samarbejdede konsulenter fra TekSam og konsulentfirmaet PROCES ApS om et kursusoplæg til samarbejdsudvalg – et oplæg, som skulle give samarbejdsudvalg nye muligheder i arbejdet med egen virksomheds psykiske arbejdsmiljø. Da ønsket var, at kurset søgte nye veje, måtte det gerne have eksperimentel karakter både i form og indhold.

Kursets hensigt og hovedopgave

Hensigten med kurset var at give samarbejdsudvalg kompetence til selv at undersøge og udvikle det psykiske arbejdsmiljø i deres egen virksomhed. Kursets primære opgave var følgelig at skabe mulighed for, at deltagende samarbejdsudvalg

- fik øget viden om og indsigt i metoder til, hvordan SU kan undersøge og arbejde med det psykiske arbejdsmiljø i egen virksomhed
- fik kendskab til andre samarbejdsudvalgs arbejdsform og erfaringer med arbejdet omkring udviklingen af det psykiske arbejdsmiljø.

Hovedpointen med kurset var således at sætte et samarbejdsudvalg i stand til ikke alene at måle og registrere forhold omkring virksomhedens psykiske arbejdsmiljø, men også at "gøre noget ved det".

Kursets planlagte forløb

Det enkelte deltagende samarbejdsudvalg skulle binde sig for en samlet deltagelse i 3 1/2 dag, fordelt på tre



moduler. Kurset blev afviklet over et halvt år.

Det første modul strakte sig over en fredag fra sen eftermiddag til lørdag kl. 16.00. De to sidste moduler blev afviklet over én dag. Kurset forudsatte, at de deltagende samarbejdsudvalg udførte "hjemmearbejde" mellem de enkelte moduler.

I korthed byggede kurset på følgende faser:

1. **Kortlægning** af *eget samarbejdsudvalgs* interne samarbejdsdynamik – herunder tilegnelse af nogle metoder og indfaldsvinkler til at gennemføre dette arbejde
2. **Planlægning og afprøvning** af tilsvarende metoder til kortlægning og undersøgelse af psykisk arbejdsmiljø hjemme i egen virksomhed
3. **Handleplan** besluttet og gennemføres i egen virksomhed ("mini-projekt" – se bilag side 26)
4. **Erfaringsudveksling** – at give de deltagende samarbejdsudvalg mulighed for at fremlægge deres erfaringer for hinanden samt evaluering af kursusforløbet.

Deltagerne i kurset

Tre samarbejdsudvalg meldte sig. Et SU framelde sig umiddelbart inden kursusstart, og kursusledelsen besluttede at gennemføre forløbet med de to øvrige tilmeldte samarbejdsudvalg.

Samarbejdsudvalgene kom fra mellemstore industrivirksomheder med forskellige produktioner. Begge virksomheder havde inden for de seneste fem år skiftet ejere og gennemgået forskellige strukturændringer.

Kursets interne undersøgelsesdesign

Følgende succeskriterier for kurset var afgørende for projektet som helhed:

1. At de deltagende samarbejdsudvalg oplevede arbejdsformen som meningsfuld
2. At metoden var håndterbar
3. At efterfølgende resultater bragte ny forståelse af psykisk arbejdsmiljø

Metoden er en vekselvirkning mellem

- at undersøge et andet samarbejdsudvalgs syn på organisation, psykisk arbejdsmiljø, samarbejde, osv.
- selvrefleksion, f.eks. hvilken betydning har det, vi ser hos de andre,

i forhold til vores eget samarbejdsudvalgs måde at arbejde på

- analyse af dynamikken, som opstår her og nu i samarbejdsprocessen mellem de implicerede samarbejdsudvalg.

Disse processer indgår herefter i de enkelte samarbejdsudvalgs selvanalyse og selvforståelse.

Kursets arbejds metode – et intergruppedesign

I korthed baseredes projektets arbejds metode på den allerede nævnte antagelse, at samarbejdsudvalget ikke alene på det repræsentative plan er et spejl af den virksomhed, som har valgt/sammensat SU. Virksomhedens samarbejdstemaer og organisatoriske dynamikker spejles også i måden samarbejdsudvalgets medlemmer "har det med hinanden". Det synspunkt skal kort uddybes nedenfor.

Designet er forankret i "The Tavistock Approach" – en arbejdsform, som 1970'erne er blevet udviklet og siden videreudviklet på Tavistock Instituttet, London. Arbejdsformen

anvendes bl.a. ved kortlægning af organisatoriske kulturer: Gennem sammensætningen af en mindre del af en organisations medarbejdere skabes et såkaldt *mikro-kosmos*. Samarbejdsforløb i dette system vil her og nu fremvise såvel bevidste som ubevidste processer af systemets fælles virksomhedskultur – *makro-kosmos*. I forlængelse af denne teori kan et samarbejdsudvalg forstås som et mikro-kosmos og er et spejl på den kompleksitet og organisatoriske dynamik, som findes i virksomheden som helhed.

Udgangspunktet er at sætte 2-3 forskellige samarbejdsudvalg sammen i et såkaldt *intergruppedesign*: Et undersøgelsesdesign, hvor de to samarbejdsudvalg skal arbejde sammen, besøge hinanden mens de arbejder samt fokusere på egen og de andres samarbejdsdynamik. I mødet med det andet SU skabes mulighed for at lære om nye sider af sig selv som samarbejdsudvalg. Hvis og når det sker, antages de nye aspekter af det psykiske arbejdsmiljø, som samarbejdsudvalget lærer at kende hos sig selv, også at eksistere i virksomheden som helhed.

I dette design skal de indsamlede data ikke fortolkes af "det besøgende SU". Det modtagende SU skal selv analysere materialet og herved skabe en fælles (ny) forståelse af dets interne psykiske arbejdsmiljø. Denne analyse lægges til grund for udarbejdelse af eventuelle løsningsforslag. Næste trin er, at SU herefter bruger denne indfaldsvinkel hjemme i egen virksomhed på mindre eller større enheder – et såkaldt "mini-projekt".

Et mini-projekt vedrørende psykisk arbejdsmiljø

Mini-projektet, som de deltagende samarbejdsudvalg forventes at gennemføre inden for det samlede kursusforløb, har til hensigt at træne metoder til at undersøge og arbejde med psykisk arbejdsmiljø i egen virksomhed.

Mini-projektet, som SU vælger, kan betragtes som en model på en arbejdsform, som SU fremover kan gennemføre som en fortløbende proces eller efter aktuelle behov. Mini-projektet er en model på, hvorledes et samarbejdsudvalg kan forholde

sig *proaktivt* til psykisk arbejdsmiljø i egen virksomhed (se bilag side 26.)

De to mini-projekters proces og resultat

De to deltagende samarbejdsudvalg befandt sig ret forskellige steder med hensyn til at arbejde mere udadvendt med psykisk arbejdsmiljø. Denne forskellighed skyldtes både historiske aspekter i virksomheden som helhed og særlige forhold i samarbejdsudvalget, dets sammensætning, medlemmernes anciennitet osv. Begge virksomheder havde integreret samarbejdsudvalg og sikkerhedsudvalg i ét.

SU 1. Der var overvægt af kvindelige medlemmer i udvalget ligesom i virksomheden. Efter større og gennemgribende forandringer i virksomheden 3-4 år tilbage i tiden, havde samarbejdsudvalget efterhånden fået en central plads i virksomheden som helhed.

"Når koncernledelsen befinder sig på et andet kontinent, har man ikke just en nærværende topledelse. Man kan godt føle, at der ikke bliver taget særligt vare på os. Måske er det her, den daglige ledelse og medarbejder-

grupperne ser nogle nye muligheder i samarbejdsudvalg".

Dette samarbejdsudvalg havde investeret en del kræfter i uddannelse og udvikling af udvalget. Mobning var et allerede eksisterende tema. I forlængelse heraf valgte SU at arbejde videre med dette tema. De fulgte skabelonen vedrørende mini-projektet, som var lagt frem. Resultatet var efter eget udsagn et vellykket forløb. SU havde fået mandat til at påbegynde implementeringen af nye tanker og ideer til at arbejde med mobning.

SU 2 kom fra en virksomhed med en helt anden type produktion. Der var overvejende mænd ansat i produktionen, hvilket blev spejlet i deres SU: Én kvinde – de øvrige mænd. Også denne virksomhed kunne se tilbage på netop overstående omfattende strukturændringer. "Det nye SU" havde investeret i en vellykket weekend med teambuilding.

Det havde været startskuddet til en virksom fase i samarbejdsudvalgets liv, bl.a. med udarbejdelse af en række værdier, som skulle være pejlemærker i SU's arbejde og i virksomheden i øvrigt. De ønskede som

udgangspunkt at fokusere på *omgangstonen* i virksomhedens forskellige afdelinger.

SU etablerede mindre grupper (fokusgrupper) på tværs af organisationen og spurgte grupperne: "Hvad forstår I ved psykisk arbejdsmiljø (her på vores virksomhed) – og hvordan mærkes det?". Medlemmerne af dette SU gav udtryk for stor tilfredshed med det indsamlede materiale og skulle derefter i gang med at systematisere det indsamlede materiale, som skulle lægges tilbage til fokusgrupperne. Sigtet var at fremkomme med forslag til en samlet virksomhedspolitik på området "psykisk arbejdsmiljø".

Evaluering af kursets resultat og forløb

På kursets sidste dag blev resultaterne af mini-projekterne fremlagt. Dernæst blev det samlede kursusforløb evalueret. Kursusledelsen fremlagde en evalueringsmodel, som SU selv kunne anvende ved afslutning af egne fremtidige projekter i hjemme-virksomheden.

Resultat af evalueringen

Den generelle tilfredshed med kursusforløbet kan i vid udstrækning tilskrives samværet mellem de to samarbejdsudvalg. Mange udsagn, dels i den formelle skriftlige evaluering, dels udtalelser undervejs i forløbet, understreger det store udbytte, der kan ligge i at møde og "besøge" et andet samarbejdsudvalg og selv relatere sig til det andet udvalgs dynamik, problemstillinger og samarbejdstematik – og derved få større selvindsigt i eget samarbejdsudvalgs interne organisatoriske kompleksitet og dynamik.

En gennemgående indvending var, at mange af deltagerne kunne ønske sig tid til uddybning af teori på området "psykisk arbejdsmiljø".

Et centralt kritikpunkt i forløbet var således kursets vægtning af teori og praksis, eller sagt med andre ord, vægtningen af *undervisning* og *træning*. Som tidligere nævnt havde kursusledelsen valgt at bruge den begrænsede tid, der var til rådighed, til at indøve procesorienterede arbejdsformer, som medlemmerne selv kunne bruge i egen virksomhed. Det

kom til at betyde, at nogle deltagere undervejs i forløbet havde vanskeligt ved at fastholde "den røde tråd".

Konklusioner og perspektiver

Som et vilkår skulle kurset søge at indfri tre præmisser:

- At introducere et bredere organisatorisk perspektiv på psykisk arbejdsmiljø
- At designe et kort og overskueligt kursusforløb inden for en begrænset tidsramme
- At vise, at den introducerede arbejds metode fremover kunne gennemføres af samarbejdsudvalg alene – eller med et minimum af ekstern konsulentbistand.

Det organisatoriske perspektiv

Kurset satte fokus på det psykiske arbejdsmiljø i en organisatorisk sammenhæng for at skabe muligheden for, at samarbejdsudvalgene både kunne se og arbejde med psykisk arbejdsmiljø i nogle større organisatoriske helheder. Kurset viste, at samarbejdsudvalg har eller kan få en position, hvor det tager en aktiv rolle i arbej-

det med at fremme et udviklende psykisk arbejdsmiljø til alles bedste. I det gennemførte forløb understreger begge samarbejdsudvalg, at projektet blev godt modtaget af organisationens medarbejdere, og at der blev arbejdet med et bredere perspektiv af temaet. Vi konkluderer med nogen forsigtighed, at der ude i virksomhederne blev taget et første skridt til at forankre psykisk arbejdsmiljø i en organisatorisk sammenhæng.

Tidsforbrug

Tiden blev en kritisk variabel i afviklingen af kurset. Der var afsat *for lidt tid* set i forhold til den opgave, som kurset skulle løse. At gennemføre kurset med et samlet timetal på kun lidt over 20 timer var *for ambitiøst*. Den teoretiske indføring i den anvendte metode bør udvides. Samtidig må kurset suppleres med et opfølgingsmøde et halvt år efter afviklingen, bl.a. for at undersøge og støtte op omkring samarbejdsudvalgets efterfølgende egenhændige brug af metoden.



Selvforvaltning af metoden

Den tredje præmis var at oplære samarbejdsudvalgsmedlemmerne til selv at anvende metoden. Begge samarbejdsudvalg nåede frem til et resultat, men ønskede at trække på konsulentbistand fra TekSam's interne konsulenter.

Vi må som kursusledelse konkludere, at en sådan afgrænset støtte fra et internt konsulentssystem med indsigt og kendskab til metoden kan være afgørende for, om det lykkes for det enkelte samarbejdsudvalg at løfte opgaven.

Perspektivering

Kurset afdækker en række barrierer, som skal overvindes. I produktionsvirksomheder, som nødvendigvis fokuserer på målbare resultater, kan procesorienterede arbejdsformer, som er fremlagt i dette kursus, umiddelbart virke som en fremmed arbejdskultur.

Imidlertid er omkostningerne ved det dårlige eller belastende psykiske arbejdsmiljø (højt sygefravær, stort personaleflow, manglende engagement i virksomheden osv.) ofte blevet dokumenteret. Sammenholdt med andre metoder i arbejdet med en virksomheds psykiske arbejdsmiljø er den her beskrevne indfaldsvinkel både mulig og kan implementeres for relativt lave omkostninger. Netop fordi denne arbejdsform kan anskues som grænseoverskridende vanlige arbejdsformer i SU og virksomhedskulturen i øvrigt, vil gennemførelsen af metoden forde et SU, som både har mod, vilje og personlige ressourcer til at føre den ud i livet. Med andre ord kræver metoden et SU, som vil det psykiske arbejdsmiljø.

Metodens styrke ligger imidlertid i, at medlemmer af samarbejdsudvalg selv har mulighed for at opleve, at den enkeltes følelse af *sammenhæng* er forudsætningen for sundhed – og et udviklet psykisk arbejdsmiljø. Den enkelte medarbejder/leder oplever sammenhæng i organisationen eller gruppen, når han/hun *begriber* det som foregår, og når den nære omverden kendetegnes ved *håndterbarhed*.

Kursets forebyggende aspekt ligger i, at SU kan gøre en indsats i arbejde med grupper/virksomhedens "modstandskraft" over for "uforudsete hændelser" og oplevet vilkårlighed

– og som den enkelte medarbejder "bliver ramt af" og reagerer på.

Afslutning

Afslutning

Kurset var et pilot-forsøg. De erfaringer, som er indhøstet, kan indgå i de fortsatte overvejelser vedrørende arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. Effekten af denne måde at arbejde på er det ikke muligt at sige noget om på nuværende tidspunkt. Det afhænger bl.a. af, om de deltagende samarbejdsudvalg efter afslutningen igangsætter yderligere "mini-projekter" og derved medvirker til at skabe ny viden om virksomhedens psykiske arbejdsmiljø. Forudsætningen er imidlertid, at den enkelte virksomhed prioriterer uddannelse og træning af sit samarbejdsudvalg, så det kan undersøge og arbejde med virksomhedens psykiske arbejdsmiljø.

Når virksomhedens SU oplever sig klædt på til og har lyst til at engagere sig i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø, er det vores påstand, at tidsinvesteringen vil komme mangefold tilbage i form af: lavere sygefravær, mindre stress, reduceret

mobning osv. – alle faktorer, der er af betydning for virksomhedens produktivitet.



LITTERATURHENVISNING

Bion, W.R. (1961) Experiences in Groups and other papers. London: Tavistock Publications; New York: Basic Books

Gould, I.J. (1993) Contemporary Perspectives on Personal and Organisational Authority. The Self in a System of Work Relationships in Hirschhorn, L. and Barnett, C. K.: The Psychodynamics of Organizations, Philadelphia.

Miller, E. J. (1990) Experiential Learning in Groups I. The Development of the Leicester Model. In: Eric Trist & Hugh Murray (Eds) The Social Engagement of Social Science. Vol. I. The Socio-Psychological Perspective. London. Free Association Books.

Sievers, B. (1992) Characters in Search of a Theatre, Wuppertal.

BILAG: MINI-PROJEKT

Faser i et mini-projekt

Et mini-projekt kan opdeles i følgende faser:

1. Ide og planlægningsforløb (modul 1)

- Valg af tema inden for området psykisk arbejdsmiljø (f.eks. mobning, stress-symptomer, forestående sammenlægning af afdelinger/grupper osv.). Ideer hertil kan udspringe af samarbejdsudvalgets analyse af eget psykiske arbejdsmiljø. Hvordan vil SU beskrive mini-projektets opgave og succeskriterier?
- Målgruppe?
- Afgrænsning af tema (f.eks. set i forhold til ressourcer, tidsfaktor osv.)
- Hvordan kontakte mulige informanter, dvs. dem, man vil involvere i mini-projektet osv?
- Et endeligt design for et kortlægnings- og undersøgelsesforløb samt tidshorisont besluttet.

2. Kortlægnings- og undersøgelsesforløb (hjemmearbejde mellem modul 1 og 2)

- Udarbejdelse af materiale til forestående kortlægning (f.eks. spørgeskema, interviewguide, tema-møde med gruppearbejde osv.)
- Gennemførelse af kortlægningen (data-indsamlingen).

3. Analyse af indsamlede data (modul 2)

- Analyse af indhentede data – SU opstiller hypoteser/antagelser vedrørende det undersøgte område af psykisk arbejdsmiljø
- Planlægning af tilbagelevering af hypoteser/antagelser til informanterne
- Udarbejdelse af planer for det videre forløb – hvem gør hvad, hvordan og hvornår?

4. Tilbagelevering af forarbejdet materiale samt udarbejdelse af og implementering af handleplaner (hjemmearbejde mellem modul 2 og 3)

- Informanterne forelægges SU's hypoteser/antagelser. Det kan ske individuelt – men bedst i gruppe
- På baggrund af informanters synspunkter og reaktioner på hypoteser/antagelser evaluerer SU mini-projektets resultat og arbejdsformens anvendelighed
- Såfremt "hypoteser og antagelser" kan bekræftes eller giver mening i forhold til data samt informanternes respons herpå, implementeres handleplanerne.

5. Evaluering af mini-projektets resultat og proces (modul 3)

- Mini-projektet som helhed evalueres, og de opnåede resultater i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø diskuteres.

MENNESKER OG FORANDRINGS- PROCESSER – HVORDAN KAN VI FORENE DE TO TING?

af Helle Kamstrup, cand.scient.adm., Ph.D og
Mette Nørbjerg, cand.psych.aut.

Denne artikel er skrevet på baggrund af fem temadage afholdt 2005 og 2006 for TekSam – et udvalg mellem Dansk Industri og CO-industri, der administrerer Samarbejdsaftalen. De fem temadage havde overskriften ”Mennesker og forandringsprocesser – hvordan kan vi forene de to ting?”. Forfatterne vil gerne sige tak for gode input på disse dage, og udvalgte udsagn fra dagene er medtaget.

Det er utrolig vigtigt, at der bliver skabt så meget dialog som muligt om temaet mennesker og forandringsprocesser. At der bliver delt så meget viden og så mange erfaringer som muligt, især set i lyset af, at forandringer er kommet for at blive. Forandringer er ikke et forbigående fænomen.

Forandringer er blevet et grundvilkår i vores arbejdsliv – små og store forandringer vil komme ”indefra eller udefra”, uanset om vi kan lide det eller ej. Og samtidig er forandringer båret af mennesker. Uden mennesker sker der ikke forandringer. I det lys bliver det meningsfyldt, at vi forholder os til, hvordan vi kan forstå mennesker i forandringer, og hvordan vi kan skabe gode forandringsprocesser.

I denne artikel kobler vi menneske og forandringsproces sammen, vi kommer med bud på, hvad der er vigtigt for os som mennesker, når vi er i samspil med andre. Denne artikel har rod i såvel teori, forskning og i særdeleshed i de erfaringer, vi har mødt/gjort os i vores arbejde med mennesker i forandringer. Artiklen har vægt på det generelle og



er tænkt som en scene/et overblik, som I kan spille jeres erfaringer, spørgsmål og aktuelle forandringer/forandringsprocesser op ad. Når vi kalder vores bidrag en scene/et overblik, så gør vi det med respekt for den kompleksitet, der kan være forbundet med forandringer og de mange lokale forhold, der gør sig gældende i forbindelse med enhver forandring. Betragtninger der gør det umuligt at præsentere en detaljeret skridt-for-skridt-opskrift/drejebog på, hvordan man forener mennesker og forandringer. Vi har ikke bestemte typer af forandringer i baghovedet, men tænker i forandringer og i mennesker i bred forstand.

De tre domæner

Indledningsvis vil vi præsentere en teoretisk forståelsesramme/model, som vi finder anvendelig at lægge ned over/forstå forandringer ud fra. En model, som vi selv arbejder ud fra, når vi som konsulenter er involveret i forandringsprocesser, og som vi gerne deler med såvel ledere som medarbejdere i forbindelse med en given forandring, fordi den kan være med

til at anskueliggøre for alle, hvad det er, der sker.

Domæneteorien opstod som et bidrag til refleksion om, hvordan vi skaber mening med sproget. Den chilenske filosof og biolog Humberto Maturana tænkte de indledende tanker om, hvordan sproghandlinger kan inddeles i forskellige domæner. Modellen blev videreudviklet af tre engelske professorer inden for psykologi og sociologi: Lang, Little og Cronen. Deres pointe er, at der på en arbejdsplads eksisterer tre forskellige domæner med hvert sit formål, tre forskellige "rammer" for vores samvær og vores arbejde, tre rum vi kan mødes i, tre positioner vi kan sætte os i eller de forskellige kontekster.

De tre kontekster omtales i det følgende som hhv.:

- det personlige domæne
- produktionens domæne
- refleksionens domæne

Det personlige domæne

Den første kontekst omtaler vi her som *det personlige domæne*:

Her er vi, når vi tænker, føler, mener og opfører os som vi har lyst til ud fra en personlig betragtning. Dette er ikke det samme som, at vi taler privat, med *personligt* mener vi også "professionelt personligt". Det er her jeg er, f.eks. når jeg tager stilling til "hvad jeg synes og mener om forandringen" (god ide eller dårlig ide at en afdeling nedlægges; vi er for lidt involveret som medarbejdere); det er her jeg er, når jeg gør, hvad jeg synes er rigtigt at gøre i forbindelse med en forandring (f.eks. beder om et fagligt møde; skriver et læserbrev; kontakter bestyrelsen; foreslår at alle går ned i tid, så alle kan bevare deres job). Her udveksler vi vores personlige holdninger og meninger. Det leder ofte op til diskussioner om rigtigt og forkert. På dette domæne vil der typisk være diskussioner om, f.eks. hvorvidt forandringen er en god ide eller ej, og dette vil typisk være præget af egne værdier og holdninger.

Det er på dette domæne, at "overbeviseren" er på banen. Overbeviseren vil typisk komme med udtalelser som "du kan jo nok forstå at...", og

overbeviseren vil gentage det allerede sagte, men måske en anelse højere. Den typiske "vinder" her har mange ord, det er vigtigt at være udholdende og have en god hukommelse. Det er også det personlige domæne, der bliver hjemsøgt, når noget er uklart, eller når der er noget, der ikke kan gives svar på. Så skaber den enkelte her selv klarhed på baggrund af egne værdier, holdninger og meninger. Her møder vi egne og hinandens holdninger og meninger om forskellige ting. Med indstillingen: det er mig, der har ret.

Det er på dette domæne, man bliver inviteret ind til personlig forholden sig og engagement. Og selvfølgelig skal den ramme være der på en arbejdsplads, men hvis vi er der for meget, får man nemt for meget "vi mener" og "vi synes" snak på arbejdspladsen samt for mange diskussioner på præmissen om, at noget er rigtigt og noget er forkert. Vores erfaring er, at dette domæne bliver flittigt besøgt i forbindelse med ændringer, krav om mere performance og forandringer. Det enkelte menneske har brug for at skabe mening, og skabes

meningen ikke på arbejdspladsen i den organisation, hvor man er ansat, ja så skaber man den selv. Som konsulenter oplever vi ofte, at der i mange organisationer bliver brugt meget individuel energi på at skabe mening om det kollektive.

Er dette domæne "stort" på en arbejdsplads, er et typisk symptom, at der er mange holdningstilkendegivelser og megen diskussion om rigtigt og forkert. Dialogen i dette domæne er præget af holdninger og meninger, af diskussion og ofte ingen handling. Ikke sjældent bliver samarbejdet og det fælles opgaveløft i dette domæne præget af "jeg gør som jeg synes, uanset hvad vi har aftalt", og konsekvensen vil ofte være, at det fælles fodslag mistes.

Produktionens domæne

Den næste kontekst for vores samvær og vores arbejde er konteksten for produktion og handling – i det følgende omtalt som *produktionens domæne*.

Produktionens domæne er en ramme på min arbejdsplads, som gør, at jeg ikke bare kan gøre, hvad jeg synes og har lyst til. Her er der vedtagne

regler/retningslinier og procedurer for, hvordan tingene er, og hvad der skal gøres. Jeg kan f.eks. ikke bare holde pauser, når jeg har lyst, for det er der regler omkring. Jeg kan ikke bare samarbejde med dem, jeg har lyst til, fordi der er nogle, jeg skal samarbejde med. Jeg kan som leder ikke fortælle medarbejderne, at vi har fået et godt opkøbstilbud fra en udenlandsk virksomhed, for det har vi i ledergruppen aftalt, at vi ikke fortæller endnu. Og så videre, og så videre...

På produktionens domæne finder vi en beskrivelse af, hvad det er for en ramme, vi har at arbejde i som fagperson, medarbejder og leder. Det vil sige her finder vi visioner, forretningsgrundlag, målsætninger, forretningsgange, politikker, personalepolitikken, jobbeskrivelse samt diverse planer og beslutninger. Her er rammerne, betingelserne og grundlaget for mit arbejde og vores samarbejde og mine rettigheder og pligter som ansat i denne virksomhed. Rammerne er tydelige: jeg er ansat i denne virksomhed, i denne afdeling; jeg arbejder sammen med NN og NN,

vi holder personalemøder så og så tit, jeg får så meget i løn, vi arbejder efter den og den målsætning, og hvis jeg er i tvivl, skal jeg gå til den og den. Her er der ikke så meget at være i tvivl om, konteksten er klar, det er her, vi møder det fælles og det besluttede. Her er vi, når vi træffer beslutninger, laver aftaler og handler.

Denne kontekst skaber grundlaget, rammen og retningen for vores arbejde og samarbejde og skal være tydelig på enhver arbejdsplads, ellers skabes der nemt flere forskellige arbejdspladser ved siden af hinanden på samme adresse. Vi ser ofte som konsulenter, at kommunikations- og samarbejds-vanskeligheder bunder i flere variationer af produktionens domæne.

Er produktionens domæne "stort" på en arbejdsplads, kan det vise sig f.eks. i mange beslutninger og handlinger og mange regler i forhold til arbejdet. Arbejdspladsen vil være præget af en "det plejer vi ikke", og der vil ved uklarheder ofte være henvisning til paragraffer og regulativer. Forudsigelighed og stabilitet kan være positive ord på dette domæne.



Refleksionens domæne

Den tredje kontekst vi har for vores samvær på en arbejdsplads er *refleksionens domæne*.

Her mødes vi og sætter os i en lyttende, neutral/nysgerrig, undrende, udviklende, udforskende og menings-skabende position. I bestræbelserne på at skabe svar, klarhed, mening med/i det der foregår og for at skabe retning, mødes vi her med vores spørgsmål, undren, tvivl og ideer.

Her sætter vi os i den "mentale helikopter" og får et midlertidigt overblik, så vi kan gå videre i livet. Refleksionens domæne er en slags "helle", et rum hvor der tages en dyb indånding i dagens pressede arbejdsliv, og der skabes en mulighed for fælles koordinering og udvikling.

Etikken og spillereglerne på refleksionens domæne er præget af, at:

- forskellighed og uenighed er velkommen
- intet er rigtigt og forkert
- alle spørgsmål, tanker, ideer, holdninger, meninger er af lige værdi
- man lytter og stiller spørgsmål for at komme til at forstå hinanden

bedre (og ikke for at overbevise den anden om egne holdninger).

På refleksionens domæne træffes ingen beslutninger, og der indgås ingen aftaler.

Det er denne teori om rammer og kontekster, vi har i vores baghoved, når vi arbejder med og forsøger at begribe forandringer og forandringsprocesser. Og som vi oplever kan være en model, der dels kan være med til at anskueliggøre, hvad det er, der sker i forbindelse med forandringer, og som kan være med til at guide arbejdet med forandringsprocesser og mennesker i forandringsprocesser.

Vi har erfaringer med, i eksempelvis fusions- og udviklingsprocesser, at det er meget nyttigt med en *fælles* forståelsesramme som domænetænkningen repræsenterer. For det første bliver *samarbejdet* mere præcist og konflikter kan undgås, idet det bliver muligt at invitere en kollega med ind i eksempelvis refleksionens domæne, eller fortælle sin kollega "ja lige nu opholder jeg mig vist i det personlige domæne". For det andet bliver det muligt at holde

forandringen lidt i armlængde ved, at man *sammen* får et sprog, hvor man kan forstå egne og andres reaktioner på en professionel måde. Og endelig for det tredje er det vigtigt at understrege betydningen af i en organisation at have en *fælles* forståelsesramme, der kan skabe lidt mere tryk i en tid præget af usikkerhed.

Når forandringens vinde blæser....

Det interessante og vigtige at understrege er, at alle tre domæner er i spil i forbindelse med forandringsprocesser, hvor rammen og grundlaget for arbejdet og samarbejdet bliver nyt. Der bliver introduceret nye elementer i forhold til produktionens og handlingens kontekst – og rammen om og grundlaget for arbejdet og samarbejdet bliver noget andet. Man ved måske ikke, hvad den bliver, men man ved, at den bliver en anden, og man ved ikke, hvad effekten af den bliver.

For os mennesker sker der det, at ved uklarhed – vupti, så går vi på det personlige domæne. Det gør vi, fordi vi som mennesker har brug for, at ting vi gør giver mening. Og tilbyder ar-

bejdspladsen os ikke denne mening, jamen så har vi på et splitsekund allerede selv skabt den på det personlige domæne.

Den uklarhed, der opstår på produktionens domæne, vil (næsten) automatisk "trække" folk på det personlige domæne, hvor masser af følelser fra begejstring til gråd vil komme til udtryk. Der vil være overvejelser omkring, hvad man synes om den forestående forandring, og en lang række spørgsmål vil rejse sig i en lind strøm. Folk vil styrte ud i at give den nye ramme mening. Det betyder, at det ligger lige til det højre ben at finde svarene på sine spørgsmål på det personlige domæne. Følelser og spørgsmål rejser sig på det personlige domæne og skabelsen af mening sker ud fra en personlig kontekst/forståelse.

En væsentlig pointe er derfor: *det er alfa og omega for mennesket at skabe mening i forhold til det, der sker omkring dem*, og hvis ikke den bliver givet eller skabt sammen med andre, så skaber man den selv.



En afgørende kontekst at mødes i, når vi snakker forandringer, er derfor refleksionens domæne. Det er i dette domæne, vi kan mødes om det nye produktionens domæne, invitere de personlige synspunkter, meninger, undren, tvivl og spørgsmål ind og sammen få skabt en fælles forståelse og mening med den nye scene, vi har at udøve vores arbejde på. Der opstår i forandringsprocesser et stort behov for at skabe arenaer, hvor den fælles mening kan skabes.

En succesfuld håndtering af eksempelvis fusionsprocesser, downsizing, sammenlægninger etc. er afhængig af dialog og gode samtaler. De skal finde sted i refleksionens domæne og på refleksionens præmisser, idet rammen og grundlaget for arbejdet og samarbejdet bliver nyt. Følelser og spørgsmål rejser sig på det personlige domæne: "Hvad synes jeg om det?", "Hvad så med det ene og det andet?" Skabelsen af meningen sker hos den enkelte ud fra en personlig kontekst. På refleksionens domæne kan der etableres sammenhænge, hvor man kan stille sine spørgsmål,

lufte sine følelser, sige sin undren/tvivl højt, nævne sine ideer - og hvor man kan få skabt en mening og retning for sig selv og hinanden for den nærmeste fremtid.

På refleksionens domæne kan der dannes en ny midlertidig ramme, retning og grundlag for mig/os, og mit/vores arbejde og samarbejde og dermed konteksten for produktion og handling.

I forbindelse med forandringer vil der være meget ophold i konteksten for refleksion. Det kalder på ledelse af *processer* og ledelse af *dialog*. Hvis man som leder ikke får skabt refleksionens kontekst, og medarbejderne derved ikke får lejlighed til i en struktureret ramme at lufte deres holdninger, meninger, følelser, spørgsmål, undren og tvivl, så risikerer man, at folk ikke går med ind i forandringsprocessen "for vi skal åbenbart ikke tale om den", "der er jo ikke plads til at tale om den noget sted, så nu melder jeg mig ud!"

Man kan ikke undgå, at folk har spørgsmål, ideer og tvivl til en sammenlægningsproces, og hvis man ikke

etablerer rummet, hvor dette kan siges, så popper disse ideer og denne tvivl bare op i andre - måske mere upassende - sammenhænge. Og, ja, så ender vi nogle gange med at kalde dem bagstræberiske, ufleksible og nogle, der har modstand mod forandring. Eller der går sladder og rygter i det, hvis man ikke har noget sted at gå hen med sine tanker, følelser og spørgsmål. Der kan ske det mest forunderlige, når folk ikke føler sig *set*, *hørt og forstået!*

Det handler også om at invitere modstanden ind og at lukke op for den kritiske stemme, som ofte har et vigtigt budskab, et budskab der kan indeholde central viden i forhold til håndteringen af den videre proces.

I denne fase skal der etableres mening og begyndende identitetsskabelse - vigtige spørgsmål i eksempelvis en sammenlægningsproces kunne være:

- hvem er vi nu efter forandringen?
- hvordan skal vi se ud?
- hvordan skal vi samarbejde?
- hvilken form for ledelse har vi brug for?

Nogle gange, når denne model præ-

senteres for ledere og medarbejdere, så siger de:

"Jamen vi snakker meget om dét, der skal ske". Men når vi som konsulenter får snakket lidt mere om det, så viser det sig ofte, at dét der sker er, at snakken eller samtalen er på diskussionens præmisser frem for dialogens præmisser.

At diskutere hviler på præmisserne om rigtig og forkert, hvor dialog hviler på præmissen om, at alle holdninger, synspunkter og spørgsmål er interessante og ikke bliver brugt til at vurdere, men til at komme til yderligere at forstå. Rigtig og forkert ligger ikke i refleksionens domæne, det ligger i det personlige og produktionens domæne, så derfor sker snakken eller samtalen om dét, der forgår, ofte i et skift mellem mine holdninger, meninger og argumenter - *altså det personlige domæne* og så først herefter beslutninger - *produktionens domæne*.

Dét, der er behov for i denne sammenhæng, er ledelse af processer og ledelse af dialoger til forskel fra beslutningsledelse og ledelse af diskussioner, som ligger i produktionens domæne.

Det foregående er en introduktion til vores forståelse af, hvad der sker, når forskellige former for forandringsprocesser bliver aktuelle:

- nye tanker introduceres i produktionens domæne,
- som resulterer i, at den enkelte meget hurtigt forholder sig til forandringen på det personlige domæne med holdninger, tvivl, undren, spørgsmål og ideer,
- dette skal der arbejdes bevidst med i refleksionens domæne, både den del, der omhandler det at forstå dét, der sker, men også den del, der hedder det at skabe forandringen – det vi vil kalde at *organisationsudvikle*.

At skabe forandring og at organisationsudvikle handler bl.a. om at forstå det, der sker undervejs hos de mennesker, der er involveret enten som medarbejder, som gruppe eller som leder. Organisationer består af mennesker. Skal forandring og organisationsudvikling lykkes og have en ønsket effekt, skal dette bæres af de mennesker, der er i organisationen.

Derfor vil vi i det følgende gå tæt på noget af det, som vi ser ske hos og blandt mennesker, når forandringen vinde blæser. Afslutningsvis vil vi understrege en række opmærksomhedspunkter og dyder i forhold til det at skabe gode og meningsfulde forandringsprocesser.

Vi må understrege, at alt kan ske i forbindelse med forandringer. Ofte også overraskende ting, som når forventede tøvende bliver glade og omvendt når forventede glade bliver skeptiske. Så opgiv ideen om, at kunne regne ud, hvordan det går, hvordan folk reagerer, hvad der kommer til at ske, etc. Som en leder udtrykte det:

"Man mister til tider overblikket, men det tror jeg ikke, at man kan komme udenom."

Det er "helt normalt", at man mister fodfæstet for en tid. Det er vigtigt at gøre sig så mange refleksioner over scenarier som muligt, så er man godt på vej. Vi har ofte mødt ledere, der mente, at de havde regnet den ud, og de blev kastet af hesten. De pågældende ledere havde brugt meget energi på at lægge en strategi, en plan for

hvordan situationen skulle håndteres med indbyggede forudsigelser om omgivelsernes reaktioner og handlinger. Denne strategi er ofte blevet udarbejdet bag lukkede døre med ganske få involverede, uden at den øvrige organisation er blevet koblet til processen. Vi har også ofte mødt ledere, der har inviteret både medarbejdere og andre ledere ind i usikkerheden. At informere om, at man som leder ikke ved noget om situationen på nuværende tidspunkt, kan være en værdifuld viden for organisationen, en viden som skaber ro.

En forandringsproces som eksempelvis en fusionsproces står aldrig alene, processen skal forstås historisk. Når begrebet fusion introduceres, sætter det en proces i gang hos den enkelte, der er påvirket af alle de fortællinger og forestillinger om fusionsprocesser og resultater, som er historisk betinget og formidlet gennem medier, selvoplevet eller formidlet via mund til mund.

Hvordan er det at være medarbejder, når vindene blæser?

Hvad vi ofte har mødt hos den enkelte medarbejder:

En forandring vil altid være en introduktion til noget nyt ... og noget nyt vil i et eller andet omfang kunne give nogen usikkerhed og frustration.

Dette betyder med andre ord, at vi skal forvente at møde en række følelsesmæssige reaktioner spændende fra lettelse, glæde, spænding – til angst, smerte, vrede og fortvivelse. Forandringer er en følelsesladet begivenhed for folk, man kan måske ligefrem sige, at hvis folk er ligeglade, så er der som ledelse for alvor grund til bekymring, for hvor er så deres arbejdsglæde og engagement i virksomheden?

Erfaringer med sammenlægninger og fusionsprocesser viser, at sammenlægninger ofte betegnes/opleves som turbulente i virksomhedens historie, men så sandelig også i den enkeltes arbejdsliv.

Et hyppigt stillet spørgsmål i denne forbindelse er: *hvad gør vi med alle de her følelser?*

Inden for psykologien ses følelser og fornemmelser som en del af den menneskelige eksistens, og disse farver og påvirker i den grad, hvordan vi tænker om en situation, og hvordan vi engagerer os i en forandringsproces. Inspireret af hjerneforskeren Edward de Bono som forsker i tænkning – så vil vi opfordre til, at folks følelser skal frem, ellers vil de stå i kulissen og spøge, og måske i værste fald forhindre engagement. På et tidspunkt var vi inde i en virksomhed, hvor medarbejderne sagde *”jeg gider ikke at gå ind i det ... for der er ingen, der har spurgt til mig ... hvordan jeg har det”*.

Det er vores antagelse, at det, der nogle gange afholder folk fra at stille spørgsmål som: *”hvordan har I det med det her?”*, er frygten for, at folk tilkendegiver negative følelser, og dem vil man ikke have for mange af i processen. Og man kan i øvrigt ikke gøre noget ved dem eller for den sags skyld fjerne dem, så hvorfor spørge? Men opgaven med følelser er ikke nødvendigvis at fjerne dem, men at aner-

kende¹, at de er der. Det vil sige lytte uden at tilbagevise eller argumentere osv. Og så ligger der masser af værdifuld information i folks følelser – også de negative – for bag en følelse ligger der altid en forklaring, som da en medarbejder sagde, at hun var så ked af det. Og da hun så foldede det ud, som hun var ked af, så handlede det om, at hun ville være ked af at miste en bestemt type opgaver, som hun var vældig glad for. På den måde fik man – ved at spørge til følelser – øje for, at det betød noget for hende at få klarhed over dette, så hun igen kunne gå engageret og aktivt ind i forandringsprocessen.

Følelser er ofte ikke logiske, men de er en realitet. Og de forsvinder som tidligere nævnt ikke af sig selv, hvis vi ikke taler om dem – ofte tværtimod! Grundlæggende vil der ske det for hver enkelt, at man selv forsøger at skabe mening i det nye, fordi mennesker ikke kan eksistere i et tomrum, så derfor forsøger vi at skabe en vis grad af orden omkring os. Og her står man

i et valg som leder/aktører: skal folk have lov at skabe mening for sig selv/ i korridorerne eller sammen med mig og andre? Vi mener, at her er en af de vigtigste opgaver for ledelsen.

I forandringsprocesser kan man forvente en række spørgsmål og forsøg på at skabe/finde svar på disse spørgsmål. Nedenstående er tematiserede spørgsmål, som vi har erfaring for rejser sig hos den enkelte:

Baggrunden for forandringen

Hvorfor? ... og det skal man som leder være rede til at svare på – ofte op til flere gange. Set med psykologiske øjne så handler dette hvorfor om, at vi som mennesker gerne vil have sat begivenheder ind i en sammenhæng, det er et forsøg på at skabe kontekst/en meningsfuld ramme omkring begivenheden.

Har det ikke været godt nok, det som vi har gjort indtil nu? En forandring bliver ofte hørt som kritik, som en reaktion på noget, der ikke har været godt nok.



1) At anerkende bliver ofte forvekslet med ros, men at anerkende er at forstå den andens position eller perspektiv uden nødvendigvis at være enig.



Hvilken indflydelse får det på min hverdag?

Fagligt: Skal jeg nu til at lave noget andet – gøre noget på en anden måde? Hvad kan jeg få lov at gøre, som jeg plejer? Hvornår og hvordan bliver jeg/vi som medarbejdere hørt/inddraget/involveret? Kan jeg finde ud af at være med i den her proces – er jeg god nok/dygtig nok? Hvad har jeg indflydelse på? Får – og hvor/hvornår – jeg noget at skulle have sagt?

Vi oplever, at der i organisationer generelt er en stor interesse i at blive involveret i forandringer/forandringsprocesser.

Har jeg fortsat et job? Bliver jeg, og det jeg kan, overflødig? Forandringsprocesser kan for den enkelte leder og medarbejder være en proces præget af både stor faglig og personlig usikkerhed. En usikkerhed, det er vigtigt at være opmærksom på og tage hånd om.

Relationer:

Kan jeg fortsat samarbejde med/være på hold med/hvem skal jeg nu til at sam-

arbejde med? Organisationspsykolog Gitte Haslebo² understreger relationer som en væsentlig faktor for os på vores arbejdsplads. Hun understreger, at oplevelsen af vores kvalifikationer og engagement viser sig i de relationer, man indgår i. Og hvis man ikke ved, hvem, man skal arbejde sammen med, vil man ofte blive usikker på, hvad man så kan præstere.

Hvordan forholder jeg mig til dem, det går ud over? Holder det, jeg er blevet lovet tidligere? Hvad med efteruddannelse, deltid, formandsposten som jeg er blevet stillet i udsigt? Eller kommer jeg bag i køen? Der findes et hav af uformelle kommunikationskanaler og implicite forventninger i en organisation, som er livsvigtige for os, og får vi mon lov at opretholde det?

Private spørgsmål: *Kan jeg stadig møde sent torsdag og tidligt hver fredag, så jeg kan aflevere og hente Trinemusen i børnehaven, som jeg plejer? Kan jeg/vi blive siddende i huset? Får vi nu behov for bil nr. 2?*

Så folk rykker tæt på sig selv i spørgsmål og er ikke i en overskudsposition og dermed klar til at tænke visioner og store perspektiver. Husk på, at I – som ledere – har været i gang længere, end de har med at tænke på det.

At der bliver stillet spørgsmål – og vedholdende bliver stillet spørgsmål – kan i nogle virksomheder blive fortolket som, at folk er modstandere af forandringen. Det er meget mere frugtbart at forstå disse spørgsmål som et behov for at skabe klarhed og mening – og igen er *meningen vigtig for os som mennesker*. Uklarhed giver usikkerhed, og usikkerhed kan virke stressfremkaldende, og derfor skal opfordringer da også lyde til at få disse spørgsmål og usikkerheden frem, blive anerkendt og lyttet til.

Dette kan gøres som dialogprocesser, eller der kan etableres et elektronisk forum, hvor det er muligt at få disse spørgsmål frem. I disse processer vil der være vigtig feedback at få for lederen, det bliver mere tydeligt, hvor medarbejderne er, og dermed også, hvor man som leder er. Vi har været involveret i dialogprocesser

for organisationer, hvor medarbejderne fremlagde spørgsmål/punkter, de var optaget af og derved klædte ledelsen på til at køre processen. Her er det vigtigt som leder at udvise omsorg, og ikke mindst at kunne holde til at skulle forholde sig til det samme spørgsmål mange gange.

Modstandmodforandring. Et begreb som vi som konsulenter og ledere ofte tyr til, når folk ikke gør det, vi håbede på. Vi bliver ofte stillet spørgsmålet, *"Hvordan kan jeg få mine medarbejdere med mig i denne forandringsproces? Kan I ikke overbevise mine medarbejdere?"* I disse situationer er det vores opfattelse, at der er noget, der ikke er forstået endnu, en klarhed der mangler, spørgsmål der ikke har været mulighed for at få stillet. Vores perspektiv er, at der altid er en god grund til, at folk viser os den form for adfærd, som vi tolker som værende modstand mod forandring.

Vil man som leder have ejerskab i processen, er det vigtigt at invitere modstanden ind. Være interesseret, forsøge at forstå, have respekt for og være ydmyg for den anden, tro på, at

2) Haslebo, Gitte (2004): Relationer i organisationer. Dansk Psykologisk forlag. København.

der er en god grund til modstanden. Ja måske gå så vidt som at se det som en gave, en gave i den forstand, at der i modstanden er central information og vigtig viden i forhold til den videre håndtering af processen. Den vigtigste ledelsesopgave bliver her at forstå og at møde den enkelte, der hvor den enkelte er – det som Søren Kierkegaard har beskrevet for så mange år siden:

”At man, når det i Sandhed skal lykkes En at føre et Menneske hen til et bestemt Sted, først og fremmest maa passe paa at finde ham der, hvor han er, og begynde der. Dette er Hemmeligheden i al Hjælpekunst.” (Kierkegaard, 1960-62: bd 18, s. 92)

Der inviteres her ind på refleksionens domæne, der bliver sammen skabt et fælles overblik. Og i skabelsen af det fælles overblik er nysgerrigheden omkring den andens perspektiv det centrale. For som nævnt tidligere er etikken og spillereglerne på refleksionens domæne præget af, at

- forskellighed og uenighed er velkommen
- intet er rigtigt og forkert

- alle spørgsmål; tanker; ideer; holdninger; meninger er af lige værdi
- man lytter og stiller spørgsmål for at komme til at forstå hinanden bedre (og ikke for at overbevise den anden om egne holdninger).

Så inviter disse spørgsmål ind og anerkend dem – lyt selvom det måtte synes som en bagatel eller irrelevant. Processerne omkring dette kan være mange, og det er vigtigt som leder at kunne holde til at få stillet det samme spørgsmål igen og igen, og kunne holde til ikke at give et konkret svar eller komme med en løsning.

Gruppen af medarbejdere i en forandringsproces

Hvad medarbejdere bliver optaget af, og hvordan de viser dette/reagerer kan variere meget inden for samme medarbejdergruppe. Og denne forskellighed kan godt være en overraskende – og nogle gange skræmmende – erfaring at gøre sig. Særligt i grupper, som hidtil har været meget enige, og hvor man har haft fornemmelsen af, at her kender vi da hinanden rigtig godt.

Dertil er der ”kun” at sige: at når konteksten ændrer sig, så ændrer folk sig. Der er forskel på den relation man har til hinanden som kolleger, og det man siger og gør med hinanden, når alle sidder godt i stolen (det er en kontekst), og den relation/det man kan sige og gøre, når man ved, at nogen fra gruppen skal fyres eller forflyttes.

Reaktionerne er forskellige:

- Nogle glæder sig
- Nogle er mere betænkelige
- Nogle ser muligheder (for virksomheden og for sig selv)
- Nogle ser begrænsninger (for virksomheden og for sig selv)
- Nogle har fokus på fortiden
- Nogle har fokus på fremtiden
- Nogle har en fakta og proaktiv tilgang (går ind og søger data og information og tænker i, hvordan indflydelse kan skabes/tingene kan ændres)
- Nogle har en tilbagelænet tilgang (de venter og ser, hvad der sker)
- Nogle vil/skal blive her (kan ikke få job andre steder)

- Nogle ser ”Verden er stor” (jeg smutter bare ud i verden, hvis ikke jeg er tilfreds)
- Nogle har været med før (og deres erfaringer med forandringer/forandringsprocesser har betydning for, hvordan de tænker denne gang)
- Nogle er i det for første gang
- Nogle tænker på tidligere oplevelser med eller historier om sammenlægninger – gode og dårlige.

Alt efter hvor meget personalet spreder sig på bl.a. disse dimensioner, giver det selvfølgelig nogle forskellige præmisser at arbejde med en given forandring/forandringsproces på. En gruppepsykologisk mekanisme i denne sammenhæng er ofte, at når der i en gruppe af mennesker opstår forskellige holdninger eller reaktioner, som f.eks. nogle er for forandringen og andre er imod, så kan der let starte ”snak” om ”de andre” og psykologisk defineringer af ”de andre”: ”man skulle tro, de var ledelse her”, ”de er hamrende illoyale”, ”de er da også bare gammeldags og bagstræberiske og har modstand mod forandring”.

På den måde kan der opstå gruppekonflikter eller personlige konflikter, men som egentlig er fænomener, der opstår i lyset af en forandring. Det flytter ofte opmærksomheden fra, at de problemer, som omstillingen skaber, skal løses som et *arbejdspladsproblem* og ikke som et *personproblem*.

En god investering i den sammenhæng er italesættelse, sætte ord på det vi normalt ikke sætter ord på, vær lidt på forkant i forhold til de mekanismer, der ofte vil opstå i en forandringsproces. Sig højt, at vi vil komme til at reagere forskelligt på det her, vi vil være optaget af noget forskelligt. Og det skal der være plads til. Vi kan og skal ikke gøre os til dommer over hinandens bevæggrunde. Her er det vigtigt at gribe ind som ledelse og skabe en ramme/en kontekst, hvor det gøres lovligt at synes, hvad man nu synes.

Ofte sker det, at folk, der tidligere ikke talte sammen, rykker nærmere hinanden. En ny kontekst kan give nye alliancer og sammenfald i dagsordenpunkter mellem folk. Der er intet som sammenlægninger, der kan ophæve interne kommunikationsbarrierer og

styrke den uformelle kommunikation i form af rygter og nyhedsudvekslinger. Når den formelle kommunikation ikke kan levere en mening, så skaber medarbejderne den selv.

At være leder når forandringens vinde blæser....

En forandringsproces vil også for lederen være en introduktion til noget nyt, så også for lederen kan der i et eller andet omfang opstå nogen usikkerhed og frustration. Ændring i struktur giver ændring i ledelse. I relation til eksempelvis fusionsprocesser er det en oplagt mulighed for at kikke på lederjobbet, som om det var et nyt job – og gøre sig de overvejelser og stille de spørgsmål, som man ville stille, såfremt det var en opslået stilling. Det er en god investering at stille nogle spørgsmål således, at man har så kvalificeret et grundlag som muligt til at vurdere: *er det her noget for mig?* At man som leder tager en dialog med sig selv eller andre om, hvad betyder det her for mig? Tror jeg på det her? Bringer det her mig ud i noget, som jeg ikke har lyst til at være en del af?

Det er alfa og omega, at en leder er klar over, at det er noget nyt han/hun overgår til, at hans/hendes og arbejdsstedets/produktionens domæne ændrer sig, noget nyt der skal skabes mening i og en vej ind i at håndtere. Hvis ikke lederen er opmærksom på, at det er noget nyt, kan det blive svært at give den ide videre til andre. Så når en forandringsproces formidles, kan det være relevant at stille spørgsmålene/have en dialog om spørgsmålene:

- Hvilke forventninger er der til mig som leder?
- Hvilke betingelser/rammer har jeg til at løfte opgaven?
- Hvilken hjælp kan jeg forvente? (Det er ikke sikkert, at man kan forvente noget hjælp, men så ved man det!)
- Hvilke forventninger er der til min afdeling? (personalemæssigt og pædagogisk)
- Hvilke overvejelser er der omkring forandringens effekt på opgaven? (spørgsmål til produktionens domæne).





Det skaber klarhed (nogle gange en deprimerende klarhed...). Det tydeliggør for alle, at det med forandringsprocesser ikke bare er noget man gør med venstre hånd, det er en decideret selvstændig opgave, som ikke bare flyder sammen med de andre opgaver. Lederen kan på denne måde være med til at se professionelt på forandringer, ved at koble forandringen til opgaven.

Som leder kan man forvente:

- at opbakningen, forståelsen og engagementet vil variere. Man skal kunne holde ensomheden ud; motivere; holde fortvivlelsen ud; svare på samme spørgsmål mange gange
- at nogle er kede af det. Omstilling vil medføre tab af forskellig art for de involverede (mit job; mit område; min faggruppe; tab af samarbejdspartner og kendte relationer på kryds og tværs i virksomheden. Følelser er ikke nødvendigvis logiske, men de er en realitet. Håndteres de ikke hensigtsmæssigt, lever de deres eget liv. De forsvinder altså ikke, bare fordi de er uønskede,

men lever videre i det skjulte og kan meget let vækkes til live igen. Følelser forlanger ikke at få ret – men de forlanger at blive hørt

- at nogle må "kaldes til orden". Bli- ver ved med at tale negativt. Påpeg effekten
- at nogle måske forlader stedet
- at en given forandringsproces er god for nogle og dårlig for andre. Det går altid ud over nogen ... ingen omstilling er fulden- dt harmonisk. Jeg vil ikke kunne få alle med og tilmed ro på bagsmækken. Håndtere uenighed som en præmis.

Et andet vigtigt spørgsmål at stille sig selv som leder: *Kan/vil jeg lede noget, hvor jeg ikke ved, hvad det bringer os? Hvor jeg ikke kan se målet?* Her er det afgørende at svaret er "ja". At kunne håndtere, ja nærmest trives i usikkerhed og skiftende vilkår, er et af de grundlæggende krav til ledere i dag og ikke bare i forbindelse med forandringer. Som leder skal man have lidt blod på tanden i forhold til proces, blinde makkere, det uforudsigelige – ja faktisk "holde lidt af" kaos!

For de fleste mennesker er det ikke psykologisk muligt at rumme andres usikkerhed og invitere til personlig stillingtagen og åbne diskussioner, hvis ens egen skæbne i virksomheden er ét stort spørgsmålstejn. Derfor er det bedste, den enkelte leder kan gøre, at sørge for så hurtigt som muligt at få afklaret sin egen formelle og psykologiske kontrakt. Her gælder det om at argumentere for sin sag og stille krav til den øverste ledelse – ikke bare for sin egen skyld – men også for at kunne koncentrere sig om ledere og medarbejdere på niveauet under.

En frugtbar vej kan ligeledes være at dele sin sårbarhed og sin usikkerhed med resten af organisationen. Vi har i flere organisationer set det som en meget troværdig vej at bevæge sig ud ad. I disse organisationer giver ledelsen via sin officielle usikkerhed medlemmerne af organisationen ret til at være mennesker. Ofte er en leder stærkest i sin sårbarhed, man skal ikke undervurdere sårbarhedens styrke. Og tør man som leder eksponere sin egen sårbarhed, når man langt ud i organisationen og får

mange med på en – paradoksalt nok – tryk måde.

Drop begrebet "modstand mod forandring". Brugen af dette begreb frister lederen til at lægge mærke til eksempler på, hvordan medarbejdere gør noget andet end det, lederen ønsker, hvornår medarbejdere skuffer og er ud til bens. Når konklusionen modstand mod forandring er draget, er der nemlig ikke mere at undre sig over. Som nævnt tidligere....se modstanden som en gave!

Refleksionsrummet – hvordan kan man komme derind?

Vi har flere gange i denne artikel fremhævet, at i organisationer og i særdeleshed i tider, hvor der sker ændringer, og hvor usikkerheden derfor er stor, kan der være behov for at opholde sig i refleksionens domæne. I den afsluttende del af denne artikel vil vi gå lidt tættere på refleksionens domæne, hvordan kommer man egentlig derind – og hvad gør man, når man er derinde?

Ofte kan der være behov for at øve sig – træne i at være i dette domæne.

Det falder os alle let at være i det personlige domæne – at overbevise, at forsøge at få ret, at tænke i rigtigt og forkert. Vi er endnu ikke stødt ind i organisationer, hvor det har været svært at gå ind i det personlige domæne. Ligeledes er produktionens domæne et ofte besøgt domæne med kontrakter, beslutningshierarkier, aftaler, etc. *Bevidstheden* om at være i produktionens domæne kan for nogle områder være nødvendig, at der eksempelvis skæres igennem, at nu skal der tages en beslutning, at det er tydeligt, hvem der har kompetencen til at beslutte, etc.

Refleksionens domæne kan være en mere diffus størrelse at forholde sig til – hvad vil det eksempelvis sige at være god til dialogprocesser? Kan det være så svært at lytte? Vi oplever ofte, at refleksionens domæne bliver forvekslet med brainstorming, lad os sige med det samme, at det kan også være en metode på refleksionens domæne. Men det er ikke en metode, vi vil anbefale, for ofte sker der det, at det er de samme, der siger noget, fordi de i en brainstormingproces tør komme på banen. På refleksionens domæne

handler det om at få alle stemmer frem. Dette kræver ofte både styring og struktur. Vælger en organisation at køre processer på refleksionens domæne udelukkende ved brug af interne ressourcer, er velplanlagte processer med klare roller og tydelig *styring, struktur og spilleregler* at anbefale.

Men hvad gør man konkret, når forskellighed og uenighed er velkomment? Når intet er rigtig og forkert? Når der skal skabes en stemning, hvor alle spørgsmål, tanker, ideer, holdninger og meninger er af lige værdi. Hvordan sætter man sig bevidst i en position, hvor man lytter og stiller spørgsmål for at komme til at forstå hinanden bedre (og ikke for at overbevise den anden om egne holdninger)?

Vi vil i det følgende komme med konkrete eksempler på, hvordan man eksempelvis i et samarbejdsudvalg bevidst kan bevæge sig ind i refleksionens domæne.

Som vi har beskrevet det tidligere, handler refleksionens domæne meget om at være i en lyttende og nysgerrig position. At være i eller sætte andre i en lyttende og nysgerrig position

kræver meget styring og meget klare spilleregler. De emner eller temaer, der eksempelvis er på dagsordenen i et samarbejdsudvalg, igangsætter ofte engagerede og nogle gange også lidt hidsige diskussioner. Det er særligt de emner, som de enkelte personer brænder for og er stærkt engagerede i. Der kan være ganske meget energi og dynamik omkring disse temaer.

Ved bevidst at opholde sig i refleksionens domæne kan denne energi omsættes til et godt og aktivt brændstof, der medvirker til at bære processen konstruktivt fremover. Men for at opnå dette kræves tydelige og klare kommunikations- eller spilleregler:

- *Du må udelukkende stille spørgsmål. Egne holdninger, meninger og erfaringer holdes tilbage*
- *Undgå diskussion*
- *Spørg så konkret som muligt.*

Disse spilleregler er en ramme, der er gældende for de to følgende forslag til, hvordan man aktivt og bevidst kan opholde sig i refleksionens domæne.

To cases

For at give eksemplerne mere kød og blod vil vi bruge to cases. Den første handler om et samarbejdsudvalg på en større virksomhed, som skal drøfte og siden hen indstille, hvordan kriterierne for det nye bonus-lønssystem skal være. Den anden case handler om et samarbejdsudvalg, hvor der har været tilbagevendende drøftelser omkring det psykiske arbejdsmiljø.

Case 1: Fortæl det, du hørte den anden sige.

To medlemmer fra samarbejdsudvalget – en leder og en medarbejder – påtog sig at formulere spørgsmål, som var vigtige i relation til at samarbejdsudvalget skulle komme med en indstilling til, hvordan kriterierne kunne udformes. De kom frem til følgende fire spørgsmål:

1. Hvad tror du, vi i vores virksomhed skal satse på for fortsat at være i en styrkeposition på det europæiske marked?
2. Hvilke krav vil det stille til vores interne samarbejdsstrukturer?



3. Hvordan skal dette afspejle sig i kriterierne for vores bonussystem?
4. Skal det være ens for alle – hvorfor eller hvorfor ikke?

Processen foregik så på den måde, at man i samarbejdsudvalget gik sammen to og to ud fra kriteriet, at man gik sammen med en person, man ikke kendte så godt. I parrene skiftedes man til at interviewe hinanden. Og undervejs tog interviewereren meget tekstnære notater, så det blev sikret, at det var de nøgleord og kernebegreber, der var vigtige for den anden, der blev samlet op.

Herefter samledes hele udvalget og hele vejen rundt præsenterede hver enkelt det, man havde hørt den anden fortælle. Ved hver præsentation blev det tjekket, om den enkelte følte sig korrekt gengivet.

Formand og næstformand havde forinden taget den rolle på sig at samle op, og da der ikke viste sig et helt entydigt billede, påtog formand og næstformand sig at komme med tre alternative kriterier for bonussystemet, som alle var knyttet til tre

forskellige scenarier for den fremtidige udvikling af virksomheden.

På baggrund af den efterfølgende drøftelse i samarbejdsudvalget gik alternativerne videre til bestyrelsens beslutning.

Case 2: Fra individuel bekymring til kollektiv forståelse og handling.

Inden mødet i samarbejdsudvalget, hvor punktet omkring det psykiske arbejdsmiljø skulle drøftes, havde en leder og en medarbejder fra samarbejdsudvalget påtaget sig at formulere tre spørgsmål, der skulle indgå i et minispørgeskema. De kom frem til følgende spørgsmål:

- Hvordan vil jeg vurdere det psykiske arbejdsmiljø i vores samlede virksomhed?
- Hvordan vil jeg vurdere det psykiske arbejdsmiljø i vores afdeling?
- Hvordan vil jeg vurdere samarbejds-klimaet i samarbejdsudvalget?

På mødet fik alle udleveret spørgeskemaet og udfyldte det anonymt. Formand og næstformand talte scoren sammen og fik omregnet det til et gennemsnitsresultat:

Spørgsmål:	Vurdering fra 1 til 10 (hvor 10 er det bedste)
Hvordan vil jeg vurdere det psykiske arbejdsmiljø i vores samlede virksomhed?	4,6
Hvordan vil jeg vurdere det psykiske arbejdsmiljø i vores afdeling?	5,4
Hvordan vil jeg vurdere samarbejds-klimaet i samarbejdsudvalget?	5,2

Samarbejdsudvalget tog en runde omkring hvert af spørgsmålene:

Eksempelvis når vi nu har et score på 5,2 i samarbejdsudvalget, hvad er det så, der gør, at vi ikke er på 4,2?

Drøftelserne afslørede, at der faktisk var en del, der fungerede rigtig godt i samarbejdsudvalget. Det er ikke scoringen i sig selv, der er interessant, eller at 4 betyder noget særligt ... men dialogen, der er vigtig.

Herefter tog man en runde omkring spørgsmålet, hvis vi i samarbejdsudvalget skulle bevæge os til 6, hvad skulle vi så gøre? Hvad skulle jeg gøre? Hvad skulle du gøre? Og hvad ville være et første skridt i den retning?

Undervejs i denne proces var man i samarbejdsudvalget meget opmærksom på at overholde spillereglerne for kommunikationen, så alle var meget opmærksomme på at være nysgerrige og interesserede i de andres perspektiver og synspunkter.

Formand og næstformand havde forinden taget den rolle på sig at samle op, og på næste møde i samarbejdsudvalget fremlagde formand og næstformand forslag til, hvilke tiltag og handlinger, der kunne iværksættes med henblik på at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.



Resumé

I denne artikel har vi fremlagt vores syn på, hvordan vi kobler menneske og forandringsproces sammen. Vi har præsenteret de tre domæner; det personlige domæne, produktionens domæne og refleksionens domæne. Vi har koblet denne tænkning til forandringsprocesser, og vi er kommet med vores bud på, hvad der er vigtigt for os som mennesker, når vi er i samspil med andre. Vi afsluttede artiklen med at komme med konkrete eksempler på, hvordan man kan træde ind på refleksionens domæne. Som vi beskrev det indledningsvist, har denne artikel rod i såvel teori, forskning og i særdeleshed i de erfaringer, vi har mødt/gjort os i vores arbejde med mennesker i forandringer.

Det er vores håb, at denne artikel kan bidrage til at gøre det lidt bedre at være menneske i disse tider, hvor forandringer er blevet et grundvilkår i vores arbejdsliv. Vi håber, vi har ydet et bidrag til, at forandringer og usikkerhed kan håndteres, så det, der er et fælles anliggende, ikke bliver oplevet som individuel inkompetence, for: *hver gang du tror, at det bare er dig – så tager du fejl.*

LITTERATUR:

De Bono, E. (1985, rev. 1999): Six Thinking Hats. MICA Management Ressources Inc, USA.

Haslebo, Gitte (1998): Erhvervspsykologi i praksis – metoder til fælles bevægelse. Dansk psykologisk forlag, København.

Haslebo, Gitte (2004): Relationer i organisationer. Dansk Psykologisk forlag. København.

Kierkegaard, S. (1960-1962): Samlede Værker, bd. 1-20 (3.udg). Gyldendal, København.

Lang, P., Little, M. & Cronen, V. (1990): The Systemic Professional – Domains of Action and the Question of Neutrality. In: Human Systems: The Journal of Systemic Consultation & Management.

Maturana, H.R. & Varela, F.J. (1987): The Tree of Knowledge: The Biological Roots of Human Understanding. Shambala, Boston.





UKLARE ROLLER OG MEDARBEJDER-DELTAGELSE – OM LEDELSE OG SELVSTYRENDE GRUPPER

Steen Visholm, cand. psych., Ph.D., RUC

Interne pilotundersøgelser af det psykiske arbejdsmiljø i industrien¹ har givet anledning til at sætte rolleklarhed på dagsordenen i TekSam. Manglende rolleklarhed kan både føre til forringet arbejdsglæde og psykisk belastning samt til forringet produktivitet.

I denne artikel diskuteres fænomenet rolleklarhed nærmere, der argumenteres for forskellige mulige årsager, eksempler fra virksomheden Comtech analyseres og forslag til forbedringer præsenteres. Ud fra den antagelse, at medarbejderdeltagelse og selvstyrende grupper etc. frigør en række følelser, der var bundet i strukturen i de mere traditio-

nelle organisationer, demonstreres det, hvordan den postmoderne organisation stiller særlige krav til psykologisk kompetence hos ledere og medarbejdere.

I. OM KLARE OG UKLARE ROLLER

En rolle kan defineres som det sæt af forventninger, der rettes til en bestemt position i en organisation (et socialt system, en gruppe, et samfund etc.), og/eller som en organisations udmøntning af dens hovedopgave til individuelle opgaver. Roller kan være politibetjent, leder, medarbejder, koordinator, tilbagemelder osv. Rollen kan ses som det grænseområde, hvor den enkelte person og organisationen

1) Ved brug af AMIs mellemlange spørgeskema angående det psykiske arbejdsmiljø, Arbejdsmiljøinstituttet 2004.



mødes. Der er en række krav til rollen som politibetjent, noget man i bestemte situationer skal gøre, og noget man absolut ikke skal gøre. Men der er også et spillerum, hvor politibetjentens personlighed kan farve måden, hvorpå han udfylder sin rolle.

Rolleklarhed er således uklare forventninger eller uklar beskrivelse af den enkelte medarbejders opgaver, beslutningskompetence og ansvar i organisationen. Selv om rolleklarhed fører til psykisk belastning, kan klarheden ikke udelukkende ses som noget negativt, der bør undgås.

En helt klar rolle udelukker i princippet al personlighed, frihed, tænkning og kreativitet, fordi de handlinger, som medarbejderen skal foretage i en sådan rolle, kun kan gøres på én måde og er beskrevet i mindste detalje. Der er tænkt det, der skal tænkes, og disse tanker er indlagt i teknologi og manualer. I den anden ende af skalaen har vi den helt uklare rolle, hvor ingen ved, hvad der skal gøres, hvem der bestemmer over hvad, hvem der er en del af gruppen, og hvem der ikke er – og hvis der er

noget, der skal være færdigt, så er der heller ingen, der ved hvornår. Og selv om dette ekstrem rimeligvis ikke har nogen gang på jorden, så signalerer modstillingen, at det optimale hverken er klare eller uklare roller, men derimod passende klare roller, og at det problem, der skal løses eller reduceres, er belastende uklare roller eller dysfunktionel rolleklarhed.

Uklare roller som frihed

Den i undersøgelsen diagnosticerede rolleklarhed kan forstås i et historisk perspektiv. I den traditionelle Weber/Taylor'ske organisation var rollerne klare. Den enkelte medarbejder refererede til én arbejdsleder, og selve arbejdet var struktureret efter princippet "den eneste rigtige måde". Følelser og personlighed blev ikke anset for relevante i arbejdslivet. Denne klarhed blev imidlertid betalt med en stivhed i organisationen, der både blokerede for medarbejdernes udvikling, kreativitet og arbejdsglæde og samtidig efterlod mange af medarbejdernes ressourcer uudnyttede for virksomheden (jf. Hirschhorn 2003).

Siden Anden Verdenskrig er der udviklet mange ideer til mere fleksible organisationer, hvor medarbejderne kunne få indflydelse, komme med gode ideer og få ansvar for selvstændige områder af produktionen. Ideer om selvstyrende grupper, demokrati på arbejdspladsen, netværksorganisationer, fladere strukturer, væltede pyramider, grænseløse organisationer etc. er kommet i spil som alternativer til det traditionelle klare, men ufleksible bureaukrati.

Optimismen omkring de nye ideer bevirkede meget naturligt en tilbøjelighed til at idealisere de nye arbejdsformer, der blev ledsaget af forestillinger om, at man nu ville slippe for autoritetsproblemer, vanskeligheder med forskelle i dygtighed, uddannelse og talent, faggrænser, interessekonflikter og vanskeligheder omkring gruppe- over for virksomhedsloyalitet.

Da disse forskelle, grænser og konfliktdimensioner ikke umiddelbart er synlige i de nye organisationsformer, forledes mange til at tro, at de ikke eksisterer. Det gør de imidlertid

stadig. Forskellen er, at de i dag ikke længere kan klares med henvisninger til et klart organisationsdiagram, men ofte må håndteres løbende i selve arbejdsprocessernes sociale og psykologiske forløb. Dvs. hvor forskelle i autoritet, kompetence og interesser før i tiden overvejende var problemer, der kunne løses formelt, er de i dag blevet mere psykologiske og sociale, og følelser vil ofte være vigtige data i udredningsarbejdet (Hirschhorn og Gilmore 1992).

Generelt betragtet er belastende rolleklarhed den negative oplevelse af det fleksible arbejde og den fleksible organisation. Det fleksible arbejde er overvejende blevet beskrevet positivt som spændende og udviklende, men man har ikke præciseret, at spændende og udviklende arbejde netop er spændende og udviklende, fordi der både knytter sig risici og chancer til det: risici for at pådrage sig ansvar, begå fejl, foretage forkerte vurderinger, være afhængig af andre, hvis arbejde man ikke kan kontrollere etc. – chancer for at skabe et flot resultat, opfinde noget nyt, og ikke

mindst de følelsesmæssige gevinster ved at være en del af et velfungerende team i en fremgangsrig virksomhed.

Isoleret betragtet kan det således se ud som om, den bedste måde at løse problemet med rolleklarhed er at vende tilbage til de Weber/Taylor'ske modeller for arbejdsorganisation. De såkaldte McDonaldiserede (Ritzer 2000) virksomheder har da også tilsluttet sig denne metode. I nogle brancher har man held med at drive virksomheder, hvor rollerne er klare, al arbejdet fra produktion til salg er beskrevet i manualer, og produkterne er standardiserede og genkendelige fra by til by og fra land til land. Der behøver dog ikke at være noget galt i dette. Det kan være at, nogle medarbejdere trives bedst i sådanne organisationer og måske foretrækker at realisere sig selv uden for lønarbejdets rammer. Metoden fungerer imidlertid ikke inden for mere innovative brancher eller i virksomheder, hvor medarbejderne interesserer sig for et udviklende arbejdsliv.

Generelt skyldes rolleklarhed således de nye organisationsformer.

Man kan her hævde, at den belastning, der kommer af rolleklarheden i de (post-)moderne organisationer, er den pris, som man må betale, hvis man vil have et mere spændende arbejde. Det arbejde, man kan gøre for at mindske denne belastning, består derfor i at træne ledere og medarbejdere i at cope med uklarhederne.

Rolleklarhed som forsvarsmekanisme

Spørgsmålet er imidlertid, om virksomhederne har fundet et passende niveau for rolleklarhed. Om ikke spørgeskemaundersøgelserne antyder, at uklarheden er større end nødvendigt. Som tidligere nævnt kan man ikke sige, at klarhed eller uklarhed i sig selv er positive eller negative værdier. Et passende niveau for rolleklarhed fremmer kreativitet, samarbejde, effektivitet, åbenhed, trivsel etc. og hæmmer mistro, paranoia, lukkethed, sladder etc.

Under alle omstændigheder kan rolleklarhed fungere som en psykologisk forsvarsmekanisme. Uklarhed kan undertiden foretrækkes, hvis det

klarheden bringer for dagen er ubehageligt eller skræmmende. Man kan således fremsætte den hypotese, at unødvendigt uklare roller fungerer som et forsvar mod at se provokerende dele af virkeligheden i øjnene.

Forsvarsmekanismer er ubevidste aktioner, der tjener til at fjerne eller reducere angst. Hver gang en person eller en gruppe møder en opgave, opstår der angst. Meget angst er skræmmende, tilpas angst er stimulerende (spændende), og for lidt angst er søvndyssende. Angstniveauet bestemmes både af opgaven og af personen (gruppen). Hvad nogle finder spændende, opleves skræmmende af andre og søvndyssende af andre igen. Hvis angstniveauet er passende, ser personen eller gruppen udfordringen i øjnene og går løs på opgaven. Hvis angstniveauet er for højt, aktiveres forsvarsmekanismer af den ubevidste del af jeg'et.

Forsvarsmekanismer fjerner eller reducerer angsten. Forsvaret ændrer personens eller gruppens opfattelse af virkeligheden. I organisationer betyder dette, at man taber hovedopga-



ven af syne og ikke længere oplever og har kontakt med de andre som hele personer. Når en organisation er under pres, øges angstniveauet, hvorved tilbøjeligheden til at bruge forsvarsmekanismer forstærkes. Et hyppigt anvendt forsvar er at reducere komplekse situationer med hele mennesker (helobjekter) til (for)enkede situationer befolket med "de onde" og "de gode" (delobjekter). Man projicerer alt det onde over i ledelsen eller indkøbsafdelingen og beholder selv alt det gode. Det gode ved forsvarsmekanismer er, at de reducerer angsten, det dårlige er, at éns realitetsopfattelse bliver forringet. Når man kun kan se de dårlige egenskaber hos ledelsen og kun de gode hos sig selv, så mister man muligheden for at bruge ledelsens gode egenskaber og muligheden for at forholde sig til egne fejl og mangler. Jo dårligere éns realitetsopfattelse er, jo mindre kvalificerede bliver éns handlinger. Jo dårligere éns handlinger bliver, jo mere angst opstår der, og jo mere forsvar aktiveres. Forsvarsmekanismer starter onde cirkler.

Hvis man er usikker på sig selv og sin indsats i en organisation og så opdager, at en af de andre præsterer virkelig dårligt, så bliver man lettet og holder op med at tænke over, hvad grunden til éns egen usikkerhed kan være. Man projicerer usikkerheden over i den anden og føler sig kompetent. Det er rart at føle sig kompetent, men det ødelægger måske noget i organisationen, at man ikke forholder sig til den andens dårlige præstationer og blot lader det passere for at beskytte sig selv.

Forsvarsmekanismer fungerer som nævnt ubevidst, de opererer i alle, i individer, i grupper og organisationer og er således en del af tilværelsen. Det har ingen mening at kritisere folk for at bruge dem. Det er derimod vigtigt at undersøge, hvilke forestillinger man har om hinanden og om arbejdet, og derigennem få øje på forsvaret og i fællesskab konfrontere de forhold, der gav anledning til det. Gennem sådanne fælles undersøgelses- og refleksionsprocesser kan forsvaret opløses, gruppen kan igen komme i kontakt med hovedopgaven

og kontakten kan igen foregå mellem hele personer.

Et udbredt forsvar i organisationer består i at få organisationen til at ligne (overføring) en familie med børn og onde eller gode forældrefigurer. Der kan være et strejf af hygge over dette, men i det lange løb ødelægger det effektivitet og arbejdsglæde. Det er irriterende at blive behandlet som et barn, der ikke kan have ansvar for noget, og det er anstrengende at blive set som den strenge far, hvis man hellere vil arbejde sammen med voksne og modne mennesker, der kan tænke selv og tage ansvar.

Hirschhorn og Gilmore (1992) har inddelt de relationer, hvori de uklare roller kan opstå, i fire delområder: 1. autoritetsrelationer, 2. opgaverelationer, 3. politiske relationer og 4. identitetsrelationer.

1. Autoritetsrelationer handler om, hvem der bestemmer, og hvem der har ansvar. En moderne medarbejder skal turde udfordre sin(e) leder(e), og en moderne leder skal kunne lytte til medarbejderne. Men man skal også

vide, hvem der har ansvar for hvad, og hvem der bestemmer.

Ved uklarhed omkring autoritetsrelationer kan man således glæde sig over (evt. også prale lidt med) at have mere magt og indflydelse, end man faktisk har. Ledere kan være fristede til at understøtte sådanne uklarheder, hvis de forestiller sig, at det er demotiverende eller vil skabe konflikt, hvis grænserne trækkes klart op. Officielt hygger man sig således med demokrati og medbestemmelse, mens alle hver for sig frygter, at de selv vil blive stillet til ansvar for en opgave eller et stykke arbejde, som de havde overset eller misforstået noget om. Lederne tør ikke være åbne over for medarbejderne, og medarbejderne tør ikke udfordre lederne. Resultatet heraf er, at ingen tør gribe ind, hvis arbejdet løber af sporet, og ingen tør fremsætte gode ideer af frygt for at blive afvist eller latterliggjort.

2. Opgaverelationer handler om, hvem der gør hvad. I komplekse organisationer er man afhængig af, at medarbejde og samarbejde med folk



og grupper, der laver noget, man ikke selv har forstand på og ikke kan kontrollere. Men alle er afhængige af at få alle dele passet sammen i en helhed.

Ved at undgå at tale om forskelle i dygtighed, uddannelse etc. kan man også undgå det ubehag, som man kan forestille sig vil opstå, når det gøres tydeligt, at nogen på nogle områder er mere kompetente end andre. Man hygger sig officielt med illusionen, at alle er lige dygtige og værdifulde for virksomheden, mens medarbejdere og ledere hver for sig går rundt og er irriterede over manglende kompetence og engagement forskellige steder i virksomheden eller er bange for at blive afsløret som inkompetente.

3. Politiske relationer handler om, at der i alle virksomheder, trods den gensidige afhængighed, er forskellige interesser. Forsknings- og udviklingsafdelingen skal have ressourcer til at holde udviklingen på niveau også næste år. Marketingafdelingen skal have produkter, der kan skille sig ud umiddelbart og sælges i de distributionssystemer, der findes.

Produktionen skal holde et konkurrencedygtigt omkostningsniveau, mens medarbejderne er interesserede i at beholde deres arbejdspladser.

Det er vigtigt at se disse interesser i øjnene for at kunne skabe vindende relationer. Ved at undgå at tale om interesseforskelle håber man måske at kunne undgå krav eller konflikter. Officielt er vi én stor familie, mens alle hver for sig udmærket er klar over forskelle i interesser, oplever den eller den afdeling som truet af den nyeste udvikling eller den eller den gruppes betaling som helt urimelig høj/lav.

4. Identitetsrelationer handler om gruppetilhørsforhold og organisationsidentifikation. Glæden ved teamwork og gruppetilhørsforhold må ikke overskygge engagementet i virksomheden som helhed.

Det hjælper ikke noget, at marketing og salg kan sælge, hvad det skal være, hvis der ikke bliver produceret noget. Ved at undgå at forholde sig til forholdet mellem grupper og organisation kan man i de enkelte grupper officielt hygge sig med at være helt

anderledes gode og dygtige end den og den gruppe, mens man hver især måske nok er klar over, at det er en stakket frist, inden gruppens produktion er udkonkurreret af oversøiske arbejdspladser.

Rolleklarhed kan således bruges som fælles forsvarsmekanisme mod at se realiteten med dens forskelle og konflikter i øjnene med mere eller mindre alvorlige følger for både effektivitet og arbejdsglæde.

Ligesom børnene i moderne skoler, hvor lærerne ikke lægger så meget vægt på at rangordne børnenes præstationer, er fuldstændig klar over, hvem der er nummer 1, 2, 3 osv. i regning, stavning, højdespring etc., så ved medarbejderne i moderne virksomheder også udmærket, hvem der er hurtigst og dygtigst osv. til diverse opgaver. Man er tilbageholdende med at tale om det, fordi man nødtigt vil såre nogen. Der er således to virkeligheder i spil: en officiel og sprogbaseret og en uofficiel baseret på mere eller mindre tavs viden.

Når rollerne er "passende klare", opleves uklarheden som muligheder,

som et projektivt rum (Visholm 1993), hvori gode ideer og kreative løsninger kan opfindes og udvikles. Når rollerne er for uklare, bliver de et projektivt rum for mere eller mindre paranoide fantasier.

I organisationer, hvor rollerne er for uklare og ønsker om afklaring ikke kan formuleres, spaltes det organisatoriske liv i en officiel illusorisk konsensuskultur og en uofficiel kultur af gensidig mistænkthed, passiv aggression, devaluering af andre, brug af syndebukke, følelser af inkompetence, foragt etc.

II. UKLARE ROLLER OG SELVSTYRENDE GRUPPER

I virksomheder med selv- eller medstyrende grupper, team- eller projektorganisation er rolleklarhed en hyppigt forekommende foreteelse. Her er det især autoritetsrelationerne, der giver vanskeligheder. Overgangen fra traditionelle hierarkier til organisationsformer med medarbejderindflydelse og teamorganisering sætter en række psykologiske proces-

ROLLER

ser i spil, der kaster lys over psykodynamikken i begge systemer.

Psykodynamiske processer i hierarkier

I et traditionelt hierarkisk system refererer hver enkelt medarbejder til lederen, f.eks. værkføreren, der igen refererer til produktionslederen, der igen refererer til direktøren. I hierarkiske systemer kan man skelne mellem vertikale og horisontale relationer. Medarbejdernes relationer til hinanden er de horisontale, mens relationerne i kommandokæden er de vertikale. I traditionelle hierarkier er medarbejdernes relationer til hinanden serielle. Ifølge strukturen kan de kun relatere sig til hinanden gennem lederen. Medarbejderne opfatter hinanden som ligemænd(mennesker), der står sammen over for autoriteten. Lederen er autoriseret til at træffe beslutninger vedrørende arbejdet, og medarbejderne er ansat til at rette sig efter disse beslutninger.

Polarisering mellem leder og medarbejdere


Forholdet mellem leder og medarbejdere er som regel polariseret. Der opstår ofte en collusion (Sievers 1994, pg. 64), et ubevidst spil mellem to parter, der reguleres af indforståede regler, som aldrig italesættes. Parterne fokuserer på forskellene og polariserer deres roller, mens det fælles benægtes eller fortrænges. De egenskaber, der karakteriserer lederen, har medarbejderne ikke, og de egenskaber, der karakteriserer medarbejderne, har lederen ikke. I collusionen mellem leder og medarbejdere gælder det, at lederne leder og arbejderne arbejder og samtidig, at arbejderne absolut ikke leder og lederne absolut ikke arbejder. At lederen som regel er medarbejder (lønmotager) og faktisk bestiller noget, det taler man ikke om, ligesom de ledelsestiltag, som medarbejderne udfører, ikke benævnes som sådanne. Polarisationen griber ofte om sig, så parterne gensidigt tilskriver hinanden en række dårlige egenskaber, mens de selv tager patent på de gode egenskaber.

Medarbejdernes indestængte vrede

Fra medarbejderside opleves denne rollefordeling som en tvangsinfantilisering (Sievers 1994, ibid.). Man føler sig behandlet som et barn, overvåget og kontrolleret, som om man ikke kan finde ud af nogen verdens ting selv. Denne tvangsinfantilisering placerer medarbejderen i en afhængig position (jf. Bion 1993). Man længes efter den gode leder, som har omsorg for medarbejderen og kunne forvandle arbejdspladsen til et varmt og lykkeligt sted. Da denne i sagens natur ikke dukker op, opstår aggressive og hadefulde følelser, der er rettet mod lederen. På grund af magtfordelingen mellem leder og medarbejdere kan man imidlertid ikke udtrykke disse aggressive følelser på nogen åben eller direkte måde. I det traditionelle hierarki går medarbejderne således rundt med en mængde aggressive og hadefulde følelser mod lederen, som de ikke kan give udtryk for. I en sådan situation kan medarbejderen reagere på tre forskellige måder: enten 1) med depression, hvor vreden vendes indad mod én selv, 2) med skizoid



ROLLER



tilbagetrækning, hvor man lukker af for kontakt til sine følelser og dermed også for kontakt til opgaven, de andre medarbejdere og ledelsen, eller 3) med rebelskhed, hvor man søger at rette aggressionen udad og helst mod noget, der kan gøre det ud for en autoritær ledelse. Fælles for alle tre reaktioner er, at de hæmmer produktiviteten og ødelægger arbejdsglæden.

Lederens reaktion

Disse reaktioner gør det ikke let at være leder. Man kommer let til at opfatte medarbejderne som umulige unge, bliver angst for at blive angrebet og miste kontrollen og føler sig afhængig og udleveret til medarbejderne, som det var meningen, man skulle lede. Som forsvar mod disse afmagtsfølelser begynder man at nedvurdere og foragte medarbejderne og fristes til at bruge stadig mere primitive ledelsesmetoder. Der tegner sig således en ond cirkel, hvor leder og medarbejdere efterhånden presser hinanden til at ligne deres værste forestillinger om hinanden.

Gode relationer på samme niveau

Som modvægt til disse aggressive og hadefulde relationer etablerer leder og medarbejdere så tilsvarende varme og gode relationer på det horisontale plan. Lige så falsk og sadistisk lederen fremtræder, lige så ordentlige, varme og gedigne tager medarbejderne sig ud for hinanden. Vi hernede på gulvet er i det mindste ordentlige mennesker og ved, hvad sammenhold er. Tilsvarende hygger lederen og hans kolleger sig med at udveksle historier om, hvor tåbelige medarbejderne er, og hvor dygtige de selv er og ville være, hvis medarbejderne ikke var så ufatteligt barnagtige.

Blokerede udviklingsmuligheder

I dette system er der således ikke lænere nogen hele mennesker til stede – der er kun "de onde" og "de gode". Polariseringen bygger imidlertid på en så forenklet realitetsopfattelse, at læreprocesser og erfaringsdannelse blokeres, og den personlige udvikling sættes i stå. Man lærer ikke noget, men sørger for at få bekræftet sine fordomme (jf. Olsén og Clausen 2000).

Burcard Sievers (1994) antager, at det traditionelle arbejdsliv i de vestlige kulturer i udpræget grad er splittet i dette forældre-barn-mønster.

Man kan imidlertid udvide forståelsen af disse psykodynamiske processer, hvis man udvider forældre-barn-forholdet til en hel familie. En begrænsning ved den psykoanalytiske forståelse er dens ensidige fokus på den vertikale dimension i familien og i gruppen, forældre-barn-forholdet og leder-medarbejder-forholdet (Gabriel & Hirschhorn 1999). Forholdet mellem søskende (Mitchell 2003) er ligesom forholdet mellem grupper (Visholm 2004b) i det store og hele overset i psykoanalysen.

Hierarkier og søskenderelationer

Hierarkier kan i princippet have lige så mange lag, som det skal være. Den mindste meningsfulde enhed for analyse består imidlertid ikke af to, men af tre lag: top, bund og mellemledere. Mellemlederen kan ikke i denne sammenhæng placeres som barn eller forældre. Mellemlederen er oprindelig et medlem af søskendeflokken, fordi

forældrene ikke kan være til stede i en periode eller er forsvundet for bestandig, har fået en særstilling i familien, har fået og taget en forælderrolle uden at være far eller mor.

Ifølge Mitchell (2003) har søskende i udgangspunktet et morderisk had til hinanden – også selv om forældrene har fyldt storebror eller storesøster med alle mulige godhjertede historier om, hvor sjovt og dejligt det bliver med en ny lille legekammerat. At få en lillebror eller en lillesøster føles i udgangspunktet som en trussel på livet. Man kan ikke forestille sig, at der kan være plads til to, og frygter derfor, at den lille nye skal have éns plads. Hvis man ikke lige kan se det for sig, skal man bare, som en kollega fortalte mig, forestille sig, at éns kone kommer hjem med en ny mand, begynder at installere ham i hjemmet og begejstret fortæller én, hvor sjovt det bliver at have en ny i familien, som man kan se fodbold med, hjælpe med at vedligeholde huset og tale med om alt muligt fra sex til biler.



Forældrenes rolle

Traditionelt er farens opgave i familien at forsyne den med de nødvendige ressourcer og beskytte den mod virkeligheden udenfor, mens moren skal kreere et varmt og trygt hjem, hvor fred og lykke hersker (Schwartz 2001). Ifølge Mitchell (2003) forholder faren og moren sig forskelligt til børnene. Begge vil de behandle børnene lige. Faren stiller børnene lige ved at behandle dem ens, idet han hæfter sig ved, at de alle er børn, mens moren stiller børnene lige ved at behandle dem forskelligt, da hun hæfter sig ved, at børnene er forskellige og derfor skal behandles forskelligt, hvis de skal have det lige godt. Det er endvidere morens opgave at sørge for, at børnenes had mod og angst for hinanden modificeres og civiliseres, således at børnene efterhånden kan føle, at der er plads til alle i familien. Farens måde at forholde sig til børnene på skaber på den ene side tryghed på grund af dens umiddelbare retfærdighed, men også angst, fordi børnene behandles som ens, hvorfor den ene kan være lige så god som den

anden, og de derfor tager sig ud som udskiftelige. Den skaber også mulighed for, at børnene kan opfatte sig som en gruppe, der har dette at være børn tilfælles. Morens måde at forholde sig til børnene på skaber tryghed, fordi hun lader hvert enkelt barn opfatte sig som unikt og uerstatteligt, men også angst, fordi hendes særbehandling af hver enkelt skaber jalousi og misundelse hos de andre.

En bror eller søster i forældreren

Når et medlem af søskendeflokken får en forældreren, udløses jalousi og misundelse hos de andre. Man kan måske håbe på, at en søster eller bror i forældreren vil betyde, at det nu er en af vore, der bestemmer, så man kan slippe for alle forældrenes restriktioner og få slik morgen, middag og aften og aldrig skulle rydde op eller vaske sig. Men hvis broderen eller søsteren seriøst påtager sig forældreren, så føler man sig dobbelt svigtet: både af forældrene, der har forladt én, og af søsteren eller broderen, der har svigtet gruppen og er gået over til fjenden. Man håber inderligt, at de

rigtige forældre skal vende tilbage, og hader lige så inderligt erstatningen.

Overføringen på mellemlideren tegner således et billede af en forræder, der har fedtet sig ind hos ledelsen, svigtet sine egne for en ussel bestikkelse, føler sig hævet over andre, tror han/hun er noget særligt i evner og dygtighed, men kun adskiller sig fra den gruppe han/hun kommer fra ved sin dårlige karakter, der er forfalden til bestikkelse og påvirkelig af smiger. Dette billede er tilsyneladende det indre billede hos medarbejderne af den typiske værkfører.

Denne helt igennem onde mellemliderfigur giver imidlertid plads til idealisering af ledelsen et lag over. Da man ikke møder denne i konkret samarbejde, er der god plads til fantasien. Her kan den gode og omsorgsfulde mor eller den stærke, handlekraftige og retfærdige far placeres.

Med til billedet hører, at medarbejdernes overføringer på mellemlider og topleder kan veksle indbyrdes. Mellemlideren kan blive set som en af vore, der beskytter mod en uretfærdig, virkelighedsfjern og selvoptaget

topledelse, der kun bruger organisationen til at fremme egen karriere uden hensyn til medarbejdere eller langsigtede interesser. Det psykologisk belastende for mellemlideren er at skulle skabe kontakt og forbindelse mellem to lag i organisationen, der er tilbøjelige til at polarisere sig og kræve, at mellemlideren identificerer sig med det ene mod det andet.

Psykodynamiske processer i selvstyrende grupper

I en situation, hvor topledelsen er idealiseret, mellemlideren bliver set som det ondes inkarnation og medarbejderne ser sig selv og hinanden som ordentlige og solide folk, der holder sammen, opstår der nogle psykologisk set meget interessante ændringer i de gensidige overføringer, når organisationen ændres fra traditionelt hierarki til selvstyrende eller medstyrende grupper.

Selvstyr indebærer, at værkførerens autoritet delegeres til gruppen, der nu som gruppe refererer til en leder et niveau over værkføreren. Hvor det før var lederen, der skulle få med-

arbejderne til at arbejde sammen om at løse opgaven, bliver det nu medarbejderne selv, der skal lede gruppen. Værkføreren er pludselig ude af systemet, og med ham forsvinder tilsyneladende det onde ud af organisationen. Nu er der kun varme følelser og samarbejde, effektivitet og arbejdsglæde tilbage i organisationen.

Den "onde" værkfører vender tilbage som spøgelse

Det afsløres imidlertid hurtigt, at værkførerens ondskab var projiceret. Det onde var ikke hans ejendom. Det onde dukker pludselig op midt i den selvstyrende gruppe. Med værkførerens exit falder collusionen mellem leder og medarbejdere sammen, de fortrængte og projicerede selvdele vender tilbage. Medarbejdernes idealiserede selvleder opløses, og de konfronteres pludselig med hinanden som virkelige og hele personer. Forskellene mellem medarbejderne kommer i fokus. Det bliver gruppe-medlemmernes fælles anliggende, hvis en medarbejder er hurtig eller langsom, sjusket eller for omhygge-

lig, kommunikerer utilstrækkeligt, er ondskabsfuld, ubehagelig eller lignende. Hvor vrede og aggressive følelser før var rettet mod lederen, der vender de nu tilbage i gruppen og forvandler det tidligere solidariske gruppesammenhold til holdeplads for konflikter og sammensatte følelser.

Vanskeligheder med at tage ledelse og give følgeskab

For at løse opgaven må gruppe-medlemmernes arbejde koordineres, og der skal løbende træffes beslutninger. Ledelse er med andre ord en nødvendig bestanddel af et samarbejde. At træffe en beslutning er at vælge et alternativ frem for andre. Enhver beslutning afskærer således en række muligheder. Beslutninger vil oftest stille gruppe-medlemmerne forskelligt, nogen får deres ideer eller arbejdsbetingelser tilgodeset, mens andres ideer ikke bliver brugt, eller de får relativt dårligere arbejdsbetingelser. At træffe beslutninger indebærer således et aspekt af aggressivitet. Man skærer noget fra, lukker noget ude, for at satse på det andet. Hvis man ikke træffer

beslutninger og ikke kan mobilisere den fornødne aggressivitet, hvis man ikke kan tåle at lade nogen mulighed gå fra sig, så får man intet udrettet og sidder frustreret tilbage.

Når der skal udøves ledelse i gruppen, f.eks. træffes beslutninger, bevæger den, der tager et ledende initiativ, sig imidlertid lige ind i værkførerrollen, der som beskrevet er den mest forhadte position i systemet. Den der tager initiativ til ledelse, bliver således omgående set som og benævnt som værkfører, hvad de færreste meget forståeligt har lyst til at udsætte sig selv for. Medarbejderne i den selvstyrende gruppe er således spændt ud mellem behovet for at udrette noget meningsfuldt, løse opgaven, vise hvad de kan – og angsten for at blive positioneret som værkfører og dermed skydeskive for et had, hvis voldsomhed man kun kender alt for godt. Denne tilstand er et udtryk for søskenderivalisering, hvor man hellere vil sørge for, at ingenting sker, end at give autoritet til nogen enkelt person.



Formel og uformel ledelse

I alle arbejdsorganisationer findes en formel og en uformel struktur. Den formelle struktur udgøres af de procedurer og aftaler, der ligger til grund for arbejdets organisation og fordeling samt af de former for ledelse og autoritetsrelationer, der er etableret. Den uformelle struktur er alle de former for praksis, der ikke er indeholdt i den formelle struktur, men alligevel optræder i systemet. Den formelle struktur kan være meget omfattende og detaljeret eller meget enkel med store muligheder for improvisationer. Der findes ingen virksomheder, hvor der ikke er en formel struktur. I selvstyrende grupper er gruppen den formelle ledelse og alle gruppemedlemmer, der arbejder efter det aftalte koncept for selvstyring, påtager sig således formelle ledelsesfunktioner.

Det er en kendt erfaring, at det at arbejde efter reglerne er en måde, hvorpå man kan få hele systemet til at bryde sammen, selv om man gør lige nøjagtigt det, der er aftalt. At arbejde efter reglerne fungerer, fordi man ikke overtræder nogen overens-

komster på denne vis – det er således næsten bedre end en strejke. På den baggrund er det ikke muligt at løse en opgave uden opbakning fra de uformelle systemer. De uformelle systemer er også arbejdspladsens sociale liv, det sjov man har med hinanden, relationer mellem medarbejdere uden for arbejdstiden, forelskelser, venskaber, men også alle de intriger og konflikter, der opstår, når mennesker er sammen.

Jo mere uklar en organisationsstruktur er, uklare roller, uklar ledelse etc., jo mere overlades ledelsen til det uformelle system. Det kan umiddelbart lyde fint at kunne klare tingene på den uformelle facon, uden stive regler og formelle procedurer, og det kan også være både rart og effektivt, når det går godt, men når der opstår problemer, bliver det vanskeligt. Medarbejdere er som nævnt også mennesker. De er forskellige, nogle er søde og flinke, nogle er negative og egoistiske og nogle er søde og flinke nogen gange og sure og selviske andre gange. Medarbejdere skaber også uformelle relationer til hinan-

den, nogle holder sammen med nogle, andre med andre og nogle er mere isolerede. Medarbejdere har også forskellige interesser, og de interesser, som de har tilfælles, viser sig undertiden at være i indbyrdes konflikt, f.eks. ved nedskæringer, hvor den fælles interesse i at beholde sit job skaber en situation af indbyrdes konkurrence.

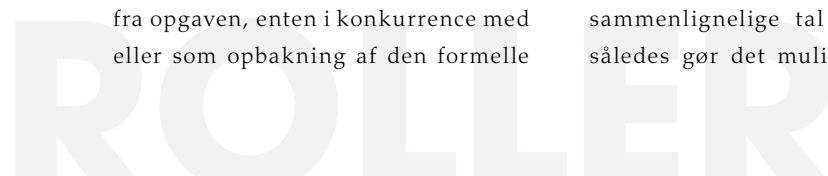
Hvor formel ledelse er synlig og tydelig, er uformel ledelse mere eller mindre usynlig. Man kan udfordre en formel ledelse, stille den til regnskab, kontakte den etc., mens den uformelle ledelse som regel benægter overhovedet at være ledelse og er tilbøjelig til at forsvinde, jo mere man leder efter den. Når man påtager sig en formel lederrolle, bliver man synlig og dermed også sårbar. Man kan angribes, drages til ansvar, forføres etc. Den uformelle ledelse er ikke ud-sat på samme måde.


Den formelle ledelse får sin autoritet fra opgaven, strukturen og rollen. Den uformelle ledelse kan få autoritet fra opgaven, enten i konkurrence med eller som opbakning af den formelle

ledelse, men ikke fra strukturen eller rollen. For begge typer af ledelse spiller personligheden imidlertid også en rolle for autoriteten. En formel leder, der kan udfylde sin rolle med sin personlighed, er bedre stillet end én, der har svært ved at agere i en lederrolle. Uformelle ledere må trække på deres personlighed for at få autoritet, men også sociale netværk, følelsesbindinger, opsamling af diffus utilfredshed og ting, man har på hinanden, spiller en rolle for den uformelle leders autoritet. I organisationer, hvor den uformelle ledelse er rimelig stærk og ikke opgaveorienteret, befinder medarbejderne sig i en meget belastende situation af rolleklarhed: skal man følge opgaveledelsen og lægge sig ud med den uformelle ledelse, eller skal man følge den uformelle ledelse og lægge sig ud med opgaveledelsen?

III. MEDSTYR PÅ COMTECH

Hvor spørgeskemaundersøgelser og statistisk analyse forvandler fortællinger, oplevelser og erfaringer til sammenlignelige tal og tabeller og således gør det muligt at kortlægge





problemernes art og omfang, der mister man i løbet af denne procedure fornemmelsen af problemernes konkrete psykologiske sammensathed og dermed også muligheden for ideer til deres løsning.

For at få adgang til nogle mere levende erfaringer tog TekSam kontakt med virksomheden Comtech, hvor vi (Peter Dragsbæk, CO-industri, Niels Sejersen, Dansk Industri, og forfatteren) fik lov til at tale nogle timer med fire produktionsmedarbejdere, Mette, Ditte, Jytte og Lotte, de to produktionsledere Jens og Søren og tillidsrepræsentanten Elise. Vi fik udskrevet båndoptagelsen af vores samtaler, og fra denne har forfatteren plukket en række brudstykker, der illustrerer problemer med rolleklarhed. Vi har valgt de illustrationer, der er opklarende for rolleklarhed generelt. Materialet er anonymiseret og bearbejdet med henblik på skriftlig formidling. Da vi havde bearbejdet materialet, besøgte vi igen Comtech og drøftede vores fund med en række nøglepersoner.

Comtech har i en længere årrække arbejdet med forskellige former for

selvstyrende grupper og kører nu på sjette år et medstyrkoncept. De fleste virker stolte af deres medstyr, men har også øje for de mange vanskeligheder og uløste problemer, der følger med. Vi opfatter Comtech som en organisatorisk set ret avanceret virksomhed, hvis vanskeligheder er velegnede som eksempler for andre virksomheder.

På Comtech er der omkring 180 timelønnede medarbejdere, der er opdelt i 20 grupper fordelt på fem skift. De fleste medarbejdere er kvinder. Der er to produktionsledere, der begge er mænd. Arbejdet i grupperne er medarbejderne i princippet ansvarlige for i fællesskab, men der er efterhånden udviklet nogle særlige roller, som medarbejderne skiftes til at besætte for en kortere eller længere periode: koordinator, kvalitetsansvarlig, maskinansvarlig og tilbagemelder. De to produktionsledere uddeler opgaverne og skal tilkaldes, når grupperne støder ind i problemer, som de ikke selv kan håndtere.

Medstyret har således på den ene side en formel struktur, der beskriver autoritetsrelationerne og arbej-

dets fordeling - hvem der bestemmer og har ansvar, og hvem der gør hvad. På den anden side er der en uformel kultur, der i høj grad definerer medstyr i praksis.

En ting alle kan blive enige om er, at det er positivt *ikke* at have nogen værkførere. Hvis en medarbejder tilsvarende optræder for lederagtigt, bliver vedkommende hurtigt dukket med bemærkninger som: "Tror du, du er værkfører eller hvad?"

Man lægger vægt på, at der ikke er nogen, der er mere end andre - især ikke koordinatore og kvalitetsansvarlige. Janteloven bliver nævnt nogle gange. Man skal ikke tro, at man er noget eller mere end de andre.

Stærke og svage medarbejdere

På den anden side taler alle om de stærke og de svage medarbejdere og om dem, der er midt mellem. Der er, så vidt man kan fornemme, flere slags stærke medarbejdere. Der er dem, der er meget engagerede i medstyr, påtager sig roller som koordinatore eller kvalitetsansvarlige og kæmper for, at gruppen skal samles og bestemme, når

der er noget, der skal afgøres eller ordnes. Der er nogle, der er stærke, fordi de kan arbejde hurtigt og dygtigt, og der er nogle, der er stærke, fordi de har indflydelse via deres sociale netværk og deres måde at være på. De sidste siger ikke så meget ved gruppemøderne, men indimellem beslutter de, at nu skal tempoet op, eller nu laver vi lige de her ting færdige - uden at gruppen har talt om det eller besluttet det. Der er tilsvarende tre slags svage medarbejdere. Dem, der ikke bryder sig om gruppemøder og synes, at medstyr er lidt anstrengende, som ikke tager arbejdet med hjem, men gør hvad der skal gøres - hverken mere eller mindre. Der er dem, der ikke er så hurtige til arbejdet, enten fordi de er nye, ældre eller bare ikke har så let ved det. Endelig er der dem, der ikke har noget særligt socialt netværk, og som ikke har nogen indflydelse via deres måde at være på.

Mulighed for personlig udvikling

I interviewgruppen mener man på den ene side, at der altid vil være nogen, der ikke er særlig interesseret i medstyr, og som ikke tør stå

op og sige noget i gruppen. Det er de medarbejdere, der mest skal have arbejdet overstået, så de kan komme hjem. På den anden side er der eksempler på, at svage medarbejdere er blevet stærke, at nogle har fået en koordinatorrolle eller andet og har vist sig at vokse med opgaven. Det er meget bekræftende for alle, når en medarbejder går i gang med en sådan personlig udvikling og opdager nye evner og sider af sig selv.

Meget kvalificerede medarbejdere

De to produktionsledere mener, at medarbejderne er så kvalificerede og har så meget overblik og indsigt i produktionen, at de selv sagtens kunne tage på ferie samtidig i en måned, uden at det ville kunne mærkes på produktionen. De har imidlertid også lagt mærke til, at medarbejderne trækker en grænse mellem gruppen og lederne, at der er nogen ting, som gruppen lægger vægt på at klare uden ledernes indblanding. Gruppens sociale og psykologiske liv anses for gruppens eget, altså privat i forhold til produktionslederne, der dog indi-

mellem kontaktes af enkeltpersoner, der har et eller andet på hjerte.

Tillidsrepræsentanten, der er kvinde, synes at have fået og påtaget sig rollen som den omsorgsfulde side af ledelsen, idet hendes arbejde meget består i at trøste medarbejdere, der er kede af det, eller hjælpe med at udrede konflikter mellem medarbejdere. Hun finder sit arbejde ret psykologisk krævende. Tillidsrepræsentanten tager sig af problemerne i første omgang, trøster dem der græder, forsøger at mægle og reparere på samarbejdet. Når dette ikke er tilstrækkeligt, mobiliseres produktionslederne, der ikke går så meget ind i konflikterne, men flytter folk, hvis en gruppe ikke kan få samarbejdet til at fungere.

Det er tilsyneladende kun de to produktionsledere, der både ses som ledere af medarbejderne, og som ser sig selv som ledere. Uden for denne relation foregår der imidlertid en masse ledelse: beslutningstagen, koordinering, kontrol, støtte og konfliktudredning. Ifølge kulturen er der ingen ledere, der udøver denne ledelse, autoriteten er delegeret til grup-

perne. Følelsesmæssigt oplever alle sig selv som medarbejdere, der er lige, snarere end som ledere, der er lige.

De betegnelser, rollerne har fået: koordinator og -ansvarlig, er meget karakteristiske for vanskelighederne med selvstyrende grupper. Begge roller kan ses som lederroller, hvor imidlertid både beslutningskompetence og autoritet er trukket ud. Isoleret betragtet er det underligt, at nogen medarbejdere overhovedet vil påtage sig disse roller. Hvem har lyst til at have ansvar for noget, som man ikke har indflydelse på? Hvordan skal man kunne påtage sig et ansvar for at koordinere noget som helst, hvis man ikke har noget at skulle have sagt over det, man skal koordinere?

Spørgsmålet er så, hvorledes ledelse og samarbejde rent faktisk foregår i en organisation med 180 medarbejdere, hvor de to produktionsledere har delegeret den daglige ledelse til de selvstyrende grupper, hvis medlemmer er noget afvisende over for både at tage og give autoritet og ledelse, og hvis særlige roller (koordinator og -ansvarlig) er svækket autoritetsmæssigt.



1. Janteloven og selvrealisering

Det kræver noget at blive en aktiv deltager i medstyrkonceptet. Man skal overvinde sin angst, finde sin egen autoritet, turde stille sig op og tale til gruppen og tåle uvisheden om, hvorvidt de andre vil høre, hvad man siger, eller man bliver afvist eller gjort til grin:

I: - Er der nogle eksempler på, at en af de mindre talende har fået en særlig rolle?

Iytte: - Ja, vi havde en i den P 11-gruppe, som Mette omtalte før.

I: - Hvordan gik det?

Iytte: - Det gik simpelthen kanon godt. Jeg tror, det gav hende noget ballast og fik hende til at knejse med nakken. Hun er en type, som har det med, at når hun kommer på arbejde, så skal hun bare lave sit arbejde. Når hun træder ud ad døren her, så kommer arbejdet først igen næste morgen. Men ved at vi fik hende ind i den rolle som koordinator, der lavede hun alligevel op. Hun var ikke meget for det, men hun fandt ud af, at det alligevel var spændende at prøve.

Mette: - Det flyttede da også klart nog-

le grænser for hende. Hun havde aldrig nogensinde forestillet sig, at hun kunne stille sig op foran en forsamling og sige noget. Hun var hunderød: "Det kan jeg simpelthen ikke", og "Nej, det går aldrig" og jeg ved ikke hvad. Men hun fandt ud af, at hun faktisk godt kunne. Alle ville jo kunne påtage sig enhver rolle, hvis de fik den støtte. Hvis de virkelig fik lov til at få den støtte og komme op, så ville de også udvikle sig af sig selv og finde ud af, at de faktisk godt kan stå foran en forsamling og sige nogle ting.

Hvis man overvinder angsten og får støtte fra de andre, gennemlever man en vigtig udviklingsproces. Fra at være anonym og ikke have nogen personlig eksistens i gruppen bliver man nu en person, der kan gå ind i en rolle, sige sin mening og bidrage til at få gruppen til at løse opgaven. At bidrage aktivt til opgavens løsning er selvbekræftende, idet man erfarer, at éns holdninger, meninger og indsats fungerer i virkeligheden. Man føler sig kompetent og får mere mod til at give sin mening til kende.

Ligesom der i interviewgruppen

er enighed om, at det er bekræftende for alle at se en kollega vokse med en opgave, så er man også enige om, at der samtidig findes en anden virkelighed: Jantelovens. Ditte har påtaget sig rollen som flyver, den koordinator, der skal følge med i, hvilke grupper der har for få eller for mange medarbejdere i det pågældende skift og formidle en udveksling, så arbejdet bliver bedst muligt fordelt.

I: - Men er det rigtigt forstået, at du er overkoordinator i forhold til...

Ditte: - Nej, det er ikke sådan. Det er sådan, jeg er bange for, at folk skal opfatte mig nu, som én, som tror, at jeg er mere end alle andre. Så derfor ved jeg ikke, hvor begejstret jeg lige er for rollen på sin vis, vel? Men det er jeg ikke, altså jeg er bare sådan et samlingspunkt, hvis man kan sige det sådan. Og hvis der så er nogle problemer, jamen så må jeg gå videre til nogle, der får penge for at have et ansvar, kan man sige.

I: - Men Lotte koordinerer P 11-projektet. Og der er så nogle andre, der koordinerer projektgrupper rundt omkring, og de skal ringe til dig, hvis...

Ditte: - Ja, og produktionsgrupper rundt omkring...

I: - Det er jo lidt sådan, at du skal træffe beslutninger om, hvem der trænger mest til hjælp og sådan.

Ditte: - Sådan lidt...det er lidt beklemmt i øjeblikket i hvert fald.

I: - Hvorfor det?

Ditte: - Jamen det er jo sådan lidt...

I: - Har vi en rollekonflikt? [alle griner]

Ditte: - Ja, det har vi. Det tror jeg, vi har, fordi, som vi snakkede om, den arbejdsplads, vi har her, der er jo en sådan en...hvad hedder den der: du skal ikke tro, du er noget?

I: - Jantelov...

Ditte: - Ja, og der er det lige nøjagtigt det, som du så siger, at jeg går ind og er bange for, at alle lige pludselig synes eller tror, at jeg er sådan en over-et-eller-andet. Og det er jeg jo ikke. Altså vi er jo på lige fod alle sammen.

I: - Er I det?

Lotte: - Ja, henede i produktionen. Men det sker jo også inde i de enkelte grupper, tror jeg, for der er jo stærke og svage personer, at lige pludselig er rollerne bare fordelt på en anden måde... altså af de stærke, så falder de svage.

Altså det er jo som om, at man falder ind i rangordenen ligesom i dyrelivet, var jeg ved at sige, altså uden at det hedder sig andet, end at vi er lige alle sammen.

Mette: - Man er faktisk bare... når man har en rolle, er man jo bare talerør videre.

I: - Men hvem træffer beslutninger? Altså I kan jo ikke være rør alle sammen. Der er nogle, der er nødt til at sige, sådan skal det være, eller sådan skal det ikke være.

Mette: - Jo, men det er jo som regel i et samarbejde. Hvis jeg har et eller andet problem, som jeg ikke synes, jeg selv lige kan tage en beslutning om eller kan blive enig med gruppen om, at det er det, vi gør. Jamen så må jeg jo gå videre til produktionslederen og sige: "Der er den og den problemstilling, hvordan får vi klarret det?" Så er jeg nødt til at gå videre med det. For jeg kan jo ikke som ene person bare træffe beslutninger på gruppens vegne. Jeg er nødt til at være enig med gruppen om, lidt, at det er sådan, vi gør tingene.

I: - Altså det bedste er, hvis du kan lodde gruppens stemninger og meninger og få det drejet sådan, at man bliver enige?

Mette: - Det vil det jo altid være. Det

er jo meningen, at vi skal samarbejde, og det er jo...man samarbejder ikke lige godt, hvis man træffer en beslutning, som måske ikke lige falder i hak hos gruppen, så det er jo...

Lotte: - De, som således engagerer sig og som tør sige noget og sådan, kan godt komme ud for, at nogle gange, når de er med for at hjælpe de andre, at få det til at køre i gruppen og sådan noget, får de den tilbage med, at lige pludselig er der nogen, der mener, at: "Nå, hun har nok taget en kasket på nu, ikke? Hun tror hun er noget". Hvor det slet ikke er hensigten. Det er kun for at hjælpe, for det er jo ikke...det er ikke alle, som kommer ud med deres meninger og kommer med et eller andet. Og der vil jeg sige, at der kan du så godt lige få den der i ryggen, at "Nå, hun tror sgu, hun er noget nu, nu har hun taget kasket på!"

I: - Altså det betyder, at det er én, der prøver, at...der ser ud som om, det er en leder, ikke?

Mette: - Ja, ligesom at sætte sig op til, at man bestemmer. Hvor jeg vil sige, at meget tit er det jo ikke det, der er hensigten, det er mere for at hjælpe, og hvis der ikke er andre, der er med...så bliver

du nogle gange nødt til at gå ind, og så skal du finde en løsning, for at du kan komme videre. For hvis ikke der er nogle, der gør det, jamen så står vi ligesom i det samme, så står det bare stille.

Interviewgruppen har det tydeligvis vanskeligt med at forholde sig til forskelle og ligheder blandt medarbejderne i medstyr. De er alle lige, de har forskellige roller og samtidig kan man observere en rangorden som i dyreriget. Det synes meget afgørende at benægte, at lederroller findes. Deltagerne i interviewgruppen virker alle splittede mellem deres tilbøjelighed til at deltage og få tingene til at fungere og angsten for herved at blive set som en leder.

2. Formelle og uformelle ledere

Det viser sig imidlertid, at medarbejderne udøver to forskellige og indbyrdes konkurrerende former for ledelse. Der er de medarbejdere, der er engagerede i medstyrkonceptet, har overvundet angsten for at tale i gruppen og investerer deres engagement og følelser i at løse opgaven ved at over-

holde aftaler om gruppebeslutninger og medstyrkonceptet i det hele taget. Og der er personer og undergrupper af stærke personer, der indimellem tager ledelse, ikke ved at søge opbakning gennem et indlæg på gruppemødet, men simpelthen ved at handle uden om gruppen og dens møder.

Iytte: - Ja, og for dem, der ikke er så stærke, er det jo også frygteligt at møde på arbejde hver dag, hvis det er, du har fået trådt en af de stærke over tærerne, ikke? Stakkels menneske, vil jeg sige.

I: - Fordi så...

Iytte: - For der er kvinder jo godt nok hårde ved hinanden, ikke?

I: - Så kører de på dem?

Iytte: - Ja, altså der kan komme en stærk person mandag morgen og have en rigtig dårlig morgen. Så kan alle de hernede, jamen de ender jo automatisk med at have en dårlig morgen også. Så kan der være dem, der siger: "Åh, hold nu op" og sådan, og de kan få et hak i tuden, og så er vi alle sammen sure.

I: - Hvordan giver man hinanden et hak i tuden?

Jytte: - Ja, altså man kan jo bare mærke, at hvis man for eksempel er den, der stikker næsen frem. Jamen så samles de svage og de stærke, fordi de stærke venter dig ryggen, jamen så vender de svage dig også ryggen, fordi de følger med de stærke, og så er du jo så helt udenfor.

Mette: - For et stykke tid siden oplevede jeg det, at man møder en morgen og så er klar på arbejdet og kommer frem, så er der to, der hiver nogle ting hen og sætter sig og går i gang med at flowteste nogle emner, og de siger ingenting til alle os andre. Og vi er jo en gruppe, der skal samarbejde om arbejdet. Der er ikke nogen forklaring eller historie om, at: "Natholdet har desværre ikke fået flowtestet de her, så derfor så sætter vi os lige og gør det." Og det giver sådan en enormt dårlig stemning, for: "Hov, hvad skete der lige her? Altså hvad sætter de gang i, og hvad skal vi andre gå i gang med? Skal vi gå i gang med at starte den store støber op og få linjen til at køre nu, mens de sidder der?" Det har vi nogen gange lidt problemer med derovre, at der er nogle, der tager en beslutning om, at det er sådan, vi gør det. Det kan også være en eller anden arbejdsituation,

hvor de beslutter...at tre mennesker bliver enige om, at for fremtiden så gør vi sådan og sådan og sådan uden at tage alle med. Og når det er noget, der har med arbejdet at gøre, er vi jo nødt til alle sammen i hvert fald at give vores besyv med, om vi synes, det er o.k., at det er sådan, vi arbejder for fremtiden. Og det kan virkelig skabe nogle konflikter. Hvis man er nogle små, der ligesom...

I: - Der er nogle, der tager en lederrolle indimellem, uden...

Mette: - Indimellem er der nogen, der tager høvdingekasketten på, du ved, og så møver de bare frem, og så beslutter de i en lille fast gruppe, at...

I: - Og så går de, indtil der er nogen, der stopper dem?

Mette: - Jamen så går de, indtil der er nogle, der stopper dem, som simpelthen siger: "Hov, hvad skete der lige her?"


I: - Er der nogen i gruppen, der har det ansvar at sikre, at alle er med til at tage beslutningerne?

Mette: - Det burde jo være koordinatorens job. At sørge for, at...fordi det jo er koordinatorens job ligesom at koordinere arbejdet og finde ud af: "Jamen o.k., nu har vi så et problem med, at vi gør tin-

gene sådan her, kan vi sætte os ned og blive enige om, at vi gør det på en anden måde?" Men der kræver det jo også, at når man får tildelt en rolle, så er man interesseret i at udfylde den rolle, så godt som man nu kan i hvert fald. At man virkelig yder noget. For hvis du har en gruppe, hvor rollerne sådan...hvor folk ikke virkelig går ind i de her roller, så flyder det ud, for så er der ingen, der tager stilling til, hvad skal vi nu gøre? Og så er der nogen, der begynder bare at bestemme. Så hvis de der roller ikke virkelig fungerer, og folk yder deres til at få det til at fungere, så går det i fisk. Og så fungerer en gruppe ikke.

Interviewgruppen beskriver her meget klart, hvordan den uformelle ledelse tager over, jo mere svækket autoriteten er i de roller, der er forbundet med medstyr. Mette vurderer det som et spørgsmål, om de, der har påtaget sig rollerne, også virkelig går ind i dem. Men det virker også som om, at der er investeret for lidt autoritet i disse roller ovenfra. Det er stærke kræfter, der er på spil i det uformelle ledelsessystem. Som en af





produktionslederne siger i en anden forbindelse:

Jens: - *Der er jo nogle af grupperne, hvor der er nogle meget meget stærke og markante personer. Der er nogle af de her, har vi oplevet, stærke og markante personer, som nogle gange har brugt deres power på en lidt uheldig måde, ikke? Vi har set et eksempel, hvor de simpelthen har kunnet styre sådan en hel gruppe med hård hånd.*

Kampen mellem den uformelle og den formelle gruppeledelse er et godt eksempel på rolleklarhed. Drivkræfterne i den uformelle ledelse, der givet aldrig ville betegne de tiltag, de iværksætter, som ledelse, ligner misundelse mod de medarbejdere, der kan formulere sig og er engagerede i medstyr. Uformel ledelse behøver ikke at udspille sig som sabotage og heller ikke at være vendt mod strukturen. Uformel ledelse kan lige så godt være opbakning til løsning af hovedopgaven. Men i de eksempler, vi her har adgang til, træder det aggressive meget tydeligt frem. Den formelle ledelse

er magtesløs og frustreret, mens den uformelle demonstrerer sin magt. Disse demonstrationer kan udspringe af en lignende magtesløshed. Man synes, man spiller en vigtig rolle for organisationen og har tjent den trofast over årene, men så kommer disse veltalende unge gruppemennesker og tager opmærksomheden. De skal vide, at de er afhængige af de gamle og erfarne. Karakteristisk for den uformelle ledelse er imidlertid, at den er vanskelig at adressere. At påtage sig formelle lederroller kræver, at man finder sit mod og investerer sin personlighed i rollen. Herved bliver man tydelig og dermed også sårbar. Den uformelle ledelse arbejder med ordløse handlinger og snak i krogene, den er derfor utydelig og meget vanskelig at stille til ansvar og udfordre. Angstniveauet i grupper, hvor den formelle og den uformelle ledelse befinder sig i en magtkamp, bliver følgelig temmelig højt. "Hvem skal jeg rette mig efter?", "Hvem skal jeg holde med?", "Hvad er rigtigt i denne organisation?" er spørgsmål, der udspringer af belastende rolleklarhed.

Uformel ledelse og uformelt samarbejde lyder umiddelbart tillokkende som alternativ til stive hierarkier og stramme omgangsformer. Når spændinger og konflikter opstår, hvad de gør i enhver gruppe, forvandler hyggen sig imidlertid til uhygge og paranoia, da man så er afhængig af en ledelse, der ikke giver sig til kende som sådan, ikke kan kontaktes som sådan og kun vanskeligt kan udfordres.

3. Presset fra markedet

Tillidsrepræsentanten har en del at lave med at udrede konflikter i grupperne. Medarbejderne er forskellige og skal behandles som sådanne, men det er ikke nemt, når tingene kører op. Indkøringen af en ny automat skaber forskellige reaktioner i medarbejdergruppen. Nogle knokler, andre kan ikke følge med og begynder at græde:

Elise: - *Vi har en flok...herovre på den anden side, der har vi en flok ældre damer...nej, det må man ikke sige, vel? Hvad hedder det, damer, når de er over 55?*

I: - *Kvinder.*

Elise: - *Øh ja, damer over 55, og så er der et par...*

I: - *Kvindelige seniorer.*

Elise: - *Ja, så har man ikke generet nogen, vel? Nej. Øh .. deres arbejdsrytme bliver brudt. Fra at have bestået af flere manuelle processer, så bliver de sat op på en linje. Arbejdsgangen er i store træk det, de er vant til, men i stedet for, at de selv styrer tempoet, så er det nu det her monster af en automat, der styrer deres hverdag. Det kører selvfølgelig op i høj skrue, for det er dog det mest forfærdelige monstrum, man overhovedet kan have på Guds grønne jord. Og der er slet ikke noget ved noget mere. Og det hele kan være fuldstændig lige meget. Så oplever jeg, at nogle bliver vrede og sure og gale og kede af det. De reagerer i det hele taget højlydt og brokker sig over alt, man overhovedet kan brokke sig over. Lige fra selve arbejdsgangen til kaffen, der lige pludselig ikke er god nok.*

Og så er der hende i den anden ende, hvor de siger: "Jamen, jeg gør det, jeg kan, og tager det egentlig ganske stille og roligt, for det her skal nok komme. Jeg skal bare have rytmen." De skal jo takles hver især på hver deres måde, ikke også?

De, der ikke siger noget og tænker: "Jeg skal nok følge med," bliver selvfølgelig også lidt stressede og frustrerede over at høre al den ballade, der egentlig er.

Så der opstår så nogle konflikter. Og man kan godt til de her, der er i den ene ende, sige: "Jamen det er rigtigt, hvad I gør. Få en god arbejdsrytme. Find ud af, hvordan I kan forholde jer til det. Og tag det bare stille og roligt. Og det, I ikke når, det lægger vi til side, og det tager vi senere. Hvor svært kan det være?" Og det kan de sagtens acceptere. Men henne i den anden ende, der reagerer de kraftigt, de kan ikke acceptere, at der er noget, der bliver lagt til side.

Og så opstår der altså nogle situationer, hvor man siger: "Puh ha, hvad gør vi lige her?". Man kan sige, at selve opgaven er jo at få automaten til at køre på en stabil måde. Der er ingen, der siger, at den skal køre med 160 i timen. Der er heller ingen, der siger, at den skal køre med 60. Men den skal køre med et tempo, hvor alle kan være med.

Så opstår der nogle forfærdelige gnidninger. Og det gør jo altså også, at de, der ikke er så stærke og de, der ikke er så hurtige, de får en ordentlig røffel

og bliver vældig kede af det. Og de andre synes jo, at de er i deres gode ret, for: "Vi har jo opgaven. Vi skal jo udføre til 160 i timen, ikke?"

Episoden lægger op til at trække konteksten ind i forståelsen. Comtech har sidste år reduceret medarbejderantallet med omkring 50 %. Indtil da gik det kun fremad og opad, men nu har der meldt sig konkurrenter på markedet, og man må tænke i omkostningsreduktion, udflytning til andre lande og automatisering. Man klarede afskedigelserne forholdsvis human og tilbød individuel psykologhjælp både til de fyrede og til de tilbageblevne, der var noget plagede af skyldfølelser over at have beholdt jobbet, mens andre måtte gå. Det er produktionslederne, der har taget sig af fyringerne. På interviewtidspunktet går det fremad igen, og man har kunnet genansætte nogle af de afskedigede. Stemningen er dog ændret. Det er ikke svært at regne ud, at automatisering og udflytning af dele af produktionen vil være stående punkter på dagsordenen i en kontekst af hård konkurrence. Hvis

virksomheden skal overleve og bevare arbejdspladserne, må man løbende produktudvikle og automatisere, hvilket i bedste fald fører til større krav til de ansattes uddannelser.

Konflikten mellem morakkerne, der arbejder med 160 i timen, de stille og rolige med 110 og dem, der ikke kan følge med og begynder at græde, kan ses som en mere eller mindre ubevidst reaktion på den nye stemning i virksomheden. Det er ikke medstyre og gruppediskussion, der er på tale. Man mødes ikke og enes om tempo og samarbejdsformer. Angst og panik begynder at brede sig og kan hverken rummes af gruppen eller ledelsen. 160 i timen-gruppen kæmper desperat for deres job. De får positioneret dem, der ikke kan følge med som de svage, som det ville være oplagt at fyre, hvis der skal komme nye runder. Og de får fortalt de svage, uden brug af ord eller sætninger, at de lever på de stærkes nåde, så længe det nu varer. Det er en meget angstbetonet og ondsksfuld dynamik, der kommer i spil. Det er som om krisen ødelægger grupperne og forvandler medarbej-

derne til tankeløse og demoraliserede individer, der kæmper for overlevelse.

Jens: - ... når nu vi har været igennem den udvikling, vi har været i det sidste års tid, hvor vi reelt har reduceret vores bemanning ned til halvdelen, så er der jo meget fokus på: "Hallo, hvor er jeg i forhold til mine kollegaer?" Og det vil sige, at der bliver meget stærkt fokus på at sige: "Hvad kan hun i forhold til hende, i forhold til mig? Hvor er jeg i det her spil?", sådan som jeg ser det. Og det vil sige, at nogle har fået fokus på at sige: "Hvem er de langsomste her i vores gruppe? Hvem trækker niveauet ned, hvis vi skal snakke produktions-tal?". Der oplever jeg, ja så grelt oplever jeg det en gang imellem, at der er nogen, der kommer og siger: "Ved du hvad, Jens, du er godt klar over, at hende der, hun er altså ikke lige for hurtig." Sådan at: "Du, øh hende der, det går altså...hun er ikke lige så hurtig i hvert fald" og så: "Som jeg." Det bliver ikke sagt, men det er det, der menes, er jeg sikker på. Og bemærkningen til sidemanden: "Nå, men du gør da i det mindste et forsøg." Underforstået altså modsat hende derovre. Eller det

kan komme til udtryk ved, at nogle godt vil sige: "Ved du hvad, er der ikke én, der lige kan komme og hjælpe mig, for jeg kan ikke følge med?". Hvor andre ikke tør sige det, fordi der er nogen, der ligesom har stukket for meget til dem. Den der med, at hvis du får stikpillen længe nok, så tror du sgu selv på den til sidst, ikke? At du er langsom, ikke?

Det er næsten som om produktionslederne skammer sig på medarbejdernes vegne. Der er naturligvis ikke tale om nogen behagelig situation for nogen, men der er på den anden side heller ikke nogen, der prøver at konfrontere angsten og se virkeligheden i øjnene. Den skærpede konkurrence er jo ikke kun en trussel for medarbejderne i grupperne. Det er strengt taget hele Comtechs eksistens, der bliver udfordret. Hvis hele produktionen ryger til Polen, så er det jo ikke sikket, at produktionslederne skal ned og lære at lede på polsk. Det er ikke bare medarbejderne, der med den skærpede konkurrence ryger ind i en stressende risikozone, det er hele organisationen der pludselig er kom-

met i kontakt med en skræmmende/ udfordrende virkelighed, der deles af flere og flere virksomheder.

Ved ikke at benævne dette – hvad man vel ikke gør, fordi man tror, at det gør medarbejderne rolige, hvis lederne lader som om, de ikke er nervøse – siver hele organisationens angst over i medarbejdergruppen, hvor man heller ikke kan rumme den eller tale om den.

4. Vanskeligheder med at lede selvstyrende grupper

Følgende historie handler i første omgang om en kamp mellem de formelle og de uformelle ledere i grupperne. Den viser imidlertid også noget generelt om vanskelighederne omkring selvstyrende grupper og autoritet:

Mette: - Jeg har været inde i P 7-gruppen, hvor jeg var tilbagemelder. De timer, som folk har lavet i løbet af dagen, skriver de ned på nogle blanketter, som tilbagemeldereren så taster ind i systemet.

På det tidspunkt var jeg netop blevet oplært af en anden, som så blev sygemeldt. Så oplærte jeg en ny person, som blev

valgt i gruppen ved, at vi alle sammen sad og blev enige om, at det skulle være Helga, som skulle tage sig af det her.

Pludselig en dag, da jeg møder på arbejde, så har man besluttet, at en anden pige skal oplæres i gruppen. Det var sådan lidt af et chok, fordi jeg tænkte, at man da godt lige kunne have spurgt f.eks. mig, om jeg syntes, at der var plads til, at der skulle oplæres flere lige nu.

Jeg gik så ind til hende, som står for alle vores tilbagemeldinger, og spurgte: "Hvor mange tilbagemeldere må der egentlig være i en gruppe?" Det fik jeg så et tal på. Vi skulle ikke være mere end to, og så syntes jeg jo, at det var meget fint, at jeg fik lært Helga op, sådan at hun lige nåede at blive klar.

Det skabte simpelthen en kæmpe konflikt i gruppen. De havde besluttet, at sådan skulle det bare være, denne her nye pige, hun ville gerne, og hun skulle bare på. Her følte jeg, at nu skulle Helga lige have lov at have en chance for at blive oplært og blive færdig, og så kunne vi tage en ny ind, det havde jeg ikke noget problem med, og jeg havde heller ikke haft noget problem med at trække mig.

Men det var måden, det blev gjort på. Man kunne lige så godt have kommet og sagt: "Ved du hvad, Mette, hvad synes du om, at vi lige tager og sætter en mere på? Er der tid til det, og er det et problem?" osv. At man ligesom havde taget den snak, mens vi andre var der, os, der er tilbagemeldere. Og det synes jeg virkelig var en ubehagelig situation at komme i, ikke? Hvor man sidder med en hel gruppe, som har besluttet et eller andet, og man har ikke spurgt dem, som tager sig af det job til hverdag.

Det endte med, at vi måtte snakke med produktionslederen. Der opstod en masse konflikter og en masse diskussioner frem og tilbage. Og det endte med, at den pige alligevel fik lov til at tilbagemelde, og at jeg så røg videre fra gruppen. Altså fordi det ikke blev særlig rart at være der bagefter, fordi de blev sure over, at jeg blev sur over, at de ikke havde spurgt, om det lige var o.k.

Det er umiddelbart svært at se ledelsens beslutning som andet end undergravelse af medstyrkonceptet. Mette holder sig til medstyrreglerne og kæmper for konceptet, men ender



med at blive flyttet. De uformelle ledere vinder konflikten. Alt andet lige bekræfter produktionslederne således, at det er den uformelle ledelse, der har autoriteten, og at medstyr må bøje sig, hvis den uformelle ledelse har andre planer.

Produktionslederne finder det imidlertid vanskeligt at komme tæt nok på problemerne til, at de kan agere på dem:

Jens: - 180 medarbejdere, det er et stort 'span of control', men på den anden side, vi har en personaleomsætning på 2 %, så et eller andet må vi jo gøre rigtigt. Men vi har hele tiden det her dilemma, der hedder: "Vi har medstyr. Vi skal nok finde ud af det her i vores gruppe, hvordan vi organiserer nogle ting, og hvis vi har nogle samarbejdsproblemer osv., så skal vi også nok løse dem. Der skal i hvert fald ikke komme nogen og bore for meget i, hvordan vi har det."

I: - Så I mærker sådan en privathedsgrænse i forhold til grupperne?

Søren: - Ja, altså når du kommer som ny, ikke, og begynder sådan at spørge til: "Nå, hvordan går det så ellers her?" Så

siger de: "Hvorfor spørger du om det? Vi har det da fint. Det klarer vi selv, ikke?" Så derfor har vi gjort det officielt og sagt, at samarbejdsproblemer i en gruppe, det løser man i gruppen. Hvis ikke man kan finde ud af det i gruppen, så kan man hvide fat i Jens og mig og sige: "Nu har vi altså gjort, hvad vi kunne." "Godt, hvis I har gjort, hvad I kunne og kørt den proces igennem, så må vi måske tage de lidt grovere værktøjer i funktion og så sige: Ved du hvad, hvis der er en konflikt imellem den og den person eller sådan noget, så må vi sgu lige flytte nogen, ikke?" Så flytter vi typisk en person over til en anden gruppe, for så at sige: "Så lad os se, om ikke det lykkes der." Og det gør det mange gange.

Søren: - De vil godt have synlig ledelse til en vis grad. Altså de vil godt have, at der reelt var en leder til stede hele tiden. Han skulle bare ikke blande sig for meget. Og det er jo virkelig et dilemma, hvor man skal sætte grænserne.

Jens: - Jeg kan da huske, at da jeg kom for to år siden, der var der en af mine grupper, der sagde til mig: "Ja, ja Jens, vi har bedt om synlig ledelse, men altså behøver du at være her hele tiden?" Så

I: - Der snakkes om nogle, der er stærke, og nogle, der er svage. Og der er måske forskellige forventninger til ledelse afhængig af, hvilken af de grupper man hører til?

Jens: - Det er jo klart. Der, hvor dilemmaet en gang imellem kan være, det er, at medarbejderne ikke altid opfører sig på samme måde, når der er ledelse til stede. Hvis jeg går ind i et lokale, kan man sige, så undertrykker jeg måske bare de konflikter, der ligger. Når jeg går ud af lokalet, så har jeg det jo kun fra anden hånd, ikke? Hvis jeg går ind i en produktionsgruppe, så bliver der egentlig talt rimelig pænt til hinanden. Og når jeg så forlader lokalet, så er det altså en anden tone i hvert fald over for nogle af medarbejderne, der kommer til udtryk.

I: - I form af hvad? Vil du byde på det?

Søren: - Jo, men altså det har vi da. Og det ser vi da af og til i grupperne. Og det er jo, som Jens siger, ikke altid, at det er lige godt, at det er os, der træder ind i denne her gruppe og prøver at lægge låg på denne her sag. I første omgang, så er det bedre at få nogle andre spydspidser ind, der ligesom kan få nogle flere ting ud. Altså f.eks. vores tillidsfolk.

I: - Hvis jeg nu er lidt fræk. Kan jeg så sige, at I flygter lidt fra det?

Søren: - Nej, det gør vi ikke. Men vi ser nøgternt på det og siger, at hvis vi skal have løst denne her situation, så er det jo et politisk spil, ikke? Hvem skal du alliere dig med for at komme til bunds i det her? Og der kan det nogle gange være en god ting, at det ikke ligefrem er lederen, der sidder for enden af bordet, fordi der så er nogen, der måske bliver undertrykt lidt. Der er jo nogle af grupperne, hvor der er nogle meget meget stærke og markante personer. Vi har set et eksempel, hvor de simpelthen har kunnet styre sådan en hel gruppe med hård hånd. Og så er det jo svært, når du kommer ind som leder, så kommer du ind og så er der bare...jamen så er der bare ingen krusninger på vandet, vel, altså: "Jamen det går jo godt." Du har det på anden eller tredje hånd, og det kan du jo ikke rigtig bruge til noget.

Set fra produktionsledernes synsvinkel stækkes de i deres autoritetsudøvelse af en mekanisme, hvor medarbejderne, når lederne er til stede i gruppen, foregiver at være søde og

flinke og ikke have nogen problemer, mens lederne i fortrolige og uformelle sammenhænge hører om problemer og konflikter, som de ikke kan agere på, fordi der er tale om andenhandsviden eller fortroligt materiale.

Ledelsesformen kommer til at ligne en traditionel familie, hvor moren (tillidsrepræsentanten) slider og slæber for at få børnene til at enes, og når det ikke er nok, så må far (produktionslederen) træde til med sine grove værktøjer.

IV. HVAD KAN DU GØRE I FORHOLD TIL UKLARE ROLLER?

Der er, som man kan se, flere grunde til, at der forekommer belastende uklare roller i virksomhederne.

Helt overordnet kommer uklare roller af det (post-)moderne samfund og dets organisationer. Øget frihed og individualisering skaber usikkerhed og sårbarhed, men også muligheder for udvikling og indflydelse. Man kan ikke udvikle sig, hvis man ikke vil løbe nogen risiko. Friheden har en pris. Den kulturelle udvikling i efterkrigstiden: TV, det antiautori-

tære oprør i 60'erne, den forbedrede uddannelse m.v. (Visholm 2004a) har medført, at børn og voksne, mænd og kvinder og ledere og medarbejdere opfatter hinanden som langt mere lige. Ærefrygt for ledere, ureflektet autoritetstro, gysen over for lærere osv. er historie. Generelt betragtet skulle denne udvikling skabe gode betingelser for medarbejderdeltagelse og i det hele taget for initiativ og ansvar fra borgerne. Desværre reagerer mange modsat på ledernes 'menneskeliggørelse'. De mister tilliden (Meyrowitz 1986) og synes at være skuffede over, at lederne er mennesker som dem selv. Denne tendens synes at være fanget ind i en form for kollektiv søskenderivalisering, hvor man foretrækker, at tingene går i stå, frem for at give og tage autoritet. Janteloven er i Danmark det litterære udtryk for denne psykosociale proces.

På organisationsplan skyldes manglen på passende klare roller dels, at medarbejderne har deres jantelove at slås med, dels at mange ledere forestiller sig, at de skal opgive deres autoritet, hvis medarbejderinvol-

vering skal kunne fungere. Denne forestilling understøttes ubevidst af angsten for at forholde sig til følelsesmæssige konflikter i grupperne. Paradoksalt nok kræver selvstyrende grupper og lignende medarbejderinvolverende initiativer mere ledelse og mere autoritet end de traditionelle hierarkiske strukturer. Det er imidlertid en ny form for ledelse, der er nødvendig, ikke ledelse gennem kontrol og afmålt belønning og straf, men ledelse via containment.

I vores caseeksempler er det tydeligt, at den uformelle ledelse tilvrister sig en helt urimelig mængde magt i organisationen. Man kan umiddelbart få det indtryk, at der bag disse former for mobning og ukonstruktiv adfærd står en gruppe ondsindede kvinder, der vil hævne sig for deres eget manglende held i livet ved at obstruere andres udvikling. Så enkelt forholder det sig imidlertid ikke. De aggressive og fjendtlige handlinger er udtryk for angst, der ikke contains, og følelser, der ikke udtrykkes.

De tegn på demoralisering og opløsning af grupperne, som vi så i for-

bindelse med nedskæringerne og den øgede konkurrence, var et tydeligt udtryk for, at man ikke kunne rumme angsten fra den øgede konkurrence. Når man ikke kan tale om denne, containe den i en fælles samtale, kommer den til udtryk som tankeløse, aggressive angreb. Det kræver mod af en leder at gøre en skræmmende virkelighed synlig for medarbejderne, men den skræmmende virkelighed er der i forvejen og bliver kun mere dæmonisk, hvis man tror at kunne fjerne den ved ikke at tale om den. Man vil ligeledes som leder føle sig presset til at afgive løfter om noget, som man ikke kan love noget om. Det kræver ligeledes mod at lytte til sådanne krav og forklare, at man ikke kan opfylde dem. Hvis man imidlertid skaber rum for, at medarbejderne kan dele deres tanker og følelser om situationen i gruppen og i organisationen, så rummer gruppen selv den viden, der kan sikre en realistisk oplevelse af situationen.

Den belastende og ukonstruktive kamp mellem de uformelle ledere og dem, der tager del i ledelsen gennem deres engagement i medstyr, skal

hverken afgøres ved at flytte engagerede medarbejdere eller destruktive uformelle ledere. Konflikten er udtryk for noget, der hverken kan tales om eller containes i gruppen. Det er vigtigt, at både gruppen og produktionslederen interesserer sig for at finde ud af, hvori dette "noget" består. Konflikten handler om vanskeligheder med at give og tage autoritet og om jalousi, misundelse og rivalisering i den forbindelse. Disse følelser er vigtige data for forståelse af samarbejdet og dets problemer. Er der en konflikt mellem de yngre og de ældre medarbejdere? Bliver de yngre identificeret med medstyr og de ældre med mere traditionelle organisationsformer? Handler det om, at man opfatter individuel udvikling som noget, der nødvendigvis sker på bekostning af gruppen og gruppesammenholdet? Disse spørgsmål må der skabes rum til at undersøge.

Der er således brug for to ting: en klar autoritetsstruktur samt en undersøgende og reflekterende gruppe- og virksomhedskultur.

Klar autoritetsstruktur

Hvis nogen skal have held med at lede, koordinere, udøve kvalitetsansvarlighed etc., så er det vigtigt, at de autoriseres godt nok. Autorisationen skal sikres både ovenfra, nedfra og indefra. Produktionslederne skal udtrykke klare forventninger til koordinatorene om, at de skal koordinere, at de har autoritet til at indkalde gruppen, lede diskussionen og konkludere. I konfliktsituationer skal de gå ind i konflikterne, skabe en atmosfære, hvor det er muligt at tale åbent om konflikter og spændinger, og støtte medarbejderne i at etablere konklusioner, der støtter medstyrkonceptet og fremmer virksomhedens opgaveløsning. Koordinatorene skal løbende teste deres opbakning fra de øvrige gruppemedlemmer og konfrontere utilfredshed og uformelle ledelsessystemer. Koordinatorene selv skal arbejde med at se sig selv i en ledelsesrolle og finde modet til at udfylde rollen. Produktionslederen skal ikke bedrive synlig ledelse fra morgen til aften, men være psykologisk nærværende, dvs. parat til at løse de

konflikter, som ikke kan håndteres af gruppen selv, og til ærligt at anerkende den angst, der er indeholdt i arbejdet i et usikkert og risikobetonet miljø.

Hvis der ikke er nogen stærk autoritet til at containe de uundgåelige spændinger, som øget deltagelse indebærer, tror medarbejderne, med god ret, at enhver konflikt vil forblive uløst. Derfor satser de på at beskytte eget domæne, og så bliver konflikterne politiserede. Da lederen er psykologisk fraværende, føler folk, at der ikke er nogen sidste instans, der kan sikre en fair afgørelse (Hirschhorn & Gilmore 1992).

En undersøgende og reflekterende kultur

I en undersøgende og reflekterende gruppe- og virksomhedskultur er social nysgerrighed en dyd (Shapiro og Carr 1991). Her fremmer ledelsen den indstilling, at det er spændende at finde ud af, hvilke tanker og følelser der opstår i tilknytning til arbejdet, og at finde ud af, hvad disse betyder. Den sociale nysgerrighed er styret af

interesse for opgaveløsningen, den snager ikke i det personligt private, men er interesseret i det personlige, der relaterer sig til arbejdet.

Man må udvikle en gruppekultur, hvor følelser og tanker kan undersøges og reflekteres over, og med jævne mellemrum standse op i arbejdet og undersøge den aktuelle følelsesmæssige dynamik. Man må være opmærksom på, hvilke projektioner medarbejderne har på hinanden og på ledelsen, ligesom lederen må være åben for at undersøge sine forestillinger om medarbejderne. Endelig skal man være opmærksom på, hvilke projektioner andre grupper i virksomheden har på gruppen og være åben for at undersøge, om man selv har projiceret noget ud på andre grupper (Gabriel & Hampton 1999).

Opgaven for samarbejdsudvalget er således

1. at arbejde for indførelsen af en undersøgende og reflekterende gruppe- og virksomhedskultur og sikre, at grupper overalt i organisationen med jævne mellemrum samles og re-

flekterer over deres arbejde sammen med deres leder – og indimellem også uden, når kulturen fungerer godt nok.

2. at arbejde for en klar autoritetsstruktur, der tydeliggør, hvem der bestemmer over hvad, og samtidig sikrer, at folk i ledelsesfunktioner kan lytte til medarbejderne, og at medarbejderne tør udfordre lederne.

LITTERATUR

Arbejdsmiljøinstituttet (2004): <http://www.ami.dk/research/apss/>

Wilfred R. Bion (1993): *Erfaringer i grupper*. Hans Reitzels Forlag.

Yannis Gabriel & Marion McCollom Hampton (1999): "Work Groups". In: Yannis Gabriel (1999): *Organizations in Depth. The psychoanalysis of Organization*. London: SAGE.

Yannis Gabriel & Larry Hirschhorn (1999): "Leaders and Followers". In: Yannis Gabriel (1999): *Organizations in Depth. The psychoanalysis of Organization*. London: SAGE.

Larry Hirschhorn (2003): *Autoritetsrelationen i nye sammenhænge*.

Personligheden på arbejde. København: Hans Reitzels Forlag.

Larry Hirschhorn and Thomas Gilmore (1992): "The New Boundaries of the "Boundaryless Company". *Harvard Business Review*, May – June.

Joshua Meyrowitz (1986): *No Sense of Place. The Impact of Electronic Media on Social Behaviour*. New York, Oxford: Oxford University Press.

Juliet Mitchell (2003): *Siblings. Sex and Violence*. Cambridge, Polity Press.

Peter Olsén & Christian Clausen (2000): "Tilpasning eller autonomi? Om magt og læreprocesser i det industrielle arbejdsliv". I *Tidsskrift for arbejdsliv*, nr. 4, side 45-60.

George Ritzer (2000): *McDonaldiseringen af samfundet*. København: Hans Reitzels Forlag. Pg. 137-160.

Howard S. Schwartz (2001): *The Revolt of the Primitive. An Inquiry into the Roots of Political Correctness*. Westport, Connecticut, London: Praeger.

Edward R. Shapiro & A. Wesley Carr (1991): *Lost in Familiar Places*.

Creating New Connections between the individual and Society. New Haven and London: Yale University Press.

Burcard Sievers (1994): *Work, Death and Life Itself*. Berlin, New York: Walter de Gruyter & Co.

Steen Visholm (1993): *Overflade og dybde. Om projektiv identifikation og det modernes psykologi*. København: Politisk revy.

(2004a): "Autoritetsrelationen". In: Torben Heinskou & Steen Visholm (eds.): *Psykodynamisk organisationspsykologi*. Hans Reitzels Forlag 2004.

(2004b): "Intergruppedynamik". In: Torben Heinskou & Steen Visholm (eds.): *Psykodynamisk organisationspsykologi*. Hans Reitzels Forlag 2004.

HVORDAN KAN VIRKSOMHEDER OG LEDERE HÅNDTERE MOBNING I ARBEJDSLIVET?

Ståle Einarsen, professor i arbejds- og organisationspsykologi ved Universitetet i Bergen

Mobning, chikane og sundhedsskadelig ledelse er igennem de seneste 10-15 år blevet dokumenteret som udbredte og væsentlige problemer i arbejdslivet. Selv om forskningen i Danmark er kommet noget senere i gang end i resten af Norden, foreligger der i dag en del dokumentation for, at dette også er et problem i dansk arbejdsliv (Mikkelsen & Einarsen, 2001; Høgh, 2005). Det må antages, at omkring 2-4 % af de danske arbejdstagere til enhver tid udsættes for alvorlig mobning på jobbet. En landsomfattende svensk undersøgelse viste for eksempel, at 3,5 % af arbejdsstyrken til enhver tid var udsat for langvarig mobning på arbejdspladsen (Leymann, 1996). En dansk landsdækkende arbejdsmiljø-

undersøgelse viste samtidig, at 11 % oplyste at have oplevet alvorlige drillerier, vold eller trusler om vold (Høgh, 2005). Selv om det er lidt usikkert, præcist hvor mange der mobbes på danske arbejdspladser, er forskningen på ét område helt entydig: Mobning resulterer i alvorlige psykiske og psykosomatiske helbredsgener for offeret (Mikkelsen, 2001; Mikkelsen & Einarsen, 2003; Høgh, 2005).

I denne artikel redegøres der for, hvad mobning på arbejdspladsen er, og hvordan vi bedst kan forstå dette fænomen. Afslutningsvis gives også nogle retningslinier for forebyggelse og håndtering af mobning i den enkelte organisation. Individuel opfølgning, rådgivning til ofre samt terapeutiske betragtninger er behand-



let i Einarsen & Hellesøy (1998) og Einarsen og medarbejdere (1994) og vil derfor ikke blive behandlet i denne artikel.

Hvad er mobning?

Begreberne "mobning" og "chikane" bruges i daglig tale nogle gange til at beskrive både uskyldig spøg og drilleri arbejdskammerater imellem samt mere alvorlige personlige modsætninger, hvor en medarbejder systematisk generes, nedvurderes, latterliggøres eller på anden måde systematisk behandles med manglende respekt. I denne sammenhæng er det den sidstnævnte brug af begrebet, der er aktuel. At blive mobbet er en dybt nedværdigende oplevelse med negative virkninger for både selvspekt, identitet og helbred (Einarsen, Raknes, Matthiesen & Hellesøy, 1994).

Mobning kan defineres som en situation, hvor en person over længere tid føler sig udsat for negativ behandling af en eller flere andre personer på en sådan måde, at han eller hun ikke magter at forsvare sig mod disse handlinger (Einarsen et al., 1994).

Mobning drejer sig altså ikke om enkeltstående konfliktepisoder på jobbet, men om vedvarende aggression mod et eller flere individer, som – reelt eller oplevet – er underlegne i situationen. Det typiske i mobningsager, til forskel fra andre personkonflikter, er for det første, at offeret ikke formår at forsvare sig i situationen. For det andet, at angrebene føles dybt uretfærdige og krænkende. Og for det tredje kendetegnes mobning ved, at de negative handlinger gentages igennem længere tid, eller at handlingens konsekvenser vedvarer på lang sigt.

Styrkeforholdet mellem parterne kan udvikles undervejs i løbet af mobningen ved, at offeret stigmatiseres og stemples socialt, eller det kan være til stede allerede i udgangspunktet, det være sig organisatorisk, socialt eller personligt. Omkring halvdelen af ofrene i vores norske undersøgelser angiver, at de mobbes af deres ledere (Einarsen et al., 1994). Og i en undersøgelse af posttraumatisk stress som følge af mobning fandt vi blandt en gruppe

på 100 med store helbredsproblemer, at omkring 7 ud af 10 var blevet mobbet af deres ledere (Einarsen, Matthiesen & Mikkelsen, 1998). I denne forbindelse kan det også være relevant at tage med i betragtning, at de ofre, som mobbes af deres ledere, rapporterer flere helbredsgener end dem, der mobbes af kolleger (Einarsen & Raknes, 1991). I en irsk undersøgelse angav mange ofre, at deres mobbere, kort tid før mobningen startede, havde fået en ny position, der involverede øget magt (Seigne, 1998). Ifølge Leymann (1993) rammer mobning især personer, der som udgangspunkt er i en socialt udsat position. De kan være yngre eller ældre end de andre, eller de kan have en anden uddannelse osv. Ubalance i styrkeforholdet mellem parterne kan også udvikle sig som følge af en forudgående konflikt, hvor en af parterne stemples socialt som en vanskelig person eller på anden måde betragtes som årsagen til problemerne. At være midt i en alvorlig personkonflikt kan være udtømmende for ens ressourcer, så man til sidst ikke føler,

at man har kræfter til at forsvare sig (Einarsen et al., 1994). Mobning rettes desuden ofte direkte mod svagheder i offerets personlighed (Brodsky, 1976). Man bliver så at sige ramt dér, hvor man er svagest.

Hvordan foregår mobning?

Mobning kan udføres på mange måder, ofte indirekte og skjult. Med *direkte* mobning refereres der til aggressive handlinger, som udføres direkte over for offeret, såsom udskældning, drilleri, trusler eller underkendelse af vedkommendes faglige indsats og kvalifikationer. Med *indirekte* mobning menes udfrysning og social isolation eller ikke-handlinger såsom at undlade at give nødvendig information eller tage kontakt med vedkommende osv. Mobning kan også foregå *skjult*, f.eks. via bagtalelse og rygter, eller *åbent* ved, at handlingerne er synlige for offeret. Mobning kan selvsagt også foregå verbalt eller fysisk, selv om det sidste ser ud til at være undtagelsen. Vi kan desuden skelne mellem arbejdsrelaterede handlinger, som gør det vanskeligt

for offeret at udføre sit arbejde, eller hvor man fratager offeret nogle af eller samtlige hans eller hendes opgaver – og handlinger, som først og fremmest er personrelaterede. Rygtespredning, bagtalelse, negligering af meninger, grovheder/drillerier og uønskede seksuelle tilnærmelser er eksempler på det sidste.

Mobning udføres sandsynligvis forskelligt i forskellige typer organisationer og i forskellige virksomhedskulturer. I en undersøgelse blandt 138 norske mobbeofre konstaterede vi imidlertid tre hovedgrupper af mobbehandling på baggrund af, hvordan ofrene selv mente, de blev mobbet: Social og/eller organisatorisk udstødelse, beskyldninger om dårligt udført arbejde og sårende drillerier eller grovheder og latterliggørelse (Einarsen et al., 1994). At blive socialt udstødt vil sige, at man bliver overset, frosset ud eller udelukket fra det sociale fællesskab. Organisatorisk udstødelse vil sige, at man føler sig overflødiggjort, forbigået eller degraderet i organisationen. Beskyldninger om dårligt udført arbejde kan

forekomme på forskellige måder, enten ved at man bliver uretfærdigt kritiseret for sit arbejde, at ens faglige dygtighed drages i tvivl, eller at ens arbejdsindsats bliver latterliggjort eller på anden måde nedvurderet. En anden variant er, at offeret kontrolleres og overvåges, mens vedkommende arbejder. Sårende drillerier og grovheder omfatter både mislykkede forsøg på humor og mere direkte latterliggørelse og udhængning af en person i fuld offentlighed.

Leymann (1992) mener, at mobbehandlingerne kan grupperes i fem hovedgrupper, alt efter hvilken virkning de har på ofrene. 1) Adfærd, som påvirker ofrenes muligheder for at kommunikere adækvat med andre. Dette omfatter både adfærd, som forhindrer ofrene selv i at kommunikere, og verbale trusler og angreb. 2) Adfærd, der påvirker ofrenes muligheder for at vedligeholde sociale kontakter. Dette kan indebære, at ingen taler til en, eller at man flyttes og isoleres fysisk. I en sag, som vi selv har kendskab til, blev et offer omplaceret af sygehusledelsen og derefter nægtet adgang til

og enhver kontakt med sin tidligere afdeling. 3) Adfærd, som påvirker offerets muligheder for at bevare sit personlige ry. Dette består af handlinger som bagtalelse, rygtespredning og latterliggørelse. 4) Ved at offeret gives meningsløse arbejdsopgaver eller ikke får tildelt opgaver i det hele taget, kan også offerets jobsituation påvirkes. 5) Mobning kan også forekomme via adfærd, som direkte påvirker offerets helbredstilstand. Dette kan ske ved, at man tildeles risikofyldt arbejde, eller at man trues eller angribes fysisk. En del kvinder, især under 35 år, udsættes desuden for uønsket seksuel opmærksomhed eller uønskede seksuelle tilnærmelser. Dette kan variere fra bemærkninger om kvindens krop, ustandselige kønsdiskriminerende vittigheder, berøring og seksuelle rygter – til krav om seksuelle ydelser og fysiske overgreb.

De handlinger, som indgår i mobning, er ofte handlinger, som de fleste personer i arbejde kan opleve fra tid til anden. De enkeltstående handlinger kan således i sig selv være almindelige og ufarlige. Men i det





omfang de systematisk og vedvarende rettes mod en og samme person, og denne person føler sig forsvarsløs over for handlingerne eller dem, der udfører dem, tager det form af mobning og ser ud til at være en situation, som kan true folks fysiske såvel som psykiske helbred. I en undersøgelse blandt mandlige industriarbejdere fandt vi f.eks., at hele 88 % af en udvalgt gruppe på 450 havde oplevet mindst én negativ handling, som er typisk for mobning, i løbet af det sidste halve år (Einarsen & Raknes, 1997). Personer, som oplevede at blive udsat systematisk for sådanne handlinger, havde et klart stærkere svækket psykisk helbred end dem, som kun blev udsat for dem en gang imellem. En person, som udsættes for aggressive handlinger, vil kun kunne føle sig mobbet, hvis han eller hun oplever disse handlinger som fjendtlige, ubehagelige, nedværdigende eller rettet direkte mod ham eller hende selv. Sundhedsskadelige bliver handlingerne især, hvis personen oplever, at han eller hun enten ikke kan forsvare sig mod dem eller und-

slippe eller flygte fra situationen. I en af vores undersøgelser konstaterede vi f.eks., at ældre arbejdstagere følte sig mobbet i højere grad end yngre, selv om de yngre faktisk rapporterede at være udsat for flere negative handlinger i arbejdssammenhæng (Einarsen & Rakens, 1991). Vi kan også konsekvent konstatere, at handlinger, der af ofrene opleves som personligt krænkende, har særlig negativ effekt på deres helbred (Einarsen & Raknes, 1997). Sårende drillerier og grovheder, latterliggørelse og gøren nar af, gerne rettet mod svagheder eller mangler i offerets personlighed eller færdigheder på jobbet, er som regel vanskelige at forsvare sig imod. Efter at have studeret omkring 1000 mobningssager i USA konkluderede Brodsky (1976) bl.a., at mobning ofte rettes direkte mod svage sider ved offerets personlighed.

To former for mobning

Groft set har mobning i arbejdslivet to forskellige ophav. Vi kalder dette "konfliktmobning" og "rovmobning" (Einarsen, 1999). I mange tilfælde

kan mobning betragtes som et slutstadium af alvorlige mellem-menneskelige konflikter eller personmodsatninger. Uenigheder og modsætninger er en uundgåelig og naturlig del i alle organisationer og arbejdsgrupper. I sig selv er konflikter hverken positive eller negative. Alt efter hvordan de håndteres, kan de have positive eller negative effekter. Positive konsekvenser af konflikter kan f.eks. være læring, øget kreativitet og nytænkning og en bedre problemløsning. At tage fat i konflikter kan føre til et bedre samarbejds-klima og gøre det lettere at tage problemer op senere. På den anden side kan konflikter, som ikke håndteres på en konstruktiv måde, medføre store samarbejdsproblemer, nedsat effektivitet og mis-trivsel. Konflikter er samtidig i mange tilfælde en forløber for mobning. I alvorlige konflikter er parternes personlige prestige og anerkendelse så truet, at selv de mindste "sager" kan involvere dybe og stærke følelser. Hvis konflikten bliver alvorlig nok, vil der råde negative følelser mellem parterne i form af mistænk-

somhed, mistillid eller afsky. I sådanne alvorlige personkonflikter vil man ty til de "våben", man nu har, og der opstår aggression hos en af parterne eller hos begge. Efterhånden som konflikten udvikler sig, vil der kunne opstå både skjulte og åbne konfrontationer og trusler, sabotering, ekskludering, latterliggørelse eller anden krænkende opførsel samt verbale angreb, som en af parterne ikke formår at forsvare sig imod. Mobning er altså her resultatet af en alvorlig konflikt, hvor alle magtmidler tages i brug. Den part, der efterhånden udkrystalliseres som offer, kan enten have været i en underlegen position eller er som følge af den forudgående konflikt kommet i en position, hvor det er vanskeligt at forsvare sig mod de angreb, der kommer.

Med baggrund i mellem-menneskelige konflikter kan mobning således benyttes som en taktik for at vinde konflikten, straffe den anden part, statuere et eksempel eller hævne en oplevet uretfærdighed. Følelsen af at blive mobbet kan imidlertid også til dels stamme fra offerets negative følelser over for mobberne. Hvis mis-

tilliden og modviljen mellem parterne er stærk nok, vil enhver handling kunne fortolkes som dybt krænkende. Man kan heller ikke se bort fra, at det at anklage andre for mobning i sig selv kan benyttes mere eller mindre bevidst som en modstrategi i en konflikt. Det hænder således, at begge parter i en konflikt føler sig mobbet af den anden part.

Rovmobning er kendetegnet ved, at der udøves aggression mod en eller flere personer, som ikke selv personligt har bidraget med provokationer, ikke engang set ud fra overgriberens synsvinkel. Offeret er blot tilfældigvis i en situation, hvor overgriberen udfører magtovergreb eller aggression for egen vindings skyld. Andre, parallelle eksempler på denne form for aggression er røveri og tilfældige voldtægter. Rovmobning er udelukkende beregnet på at demonstrere magt, tvinge nogen til at adlyde eller udnytte nogen (et tilfældigt offer) for egen vindings skyld.

Denne form for aggression er svær at udføre i arbejdslivet, da risikoen for at blive opdaget og socialt for-

dømt er stor. I konfliktsituationer er der derimod en betydelig lavere risiko forbundet med aggressive handlinger. En aggressiv handling kan her retfærdiggøres af modpartens forudgående handling, og i en social strid mellem to parter vil begge kunne hævde, at den andens adfærd var upassende og uretfærdig, så gengældelsesprincippet "øje for øje, tand for tand" berettiger hævn. Rovaggression kan således lettest benyttes af ledere, som har til opgave at styre, vejlede, fordele arbejdet, omprioritere, kommentere, kritisere osv., eller over for individer med ringe anseelse og indflydelse – eller det kan benyttes af medarbejdere, som har en stærk position på arbejdspladsen. Eksempler på rovmobning er situationer, hvor der udøves sundhedsskadelig ledelse, hvor nogen bliver gjort til syndebuk, eller hvor fordomme spilles ud på arbejdsarenaen. Seksuel chikane, kønsdiskriminering eller racisme kan være varianter af sidstnævnte.

Klimamobning


En særlig variant af rovmobning kan

kaldes for klimamobning. I maskuline kulturer, blandt "mændene på gulvet", er drillerier og grov humor, nogle gange i kombination med indvielsesritualer for nytilkomne, en del af den daglige omgangsform (Einarsen & Raknes, 1997). Man driller og gør grin med hinanden, fortæller grove historier, minder hinanden om brølere, udsætter hinanden for "sjove overraskelser" osv. Denne måde at omgås på har sandsynligvis udviklet sig både som en måde at overvinde til tider kedeligt og trættende arbejde på og som en socialt acceptabel metode til at teste hinandens styrke og mandighed (se også Collinson, 1988). I potentielt farlige jobs vil man også gerne vide, om de andre er til at stole på, og hvilke tolerancegrænser de har, hvorfor de skal sættes på prøve. Denne konstante afprøvning af mandighed og kollegernes evne til at tåle drillerier og latterliggørelse kan imidlertid være anstrengende i længden for mange. Hvis nogen ikke mestrer denne omgangsform, kan de blive udsat for nye angreb uafbrudt. Når man prøver at finde grænsen for,

hvor meget andre kan tåle, kommer man nødvendigvis til at overskride denne grænse.

På arbejdspladser, hvor klimamobning er udbredt, udsættes de fleste af og til for en sådan negativ behandling i en eller anden form. Det var for eksempel tilfældet i den nævnte værkstedsvirksomhed, hvor hele 88 % af de ansatte havde oplevet mindst én type mobbehandling inden for det sidste halve år (Einarsen & Raknes, 1997). Men samtidig viste undersøgelsen en klar sammenhæng mellem det at opleve mange handlinger af denne type og så melde om lav jobtrivsel og have mange mentale helbredsproblemer. Dette viser, at handlinger, som isoleret set kan være harmløse, kan have store negative konsekvenser, når de forekommer systematisk gennem længere tid.

Hvis denne type adfærd systematisk rettes mod den samme person, kan der således opstå mobning. Personer, som er afvigende på en eller anden måde, som har svært ved at give igen, ikke kan håndtere omgangsformen eller bliver gjort til syndebukke,



kan i en sådan kultur blive udsat for barsk og respektløs behandling.

Sydebukke og heksejagter

At udstøde mennesker fra fællesskabet er et ældgammelt, men øjensynligt livskraftigt fænomen. Op gennem hele historien finder vi eksempler på grupper eller enkeltpersoner, som udstødes, forfølges eller chikaneres. Sydebukke opstår, når en gruppe overfører sin fjendtlighed på personer med mindre magt. Sådanne processer opstår ofte på grundlag af frustrationer, hvis egentlige kilde er utilgængelig eller på anden måde uangribelig. Kilden til problemerne kan sjældent angribes direkte, hvis den er en udefinerbar størrelse (systemet), en ubestemmelig faktor (f.eks. økonomien), en person med stor magt, en utilgængelig person eller en særligt højt respekteret person. Frustrationer skabt af organisatoriske strukturer kan også blive tilskrevet en bestemt person. Både medarbejdere og ledere undervurderer ofte den effekt, som organisatoriske forhold, f.eks. orga-

nisationsstrukturer, har på egen og andres adfærd, mens individuelle forhold overvurderes (Gutek, 1985). På den måde kan "uskyldige" enkeltpersoner få skylden for frustrationer, som er skabt af organisationsstrukturen.

Når man overfører frustrationen fra dens oprindelige kilde til individer med ringe magt og lav status i gruppen, kan ofrene udsættes for aggression, uden at aggressor(e)n(e) selv risikerer noget. For at retfærdiggøre de aggressive udbrud vil gruppen overbevise sig selv om, at det virkelig er offeret, som er skyld i problemerne. Med denne proces gøres noget, som er vanskeligt og uangribeligt, til en kontrollerbar, forudsigelig og håndterbar situation. Sydebukfænomenet kan altså anses som en kollektiv forsvarsmekanisme rettet mod et mere eller mindre uskyldigt gruppemedlem.

En kultur mod mobning?

Mobning på arbejdspladsen opstår sandsynligvis på baggrund af en kombination af aggressionsudløsen-

de faktorer, som vi har beskrevet dem ovenfor, og mangel på aggressionshæmmende faktorer (Einarsen, 1999). Efter en undersøgelse af i alt 1000 amerikanske mobningssager konkluderer Brodsky (1976), at mobning kun forekommer i en virksomhedskultur, som belønner eller i det mindste tillader mobning. Hvis ledere eller andre personer med magt og indflydelse undlader at gribe ind i konkrete sager og sætte en stopper for uønsket adfærd, accepterer de samtidig, at mobning forekommer.

En organisatorisk strategi mod mobning

At udvikle en god personalepolitik, et godt arbejdsmiljø og en konstruktiv organisationskultur er ikke gjort med kortsigtede tiltag. I stedet er den drivende kraft systematisk og planlagt arbejde gennem længere tid i samarbejde mellem lederne og de tillidsvalgte. For at komme mobning og alvorlige personkonflikter til livs skal den enkelte virksomhed udvikle en organisationskultur med normer og værdier, som aktivt modvirker de-

struktiv mellemmenneskelig interaktion. Dette kræver, at virksomheden og topledelsen har klare og synlige værdier og holdninger, som formidles både i målsætninger, regelsæt og praktisk handling. Linielederne skal desuden ansvarliggøres for det mellemmenneskelige samspil i deres egne afdelinger, og det skal sikres, at lederne har den nødvendige kompetence til at tage fat i og håndtere konflikter. For større virksomheder vil vi foreslå følgende hovedstrategi (se også ILO, 1992):

1. I personalehåndbøger og personaleinstrukser skal der nedfældes klare "spilleregler" for mellemmenneskelig interaktion, hvoraf det skal fremgå, hvilken kollegial adfærd der forventes, og hvilken adfærd der ikke tolereres. Det skal desuden fremgå, hvilke sanktioner der kan forventes, hvordan man agter at håndtere eventuelle mobningssager og brud på reglerne, og hvor man som offer kan henvende sig for at få hjælp. Det er vigtigt, at virksomhedens ledere er aktive

i udarbejdelsen af disse regler.

2. Reglerne skal efterfølgende udbredes til alle led i organisationen. Til dette formål kan der benyttes et utal af kanaler og fora, f.eks. personalehåndbøger, interne aviser, opslagstavler, afdelingsmøder, lederseminarer eller lederoplæringsseminarer. Eller man kan udarbejde egne informationsfoldere, som fordeles til alle ansatte.
3. Parallelt med dette skal lederne gøres ansvarlige for, at deres egne medarbejdere kender til reglerne og overholder dem. Det skal være ledernes ansvar at informere om, hvilket arbejdsmiljø organisationen ønsker, samt at starte diskussioner om spillereglerne. Ansvarliggørelse af linielederne er en forudsætning for, at reglerne tages alvorligt. Virksomheden skal derfor benytte sanktioner over for ledere, som ikke tager dette ansvar på sig, og belønne eller opmuntre dem, som gør. I alt for mange virksomheder bliver ledere rekrutteret, forfremmet og belønnet ud fra rent økonomiske resul-

tater. Forskning viser imidlertid, at gode ledere koncentrerer sig både om opgaverne og de mennesker, de er sat til at lede (Blake and Mutton, 1968).

4. Den sidste komponent i strategien er at sørge for at øge kompetencen blandt ledere og tillidsvalgte med hensyn til arbejdsmiljøudvikling, konflikthåndtering, kommunikation og mobning. Større virksomheder bør måske også uddanne deres egne "interne konsulenter", eller man kan tilkalde repræsentanter fra BST, TekSam eller eksterne konsulenter, som kan lede afdelingsvise møder med information og diskussioner om mobning og positiv mellemmenneskelig interaktion. Der eksisterer mange myter og vrangforestillinger omkring mobning, og derfor er der brug for forskningsbaseret information (se også Einarsen & Mikkelsen, 2000). Den bedste måde at forebygge mobning og personkonflikter på, er således en kombination af information og diskussion.

Hvordan håndterer man mobning i sin egen organisation?

Som leder er man nødt til at "spidse ørerne og have antennerne ude", så man kan gribe ind i konflikter og sætte en stopper for destruktive arbejdsmiljøer på et tidligt stadium. Man kan ikke forvente, at et eventuelt mobbeoffer af sig selv tager kontakt for at få hjælp. Især mandlige mobbeofre vil kvie sig ved at kontakte nogen om det, de oplever. I en af vores undersøgelser viste det sig f.eks., at kun et ud af fire mandlige mobbeofre havde kontaktet sin nærmeste leder om det, der foregik. Heller ikke blandt kvinder er det den nærmeste overordnede, man først henvender sig til i sådanne sager. I en amerikansk undersøgelse blandt ofre for seksuel chikane (Gutek, 1985) blev kvinderne spurgt om, hvorfor de ikke rapporterede det videre. Hele 60 % mente, at de selv ville få skylden, hvis de indleverede en formel klage. Mange tvivlede også på, om der ville blive gjort noget fra virksomhedens side, hvis de tog problemerne op.



For at kunne håndtere mobning og løse op for alvorlige personkonflikter har man brug for dygtige ledere, som er modige nok til at gribe ind i konflikter og personmodsatninger, som er markerede i sine holdninger mod mobning, og som er gode til at løse konflikter på konstruktive måder. Da mobning ofte opstår i afdelinger med dårlige ledere eller i situationer med uklar ledelse, og fordi mobning er noget, som folk ofte ikke har lyst til at tage fat i, er større virksomheder imidlertid også nødt til at have nogle organisatoriske procedurer for håndtering af disse problemer. Dette er også i overensstemmelse med forskriften for intern kontrol. Der er altså brug for dygtige og markerede ledere til at forhindre mobning – og gode procedurer til at håndtere de sager, som lederne ikke selv kan klare eller måske oven i købet ikke har kendskab til.

Ud over at være en fordel, når alvorlige sager dukker op, vil procedurer for håndtering af mobning og alvorlige personmodsatninger virke forebyggende i sig selv via de signa-

ler, de sender til organisationen. Formelle retningslinier og procedurer vil også gøre det lettere for enkeltpersoner at tage deres sager op. Man ved, hvem man skal kontakte, hvordan man skal gå frem, og at sagen bliver håndteret på en ordentlig måde. Desuden vil god information om en sådan procedure eller tiltagsplan gøre emnet kendt og accepteret og dermed lettere at tale om. I større virksomheder bør man derfor have følgende:

- En defineret instans for klagebehandling og rådgivning
- Et uformelt ikke-truende system til mægling
- Et støtteapparat til rehabilitering af ofre
- Klare regler for sanktioner ved overtrædelser.

Et godt princip er, at konflikter skal tages op og løses på lavest muligt niveau, det vil sige på linieniveau og via den nærmeste overordnede. Imidlertid kan den nærmeste leder være en del af problemet, enten ved at lederen selv mobber eller er part i konflikten, eller ved at lederen ikke griber

ind i det, der sker. Ofte er det jo netop i afdelinger med sådanne ledere, at mobning udvikler sig. Det er derfor nødvendigt med en uafhængig klageinstans eller et konfliktråd i virksomheden. Et sådant klageudvalg skal både kunne fungere som rådgivere for enkeltpersoner, som formel klageinstans og eventuelt som konfliktråd i løsningen af en sag. I den forbindelse er også TekSam et meget nyttigt værktøj for de virksomheder, som er involveret i det pågældende samarbejde.

Når en sag dukker op, vil vi advare imod at gennemføre åbne høringer, arbejdsmiljøkonferencer, afdelingsmøder eller lignende. Som en første tilnærmelse vil en mere uformel håndtering være langt mere frugtbar. Der er flere grunde til dette. Mange konfliktsager og mobningssager er ikke klare og entydige, men tværtimod sammensatte og tvetydige. Mobning forekommer først og fremmest på arbejdspladser med et generelt dårligt arbejdsmiljø. Det kan derfor være svært at adskille mobning, personkonflikt og generelle arbejds-

miljø- og samarbejdsproblemer fra hinanden. Desuden oplever folk sagen forskelligt. I en uformel mægling mellem parterne – styret af kompetente, uvildige personer – vil den enkeltes egne oplevelser således kunne tages alvorligt i højere grad.

Ved at gøre brug af uformel mægling (se også Leymann, 1992; Einarssen et. al., 1994; Crawley, 1993) kan man hurtigere nå en løsning, man kan holde sagen på et fortroligt plan, man undgår social "stempling" af parterne, og man undgår, at den eller de, som står for chikanen, får utilsigtede eller unødige problemer. Dette er til fordel også for offeret, ikke mindst fordi mægling kan gøre det lettere at genoprette et positivt forhold til kolleger eller leder.

Et andet krav til en god procedure mod mobning er at sørge for, at der bliver taget godt hånd om og fulgt ordentligt op på ofrene i de mest alvorlige sager. At blive udsat for mobning er en nedbrydende og meget ubehagelig oplevelse, og mange ofre kan have et stort behov for social støtte både før, under og efter mæg-



ling. Man har brug for nogen at tale med, nogen at luften sine tanker overfor, og måske har man også brug for gode råd eller hjælp til at vurdere sin egen situation. Som en del af rehabiliteringen af ofre for langvarig mobning kan der være et behov for mere professionel hjælp, end det man som leder, tillidsvalgt eller kollega kan bidrage med. Hvis virksomheden har en psykolog, læge eller psykiater i personaleafdelingen eller i virksomhedens sundhedstjeneste, kan man bruge denne – hvis ikke, anbefaler vi at benytte en privatpraktiserende psykolog eller psykiater. Professionel hjælp vil kunne hjælpe offeret med de psykiske vanskeligheder samt problemer med selvtillid og selvværd, der opstår som en naturlig følge af mobning. Selv i sager med positiv udgang kan en del ofre have stor nytte af at bearbejde sine oplevelser, så eftervirkninger af problemerne forhindres. Psykologisk hjælp skal dog ikke tilbydes som løsningen på offerets problemer, men som en ekstra støtte og hjælp i en svær situation. Mange mobbeofre bliver affejet med,

at de har psykiske problemer og derfor bør søge psykologisk hjælp. Men professionel hjælp bør ikke tilbydes med den begrundelse, at situationen er forårsaget af psykiske problemer, men fordi offerets vanskelige situation kan komme til at forårsage sådanne personlige problemer, og fordi offeret dermed kan få styrket sin evne til at klare situationen og bidrage til at finde gode løsninger.

Endelig skal en god procedure indeholde regler for de sanktioner, der skal iværksættes, hvis sager ikke løses, eller hvis der har fundet overgreb sted, som bryder med aftaler, love, virksomhedens personalepolitik osv. Mulige sanktioner kan være mundtlig og skriftlig advarsel, omplacering eller i sidste instans afskedigelse. Vi anbefaler, at også dette planlægges på forhånd og i overensstemmelse med aftaler og love, så vilkårlige afgørelser undgås.

Nogle huskereglere for håndtering af mobning

Det er svært at komme med generelle regler for, hvordan mobningssa-

ger skal løses. Til det er sagerne for forskellige. Tabellen nedenfor viser imidlertid en række generelle huskereglere for, hvordan mobningssager bør imødegås. Hovedpointen er her, at målet med forholdsreglerne er at sætte en stopper for mobningen eller de handlinger, som offeret oplever som mobning. Uanset årsag, forhistorie eller uenighed om defineringen af problemet skal de handlinger, offeret udsættes for, standses. Vi er altså ikke ude efter at finde synderbukke, straffe mobbere eller finde frem til, hvem der er skyld i problemerne. I denne forbindelse vil de allerfleste mennesker – også de, der anklages for at mobbe – medgive, at chikane og mobning på arbejdspladsen er uacceptabelt. Man er måske ikke enig i, at det, man selv er i gang med, er mobning, eller at det, som en kollega udsættes for, kan kaldes mobning, men man er alligevel generelt imod mobning.

Nogle principper for håndtering af mobning og personkonflikter i arbejdslivet (hentet fra Einarsen og medarbejdere (1994) efter Pikas, 1975)).

1. Byg på princippet om, at mobningen eller de handlinger, som offeret oplever som negative, skal ophøre.
2. Husk: Selv de, der mobber, er enige i – ofte på et generelt grundlag – at mobning og chikane på arbejdspladsen er uønsket.
3. Det er nødvendigt at have en i alt væsentligt ikke-straffende holdning til dem, der mobber. Dette gælder specielt, når man tager problemet op første gang, så man undgår at forstærke en konflikt eller skabe et nyt offer.
4. Diskussioner med mobbere skal være baseret på så upartisk indhentning af fakta som muligt. Tag individuelle samtaler i starten, hvis der er flere involverede.
5. Det er bedre at tilstræbe gode praktiske løsninger end at lede efter "absolutte sandheder".
6. Vær forberedt på at forsvare offeret.
7. Vær forberedt på, at du skal lære andre om elementære sociale normer.
8. Vær forberedt på muligheden for, at offeret i visse tilfælde kan have

en usædvanlig eller "forstyrret" adfærd.

9. Begynd på det individuelle plan med den enkelte sag. Gør ikke konflikter til "offentlige" retssager.
10. Følg eventuelt op på tiltagsarbejdet på gruppeniveau (i den aktuelle gruppe eller afdeling). Det er vigtigt, at de tiltag, som er iværksat, vurderes igen efter en vis tid for at se, om de har ført til den ønskede ændring og forbedring.
11. Mange små konflikter er lettere at løse end én stor. Forsøg derfor at splitte konflikten op i så mange små konflikter som muligt, der efterfølgende kan løses enkeltvis.
12. Konflikter kræver struktur og styring. Læg en mødeplan og en tidsplan og definér, hvilke fora konflikten skal håndteres i og af hvem. Udarbejd en handlingsplan for de tiltag, der skal iværksættes.

Som leder skal man også tage sig tid til at sætte sig ordentligt ind i sagen og høre på alle parter. Handlekraftige ledere, som ønsker at statuere et hurtigt eksempel, kan brænde fingrene

gevaldigt i disse sager. Både de anklagede mobbere og ofrene skal føle, at deres version bliver hørt og taget alvorligt. Det er naturligt, at der er forskellige opfattelser af en sag eller en konflikt. Parterne vil højst sandsynligt opleve det, der foregår, og årsagerne til det, forskelligt. Det er let at blive farvet af den første information, man får om en alvorlig personkonflikt og dermed give den af parterne, som først tager kontakt, den fulde sympati. I mobningssager og alvorlige personkonflikter skal man imidlertid have forståelse for, at forskellige versioner af en sag er lige "rigtige" (eller lige forkerte for den sags skyld).

Et spørgsmål om vilje og evne

Selv om det også rent økonomisk kan betale sig at forebygge mobning, er det først og fremmest et spørgsmål om værdier og kompetence. Hvorvidt man som leder lægger vægt på og er villig til at bruge ressourcer på udvikling af et godt arbejdsmiljø, og hvorvidt man griber ind og sætter en stopper for destruktiv adfærd

i egne rækker, er til syvende og sidst et spørgsmål om, hvad man som leder synes er vigtigt, værdifuldt eller nødvendigt. Spørgsmålet er også, hvilke værdier man fører ud i livet i praksis. Mange organisationer har formuleret meget prisværdige målsætninger og ledelsesprincipper, gerne trykt på fint papir eller sat i glas og ramme. Men om lederne i realiteten handler efter disse principper, er en helt anden sag. Hvad der virkelig er værdifuldt og vigtigt i en organisation, finder man ud af ved at observere lederne – hvad de gør, hvad de belønner, og hvad de straffer. Som i børneopdragelse retter folk sig mere efter, hvad man gør, end hvad man siger.

Men ud over dette, samt en holdning, der er præget af respekt for den enkeltes værdi og værdighed, kræves der også, at ledere har en evne til at forstå, hvad der foregår i samspillet mellem medarbejdere på en arbejdsplads. Lederen skal kunne støtte, stimulere og gribe ind i dette samspil og få klima og personrelationer til at fungere på en sådan måde, at det får det bedste frem i alle medarbejdere.



LITTERATUR

- Blake, R.A. & Mouton, J.S. (1968). *Lederstil – utvikling av arbeidsmiljø og organisasjon*. Oslo, Bedriftsøkonomens forlag.
- Brodsky, C. (1976). *The Harassed Worker*. Toronto: Lexington Books, DC Heath and Company.
- Collinson, D.L. (1988). "Engineering humour": Masculinity, joking and conflict in shop-floor relations. *Organization Studies*, 9, 181 – 199.
- Crawley, J. (1993). *Constructive Conflict Management. Managing to make a difference*. San Diego: Pfeiffer Co.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20, 16-27.
- Einarsen, S. & Hellesøy, O.H. (1998). Når samhandling går på helsen løs – helsemessige konsekvenser av mobbing i arbeidslivet. *Medisinsk Årbog 1998*; 125-135.
- Einarsen, S. & Mikkelsen, E. G. (2003). Individual effects of exposure to bullying at work. I. S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice* (ss. 127-144). London: Taylor & Francis.
- Einarsen, S. & Mikkelsen, E.G. (2000). Mobning i arbeidslivet: Hva er det og hva vet vi om det? *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 2, 1, 1-24.
- Einarsen, S., Matthiesen, S. B. & Mikkelsen, E. G. (1999). *Tiden leger alle sår? Senvirkninger av mobbing i arbeidslivet*. Bergen: Institutt for samfunnspsykologi, Universitetet i Bergen.
- Einarsen, S. & Raknes, B. I (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and Victims*, 12, 247-263.
- Einarsen, S., Raknes, B.I., Matthiesen, S.B., Hellesøy, O.H. (1994). *Mobbing og harde personkonflikter – Helsefarlig samspill på jobben*. Bergen: Sigma Forlag.
- Einarsen, S., Raknes, B.I. (1991). *Mobbing i arbeidslivet*. Bergen: Forskningscenter for arbeidsmiljø, Helse og sikkerhet FAHS, Universitetet i Bergen.
- Gutek, B.A. (1985). *Sex and the workplace*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hogh, A. (2005). *Aggression at work. Bullying, nasty teasing and violence. Prevalence, mediating factors and consequences*. Ph.d. afhandling, Det samfundsvidenskabelige Fakultet, Institut for Psykologi, Københavns Universitet.
- ILO (1992). Combating sexual harassment. *In Conditions of Work Digest*, 11, 1. Geneva: International Labour Office.
- Kile, S.M. (1990). *Helsefarlige ledere og medarbeidere*. Oslo, Hjemmets bokforlag.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and victims*, 5, 2: 119 - 126.
- Leymann, H. (1992). *Från mobbning til utslagning i arbetslivet*. Stockholm, Publica.
- Leymann, H. (1993). *Mobbing – Psycho-terror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*. Rowolt, Reinbeck.
- Mikkelsen, E.G. (2001). Mobning i arbeidslivet: Hvorfor og for hvem er den så belastende? *Nordisk Psykologi*, 53, 2, 109-131.
- Mikkelsen, E.G. & Einarsen, S. (2001). Bullying in Danish Working life: Prevalence and health correlates. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 10, 4, 393-414.
- Pikas, A. (1975). *Så stoppar vi mobbning*. Stockholm, Prisma Forlag.
- Seigne, E. (1998). Bullying at work in Ireland. In C. Rayner., M. Sheehan & M. Barker (Eds), *Bullying at work 1998 Research update conference: Proceedings*. Stafford, UK: Staffordshire University.

DEPRESSION OG ARBEJDSLIV

af afdelingsleder Mette Lohse, PsykiatriFondens ErhvervsRådgivning
overlæge Jes Gerlach, dr.med., PsykiatriFonden

Depression eller sorg?

Vi kender alle til at være nedtrykt. F.eks. når noget er gået os imod, når vi er dumpet til en eksamen eller har haft en længere konflikt på arbejdspladsen. Det er ikke depression.

Vi kender også til den alvorlige krise eller sorg, f.eks. det at blive forladt af den, man elsker, at miste et nærtstående familiemedlem, at miste sit arbejde, måske hus og hjem eller at komme ud for en alvorlig ulykke. Den tristhed eller sorg, der fremkaldes af sådanne ydre omstændigheder er almindeligvis ikke depression. Det hører til et normalt liv med dets modgang og kriser. Det kan være svært nok, men det går som regel over efter kortere eller længere tid. Man skal dog være opmærksom på, at sådanne

tab hos depressionsfølsomme mennesker kan udløse en depression.

Da det er vigtigt, at man skelner mellem depression, og krise-/sorgreaktion, skal vi kort se på forløbet af en sorgreaktion, som gennemgår nogle faser, som depression ikke gør. Man taler om følgende fire karakteristiske faser:

- Chokfasen, der varer fra minutter til få dage. Situationen føles uvirkelig. Man er følelsesmæssigt blokeret og husker måske dårligt, hvad der skete under og efter hændelsen
- Reaktionsfasen, hvor man begynder at reagere på hændelsen. Har man mistet en nærtstående, er gråd den første reaktion, senere evt. vrede, senere måske angst og



tristhed. Reaktionsfasen varer fra uger til måneder

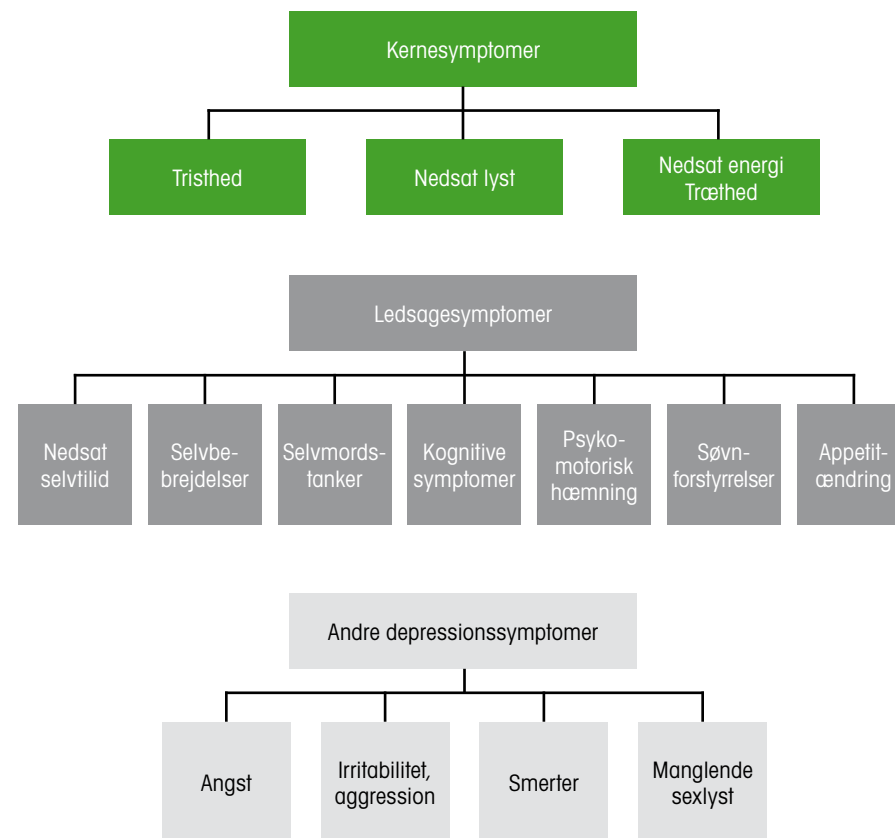
- Bearbejdningsfasen, hvorunder man bearbejder hændelsen, tabet, igen og igen, i tanke og tale. Denne fase kan vare adskillige måneder
- Nyorienteringsfasen, hvor livet går videre. Der kan opstå en ændret selvforståelse og evt. psykisk forandring, nogle taler om modning og større livsforståelse.

Et sådant firefaset forløb ser man ikke ved depression. En regulær depression indebærer typisk en længerevarende følelse af tungsind, overvældende træthed og følelse af håbløshed, ofte uden iøjnefaldende ydre hændelse eller tab. Man mister evnen til at glæde sig og til at have kontakt med andre mennesker. Hver dag opleves som en uoverskuelig byrde. Man føler, at man ikke slår til, at man ikke kan overkomme de ting, man plejer. Man mangler selvtillid og gåpåmod og kan ikke koncentrere sig og tage beslutninger. Måske plages man af en uforklarlig angst, selvbefred-

ser og skyldfølelse – alt sammen uden at man forstår hvorfor. Tankerne begynder at kredse om døden, og selvmordet kan fremstå som den bedste løsning for en selv, for familien og for arbejdspladsen.

Symptomerne

En depression kan vise sig på mange måder. Den kan komme snigende, langsomt over nogle uger eller måneder, eller den kan komme næsten som et lyn fra en klar himmel. Symptomerne kan være lette eller svære, få eller mange. Og de varierer meget fra person til person. Appetitten kan f.eks. være nedsat hos den ene og øget hos den anden. Det samme gælder søvn. Det er derfor ikke altid let at vurdere, hvornår der er tale om depression og i givet fald hvilken type depression. Det gør det også svært for arbejdspladsen. Men med udgangspunkt i at kigge efter ændring i folks adfærd, er der alligevel symptomer som kendetegner depression, og som man kan kigge efter, hvis en kollega pludselig ændrer adfærd.



DEPRESSION

Kernesymptomer

1. Nedtrykthed, tristhed, lavt stemningsleje

Man er ked af det, alt føles trist, farveløst, håbløst og meningsløst. Man kan ikke glædes ved noget. Det føles som at være i en osteklokke. Man føler sig uden for verden. Det er en meget ubehagelig tilstand, der tydeligt adskiller sig fra den tilstand, man er i ved en stor sorg (f.eks. ved dødsfald).

2. Nedsat lyst og interesse

Man har mistet lysten til alt, også til det, man tidligere syntes var spændende, og som man gik op i, f.eks. sport, læsning, tv-avis og snak med venner. Man har end ikke lyst til kontakt med ægtefælle og børn.

3. Nedsat energi og øget træthed

Man orker ingenting og er træt. Alt kræver overvindelse, måske især om morgenen. Man orker ikke at stå ud af sengen. Måske kan man lige klare at komme på toilettet, men ikke at få børstet tænder eller vasket sig, end-sige lave morgenmad. Om dagen er man træt og får ikke sat noget i gang. Man orker måske heller ikke at mo-

tionere, selv om man godt ved, det vil være godt.

Trætheden er ofte et symptom, der er til stede, før tristheden sætter ind, og også ofte et symptom, der kan vare ved, efter at de andre symptomer er forsvundet.

Ledsagesymptomer

Ud over de tre kernesymptomer taler man om syv såkaldte ledsagesymptomer:

4. Nedsat selvtillid eller nedsat selvfølelse

Man føler ikke, at man slår til mere – på arbejdet eller i familien. Man overvældes af negative tanker, der f.eks. går ud på, at man ingenting kan, og at man er uden betydning i enhver henseende. Man gemmer sig, bryder sig ikke om at gå på gaden eller møde andre mennesker. Måske er man i stand til at passe en enkelt arbejdsmæssig funktion, som man kan på rygmarven. Nogle 'flygter' ligefrem ind i eller gemmer sig i den arbejdsmæssige rutine, som de trods alt kan holde fast i. Men uden for den, i enhver social

situation, føler man sig hjælpeløs og utilstrækkelig.

5. Seløbebrejdelser og skyldfølelse

I forlængelse af punkt 4 udvikles ringhedsfølelse, selvbefrejdelser og måske en sygelig skyldfølelse. I svære tilfælde udvikles regulære psykotiske symptomer, vrangforestillinger og hallucinationer. Disse symptomer vil i givet fald være farvet af depressionen og den lave selvfølelse. Vrangforestillingerne kan f.eks. handle om død, om at være skyldig i naboens sygdom, krigen ude i verden, aids og hungersnød.

6. Tanker om død og selvmord

På baggrund af hele situationen og alle symptomerne, tristheden, de negative tanker og følelser og håbløsheden melder tanken om selvmord sig. I de lettere tilfælde drejer det sig blot om tanken om for en stund at undslippe den daglige pine. I sværere tilfælde er der konkrete planer om, hvordan selvmordet skal finde sted, med hvilke metoder m.m.

7. Tænke-, koncentrations- og hukommelsesproblemer

Man har svært ved at samle sig om noget, f.eks. om at arbejde, læse avis, tale med andre eller blot se fjernsyn. Man kan ikke huske, ikke overskue et problem, ikke beskrive sine egne symptomer og problemer og ikke beslutte sig for noget. Hvis man forsøger at læse, kan man ikke huske den første sætning, når man kommer til den næste. Og i samtalen gælder det samme. Tilstanden kan fremtræde som en regulær demens, og især hos ældre forekommer det, at man helt overser diagnosen depression og betragter tilstanden som en almindelig demens. Det kaldes pseudodemens.

Hukommelsesproblemer kan være en primær årsag til, at man ikke fungerer arbejdsmæssigt, og desværre ses det, at disse forstyrrelser er længere om at forsvinde under en behandling end selve tristheden. Det kan være med til at påvirke, hvornår den deprimerede kan gå i arbejde efter en svær depression.

8. Under- eller overaktivitet

(psykomotorisk hæmning eller agitation)

Hos nogle deprimerede bremses tanker, følelser og bevægelser, hos andre opstår en hvileløs uro og angst. Det, at sådanne tilsyneladende modsatte symptomer (underaktivitet og overaktivitet) kan opstå i forbindelse med depression, viser, hvor individuelt det enkelte menneskes reaktionsmønster er ved en og samme sygdom.

8a. Hæmning af psykiske og kropslige funktioner (psykomotorisk hæmning)

Man kan både se og høre, at personen er deprimeret. Ansigtstudtrykket er stivnet, mimikken er væk. Der er intet smil og ingen øjenkontakt. Stemmen er monoton og lav, et svar kommer først efter en vis tid (latenstid) og er kort, evt. blot et enstavelsesord, ja eller nej.

8b. Indre uro og rastløshed (agitation)

Nogle få deprimerede udviser en hvileløs uro. De rejser og sætter sig, piller ved det ene og det andet, tager sig til ansigtet og farer frem og tilbage uden formål. Personen virker ængstelig og bekymret

uden at kunne give udtryk for hvorfor. Måske hænger det sammen med en følelse af uundgåelig katastrofe.

9. Søvnforstyrrelser

Igen kan symptomet vise sig på to måder:

- a. Man sover mindre og overfladisk
- b. Man sover længe, men ikke særlig dybt

9a. Sønnen ved melankolsk depression

Man sover dårligt, har svært ved at falde i søvn, sover overfladisk og vågner tit. Denne dårlige nattesøvn bidrager naturligvis til den træthed, der plager den deprimerede (symptom nr. 3). Vedkommende vågner tidligt om morgenen, ofte ved 4-5 tiden og oplever da lidelsesfulde kvaler. Alt forekommer fuldstændigt uoverskueligt, dagen tårner sig op som et uoverstigeligt bjerg, de depressive tanker kværner skånselsløst rundt i hovedet og lader ikke en i fred. Der er ingen mulighed for en afslappende morgensøvn.

9b. Sønnen ved atypisk depression

For visse atypiske depressionsformer

ser man øget søvntrang og lyst til at sove både dag og nat. Der er dog ikke tale om søvn af god kvalitet. Den deprimerede er trods lang sovetid træt og uoplagt dagen igennem.

10. Appetit og vægtændringer

Det er igen nødvendigt at dele symptomet op i to:

- a. Nedsat appetit
- b. Øget appetit

10a. Nedsat appetit

Mange dybt deprimerede mennesker mister appetitten og taber sig under en depression. Undertiden er det det første mærkbare symptom.

10b. Øget appetit

Ved den atypiske depression er det omvendt. Der er øget appetit, især til søde sager, og vægten stiger.

Fire andre depressionssymptomer

Ud over de nævnte 10 symptomer, er der enkelte andre symptomer, der er almindelige ved depression. Disse symptomer ses også ved andre tilstande. Det gælder angst, irriterel-





aggressiv adfærd, smerter og tab af lyst og evne til sex.

11. Angst

Angst er ofte et centralt symptom ved depression. Det ses hos ca. halvdelen. Det er ofte umuligt at afgøre, om angsten er et symptom på linje med tristheden, eller om det er en selvstændig sygdom, der er dukket op sideløbende med depressionen.

Depression med angst er almindeligvis forbundet med stress og forhøjet stresshormon (kortisol). Måske ligger der en tidlig stressbelastning til grund for disse depressionsformer, en påvirkning af det farlige stresshormon kortisol i tidlig barndom eller måske endda under graviditeten. Kombinationen angst og depression indebærer ofte, at behandlingen bliver vanskelig og langtrukket. Og der er større selvmordsrisiko.

12. Irritabilitet og aggressiv adfærd

Mens den melankolske depression er præget af indadvendthed, ringhedsfølelse og selvbekjendelser, er der andre depressionsformer, der er mere udadrettede og med et aggressivt præg.

Det kan f.eks. vise sig ved irritabilitet, vredesudbrud og en negativ holdning til alt (f.eks. hvad ægtefællen eller medarbejderne foretager sig). Bagved ligger ofte en følelse af stress, udbrændthed, træthed og uoverkommelighed – og måske et overforbrug af stimulanser eller alkohol. Man har ligefrem brugt udtrykket 'den mandlige depression', hvilket dog er fejlagtigt, idet denne depressionsform også ses hos kvinder.

13. Smerter og andre kropslige symptomer

Alle mennesker har indimellem fornemmelser og smerter forskellige steder i kroppen. Langt de fleste af den slags symptomer forsvinder af sig selv. Ikke desto mindre er fysiske symptomer baggrunden for op mod 40 % af alle konsultationer hos den praktiserende læge. Kun 10-15 % af disse symptomer har en sygelig fysisk baggrund.

Mennesker med depression (især depression med angst) oplever i særlig høj grad fysiske symptomer, især kvinder. Omkring halvdelen af alle med depression klager således over

smerter. Det kan f.eks. dreje sig om hovedpine, brystsmerter, nakke- og rygsmerter og mavesmerter. Sådanne smerter forværrer sygeligheden og sygdomsforløbet. Både de psykiske og de mere fysiske depressions symptomer tiltager, og sygeperioden forlænges. Undertiden er smerter et altdominerende symptom, der 'overdøver' de psykiske depressions symptomer.

Det kan da være vanskeligt at stille diagnosen. Mange af de tilstande, der går under betegnelsen 'funktionelle lidelser' (f.eks. fibromyalgi og kronisk træthedssyndrom), er beslægtet med depression. Ved depressioner, der indebærer en betydelig stressfølelse (og det ses hos ca. halvdelen), er der forhøjet niveau af stresshormonet kortisol, og det kan – ved langvarige depressioner – fremkalde flere kropslige symptomer og sygdomme.

14. Tab af sexlyst

Lyst og evne til seksuel aktivitet forsvinder ved depression, parallelt med faldende lyst og interesse for alt andet i livet og den faldende energi. Da

seksuallivet betyder meget, især for yngre og midaldrende mennesker, er det vigtigt i parforhold at informere begge parter om, at den nedsatte sexlyst er et symptom ved sygdommen, og at problemet er løst, når depressionen er svundet. Partneren skal også vide, at den deprimerede har brug for nærhed, varme og kærlighed.

Årsager

Årsagerne til psykiske lidelser kan ikke angives kort og præcist, som man kan ved en fysisk sygdom som lungebetændelse eller sukkersyge. Ved psykiske lidelser taler man som regel om en kombination af personsårbarhed og en ydre belastning. Man kalder det sårbarheds-stressmodellen.

Sårbarheden eller følsomheden kan forklares både psykologisk og biologisk. Man kan være født med et sårbart sind, med en tilbøjelighed til ængstelse eller depression. Man kan have oplevet nederlag eller "tab" i barndommen, forstået bredt som skuffelser, svigtende omsorg eller kærlighed, kritik og skuffelser.

Mange depressive er den perfektionistiske type, grundige og samvittighedsfulde, mens andre er ængstelige og afhængige af omgivelserne. Men blot fordi man har disse karaktertræk, behøver man naturligvis absolut ikke at blive deprimeret!

I biologisk sammenhæng ved man, at arvelige forhold spiller ind. Hvis ens far eller mor eller andet nærtstående familiemedlem har haft depression eller en manio-depressiv sygdom, er der større risiko for, at man selv får sygdommen. Man regner med, at risikoen er ca. 10 %, hvis ens far eller mor har sygdommen. Men selv om man ved, at depression kan arves, kender man ikke de arveanlæg (gener), der overfører sygdommen.

Måske spiller et underskud i hjernen af visse signalstoffer (serotonin og/eller noradrenalin) en rolle. I hvert fald ser det ud til, at der under selve depressionen er et underskud af disse, og man ved også, at medicin, der fremmer funktionen af serotonin, i mange tilfælde kan fjerne depression.

Depression kan også udløses af visse stress-faktorer som f.eks.

- modgang, nedelag, tab af identitet
- kropslig sygdom
- høj alder
- ensomhed
- stress
- alkohol
- visse medicinske præparater (nervemedicin, blodtryksmedicin, hormoner)
- fødsler.

Behandling

Der er tre trin i enhver behandling af depression:

Først skal man skaffe sig viden om depression, om symptomer, årsager og behandling. Det gælder den deprimerede, men måske især de pårørende eller kollegerne som ofte er dem, der må tage affære. Man må forsøge at blive fortrolig med problemerne og derefter – om muligt – ændre på nogle af de ting i hverdagen, der kan have bidraget til depressionen.

Det næste trin er at vurdere, om samtaleterapi i en eller anden form kan hjælpe. Det gælder især ved de lettere former for depression, og især hvis der er ydre faktorer, der spiller ind, eller hvis personligheden er afvigende. Samtalebehandling kan her være den bedste løsning til at fjerne eller mindske symptomerne og bedre livskvaliteten.

Hvis der ikke er bedring eller udsigt til bedring efter disse to trin, kommer den medicinske behandling ind i billedet. Det er især ved svære depressionsformer men kan også være nødvendigt ved lettere depressioner. Også ved medicinsk behandling indgår både oplysning og samtale som en vigtig del af den samlede behandling.

Medicinsk behandling af depression kommer først på tale, når de to ovennævnte trin – oplysning og samtale – er gennemført i en eller anden form. Den medicin, der i første række bliver anvendt, er den såkaldt serotoninfremmende medicin, dvs. medicin, der fremmer udnyttelsen i hjernen af det signalstof, der hedder serotonin.



De såkaldte "lykkepiller" hører til denne gruppe, men der er flere andre. Antidepressiv medicin modvirker depressionens kernesymptomer: tristhed, følelse af håbløshed, lavt selvværd, manglende koncentrationsevne, ubeslutsomhed og angst. Bedringen indfinder sig langsomt, almindeligvis først efter 3-6 ugers forløb. Det gælder derfor om at været tålmodig.

Deprimerede mennesker er tilbøjelige til at gå med symptomerne i årevis uden at indse, at det drejer sig om en sygdom, som kan behandles. Der er god grund til at presse på og sikre, at den deprimerede kommer af sted til lægen og kommer i gang med en behandling. Depression er en af de psykiske lidelser, der har de bedste behandlingsresultater. Ubehandlet depression kan have alvorlige konsekvenser for hele livet, pga. manglende uddannelse, manglende familieetablering o.l.

Kan man forebygge depression?

Der er flere ting, man kan gøre for at forebygge en depression. Ikke dermed sagt, at man helt kan undgå depres-

sion. Det er helt almindelige livsstilsforhold, der er gode at tænke på, når man skal forebygge en depression.

Arbejdsrelateret stress

Stress på arbejdspladsen er mindst lige så problematisk som stress i hjemmet. Længerevarende stress kan føre til depression, og det er derfor vigtigt at være opmærksom på symptomer på stress – både hos sig selv og hos ens kolleger.

Ensomhed

Mennesket er et socialt væsen, der har et elementært behov for samvær og samspil med andre mennesker. Behov for at spejle sig og få med- og modspil fra omgivelserne. Behov for samtale, om stort og småt, om livets mening eller mangel på mening, om problemer og oplevelser. Humor, latter og leg er vigtige forebyggende faktorer.

Gode motions- og spisevaner

De fleste mennesker er klar over, at motion samt sund og varieret mad er vigtigt for at holde sig i form og for at forebygge kroppens forfald. Vi ved,



DEPRESSION

det gælder forebyggelse af kræft og hjerte-kar-sygdomme, men det gælder i lige så høj grad forebyggelse af psykiske sygdomme, specielt depression. Omkring 45 minutters motion hver eller hver anden dag (lange gå- og cykelture, sport, styrketræning o.l.) og en almindelig, alsidig kost er noget, alle kan gøre til fast rutine.

Lys

Undersøgelser viser, at lys spiller en stor rolle for menneskers humør, og at lys kan modvirke den såkaldte vinterdepression. Lys sænker hjernens melatonin-indhold og løfter stemningslejet. Sørg derfor altid for at få lys eller sol ind ad vinduet og ved ophold udendørs.

Kropslig sygdom

Krop og psyke hænger uadskilleligt sammen. Kropslige sygdomme påvirker vores psykiske velbefindende, og vores psykiske tilstand påvirker vores fysiske tilstand. En depression kan komme til udtryk i kropslige symptomer, fx hovedpine, bryst- eller mavesmerter, hudsygdom, nedsat

modstandskraft over for betændelser og et dårligt forløb efter operation for kræftsygdom. Omvendt kan længerevarende kropslig sygdom, især livstruende sygdomme og meget smertefulde sygdomme som diskusprolaps og leddegigt, føre til depression. Ved parkinsonisme og visse hormonsygdomme kan depression være et symptom ved selve sygdommen. Ved enhver form for kropslig sygdom skal man sørge for at få sygdommen behandlet hurtigst muligt. Jo tidligere man kommer i gang, jo lettere er behandlingen. Det kan være svært at behandle en depression, der skyldes en smertefuld, kronisk sygdom. Både samtalerapi og medicinsk behandling kan være til stor hjælp, men forebyggelse og tidlig behandling af den kropslige sygdom er dog det primære.

Søvn

Mennesket tilbringer 1/3 af sit liv med at sove. Søvn er en vigtig del af vores liv. Den er med til at forny vores psykiske og fysiske tilstand og dermed til at forebygge depression.

Det er derfor vigtigt at sikre sig den bedst mulige søvn, både hvad angår kvalitet og omfang. For nogle er 4-5 timers søvn tilstrækkeligt, mens andre har brug for 8-9 timer.

Hvad kan arbejdspladsen gøre?

Det bedste arbejdspladsen kan gøre, er at sikre sig viden, om hvad en depression er, sørge for at nogen på virksomheden griber fat i kolleger, der får en psykisk krise og endelig have et beredskab klar til at tage over, hvis det drejer sig om en depression. Virksomhederne skal handle – og ikke behandle.

Når det gælder en kollega med en depression, så kommer man desværre ikke så langt med at have en holdning fra ledelsen om, at "min dør er altid åben". Medarbejdere med en depression vil meget sjældent opsøge denne åbne dør, da en del af sygdommen netop er en uoverkommelighedsfølelse og en manglende sygdomsindsigt. Man skal derfor kunne turde være opsøgende over for en kollega, som udviser tegn på psykisk mistrivsel og som har ændret adfærd.

Længerevarende stress på arbejdspladsen er kilden til mange depressioner. Depression er den hyppigst forekommende psykiske følgesygdom af stress. Det bedste, virksomhederne kan gøre for at forebygge, at deres medarbejdere udvikler en depression, er derfor at forebygge stress på arbejdspladsen.

Hvad er stress?

Stress er i modsætning til depression ikke en sygdom. Stress er en belastningstilstand, hvor de krav, der stilles overstiger de ressourcer, den enkelte har – eller oplever at have. Stress kan være kortvarig og opstår f.eks., hvis man skal til eksamen eller ansættelsessamtale. Den akutte og kortvarige stress er hensigtsmæssig og medfører, at man er ekstra koncentreret og i stand til at yde en ekstra indsats. Ved akut stress producerer kroppen en øget mængde hormoner.

Stress kan også være langvarig og vil typisk stå på i månedsvis, uden at man kan se en måde hvorpå, man kan undgå det øgede pres. Kronisk stress er farlig, fordi kroppen her producere-



rer en øget mængde af stresshormonet kortisol. Kortisol er en af de væsentligste årsager til mange af de psykiske og kropslige sygdomme, der kan opstå som følge af langvarig stress.

Hvad kan arbejdspladsen gøre?

Der sættes stor fokus på stress på arbejdspladsen i disse år – og med rette. Mange virksomheder oplever, at nogle af deres meget dygtige og energiske medarbejdere bukkes under. Bliver sygemeldt som følge af langvarig stress. Alt for ofte er der en tendens til at individualisere problemet. I stedet for at kigge på arbejdspladsens indretning starter der en frugtesløs debat om, hvorvidt det var noget i den pågældendes privatliv eller arbejdsliv, der var den endelige udløsning for sygemeldingen.

Stress-tjek på arbejdspladsen

For at forebygge stress på arbejdspladsen kan virksomhed gennemgå et stress-tjek og derved sikre sig, at der bliver gjort noget ved de vilkår, der kan reducere og forebygge stress.

Til sådan et stress-tjek på arbejdspladsen vil der bl.a. indgå undersøgelsen af:

- Handlemuligheder
- Information og kommunikation
- Kontrol
- Mængden af opgaver
- Ros/anerkendelse
- Uklare kvalitetsmål
- Hyppige forandringer

Handlemuligheder

Noget af det der kan stresses allermest, er oplevelsen af ikke at kunne handle i en presset situation. Hvis en medarbejder alt for ofte står i en situation, hvor han/hun ikke kan komme videre – ikke kan bringe sig ud af en arbejdsmæssig presset situation, så tærer det på ham/hende. Lyt derfor til signalerne på arbejdspladsen, når der bliver givet udtryk for irritation over manglende handlemuligheder. Det er ikke altid muligt at skabe de handlemuligheder, som efterspørges. Men det er altid muligt at skabe rum for, at man kan få luft for frustrationer og finde en måde at fungere på i hverdagen med de ting, der ikke kan ændres på.

Information og kommunikation

Har alle på arbejdspladsen den viden og de informationer, de skal have? Der bliver brugt oceaner af tid på en arbejdsplads på at spekulere over og diskutere, hvorfor den ene medarbejder vidste noget, en anden medarbejder ikke vidste. Særligt i situationer hvor virksomheden er presset eller måske står over for nogle store forandringer, er det afgørende, at der meget omhyggeligt bliver givet den information ud, som er nødvendig. Information skal gentages – også selvom der ikke er noget nyt at fortælle. Når ikke man fortæller noget, starter der bare en diskussion og gætterier om, hvad den fraværende information mon skal betyde.

Kontrol

På en arbejdsplads kan der godt være meget travlt i perioder – også for travlt. Hvis den enkelte medarbejder oplever at have kontrol over sine arbejdsopgaver, så reduceres oplevelsen af stress. Når en situation opleves af medarbejderen som værende ude af kontrol, så bliver medarbejderen øjeblikkeligt stresset. Det handler i høj

grad om at få bragt overblikket tilbage, så der igen er kontrol over situationen. Tag en dialog, om hvad der kunne bidrage til følelsen af kontrol i den konkrete situation.

Mængden af opgaver

Mængden af opgaver og de krav, der bliver stillet til medarbejderen, skal over tid være passende. Alle medarbejdere har behov for at opleve, at bunken på skrivebordet er i bund, og at de i lange perioder når det, de har sat sig for. Virksomheder, som presser deres medarbejdere konstant, vil opleve, at der sker flere fejl, at sygefraværet stiger, at der breder sig en dårlig stemning på arbejdspladsen. Det betyder ikke, at der ikke kan være meget pres på i visse perioder. Men hvis perioderne ligger for tæt – eller måske aldrig helt forsvinder, så har virksomheden et problem.

Ros/anerkendelse

Er anerkendelse en daglig del af arbejdsmiljøet på jeres virksomhed? Virksomheder som mestrer kunsten at rose og anerkende deres medarbejdere

oplever, at de står stærkere i situationer, hvor virksomheden er under pres. Ved at fokusere på det, der fungerer, appelleres der til den enkelte medarbejders lyst til at yde sit bedste.

Ros og anerkendelse bliver ofte forstået som ros og anerkendelse fra ledelsen. Naturligvis er det vigtigt, at ledelsen bemærker og anerkender den gode indsats. Men det er bestemt lige så vigtigt, at der bliver skabt en kultur medarbejderne imellem, som bemærker og roser det, der fungerer godt. Nogle arbejdspladser udvikler en særlig "fejlfinderkultur", som i længden er voldsomt demotiverende.

Uklare kvalitetsmål

Hvornår er noget godt nok? Hvis virksomheden ikke meget klart definerer deres kvalitetsmål, så overlades definitionen af kvalitet til den enkelte. Det er ikke hensigtsmæssigt. For her ser vi netop mange sammenbrud hos den mere perfektionistiske personlighedstype. De knokler derudad og har selv svært ved at sige "nu er det godt nok". Her er man som virksomhed nødt til at hjælpe med at de-

finere, hvornår en opgave er løst – og hvilken kvalitet der forventes i den pågældende opgave.

Hyppige forandringer

Hyppige forandringer på en arbejdsplads behøver ikke at give stress. Men hyppige forandringer er særlig gode "vækstvilkår" for udvikling af stress.

Medarbejdere på en arbejdsplads vil med varslingen af en ny større forandring straks forbinde det med tidligere forandringssituationer. Disse forandringer har givet medarbejderen oplevelser, der forbinder sig med enten tab og/eller muligheder. De oplevelser bestemmer meget for, hvordan medarbejderen modtager en besked om nye forandringer. Der opstår et særligt stort behov for kommunikation under forandringsprocesser. Der sker desværre alt for ofte det, at ledelse og medarbejdere er forskellige steder i forhold til deres parathed over for denne nye forandring.

For at forebygge stress i større forandringsprocesser på arbejdspladsen, kan det være hensigtsmæssigt at tænke om processen, at det gælder

om at navigere forskelligheder samme sted hen. Medarbejderne har forskellige reaktioner, som i udpræget grad handler om hver deres vilkår for at være "forandringsparate". En medarbejder, der netop har købt hus og som har tre børn gående i den lokale skole, er knapt så "forandringsparat" som den 25-årige nyansatte som lever et single-liv i en fremlejet lejlighed. Det gælder om at skabe plads og luft til de reaktioner, der måtte komme, i stedet for at prøve at gøre alle positive over for den nye forandring.

Arbejdsliv og privatliv

Der er også andre forhold, som kan være med til at udvikle stress. Vi indretter mange af vores arbejdspladser, så de kan være så fleksible som muligt for den enkelte medarbejder. Tiltag som hjemmearbejdspladser, mobiltelefoner, flekstider m.v. er tænkt som noget, der kan gøre hverdagen lettere for den enkelte familie. Men disse tiltag har desværre også den bagside, at arbejdsliv og familieliv lettere flyder sammen. Ofte kan det have den konsekvens, at medarbejderen aldrig



holder rigtig fri. Hvis medarbejderen aldrig holder fri og restituerer sig, øges risikoen for at blive stresset markant. Når virksomheden opretter en hjemmearbejdsplads eller forsyner medarbejderen med en mobiltelefon, er det afgørende, at der på forhånd er taget stilling til, hvornår og hvordan det forventes at computer og telefon er tændt. Alt for mange medarbejdere går direkte hjem og tænder for computeren for at være online og har mobiltelefonen tændt, indtil de går i seng.

Gode råd til virksomhederne

I foråret 2006 afholdt TekSam en række temadage om depression og arbejdsliv i samarbejde med PsykiatriFondens ErhvervsRådgivning. Ved de temadage var der en central dialog imellem virksomhederne, som blev til konkrete råd til virksomhederne. Råd som kan gøre det lettere at håndtere depression, når den opstår på arbejdspladsen. De gode råd er:

- Arbejdsopgaverne skal tilrettelægges, så de kan nås inden for normal arbejdstid

- Kollegerne skal øve sig i at læse signaler på depression
- Ledere, tillidsfolk og sikkerhedsrepræsentanter skal have viden om depression
- Hold kontakten til den sygemeldte kollega
- Få uddannelse i, hvordan man tager en snak med en kollega, der evt. er deprimeret
- Hav et beredskab klar til at kunne behandle
- Lær at sige fra
- Vær selv med til at skabe åbenhed om depression.

Brug intuitionen og gør noget

Hver femte dansker vil i løbet af sit liv få en depression. WHO skønner, at stress og depression i 2020 vil være den mest omkostningsfulde sygdom i den vestlige verden. Den stigning i antal af mennesker, der bliver syge som følge af stress eller får en depression, kan allerede nu mærkes på de fleste arbejdspladser. Arbejdspladserne har en vigtig rolle i forhold til at forebygge udviklingen af stress og

depression. En rolle som ikke mindst betyder at turde bruge sin intuition og sit mod til at gå til en kollega, som tydeligvis ikke trives, og som viser tegn på stress eller depression. Vi bruger vores intuition, hvis en kollega møder op mandag morgen og halter lidt på det ene ben. Her konstaterer vi en forandring og spørger ind til det – også selvom vi ikke ved, om det er en arbejdsskade fra sidste uge, eller det er et uheld sket i privatlivet til en fodboldkamp hjemme i haven. Vi skal gøre det samme, når det gælder psykiske "skavanker". Mange afholder sig fra at gøre noget, i usikkerhed om at de måske kan sige og gøre noget forkert. Det eneste man ikke skal gøre – er at gøre ingenting.

KILDER OG FORSLAG TIL LÆSNING:

Depression, Jes Gerlach, PsykiatriFondens forlag, 2006

Stresshåndtering i praksis, Mette Lohse, PsykiatriFondens forlag, 2006

Stress på arbejdspladsen, Bo Netterstrøm, Hans Reitzels Forlag, 2003

Årsager & Depression, folder fra PsykiatriFonden

Behandling & Depression, folder fra PsykiatriFonden

www.psykiatrifonden.dk

www.pfer.dk

www.depnet.dk

www.depressionsforeningen.dk

GØR NOGET – DET KOMMER IKKE AF SIG SELV

af Samarbejdskonsulent Niels Sejersen, Dansk Industri og Samarbejdskonsulent Peter Dragsbæk, CO-industri

Inspiration til Samarbejdsudvalg og sikkerhedsorganisationer, der ønsker at øge deres kompetence, når det gælder arbejdet med at udvikle det psykiske arbejdsmiljø i industriens virksomheder.

Dansk Industri og CO-industri har i en årrække fungeret som inspirationskilde for de samarbejdsudvalg og sikkerhedsorganisationer i industrien, der har haft udvikling af det psykiske arbejdsmiljø på programmet.

Vi vil i denne artikel videregive nogle af de vigtigste erfaringer, formuleret som gode råd til Samarbejdsudvalg, der vil arbejde med at udvikle det psykiske arbejdsmiljø.

Det er som bekendt ledelsens ansvar, at arbejdsmiljøet er sikkerheds-

mæssigt og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt - også det psykiske. Men det er en fælles opgave for ledelse og medarbejdere i SU at arbejde med at udvikle det. Kun gennem et samarbejde mellem ledelse og medarbejdere, i henholdsvis samarbejdsudvalget og sikkerhedsorganisationen, er det muligt at skabe de forhold, der på samme tid underbygger produktivitet og et godt psykisk arbejdsmiljø.

SU skal tage opgaven på sig

SU og SIO er forpligtede til løbende at arbejde med udviklingen af det psykiske arbejdsmiljø. Som med alt andet udviklingsarbejde er det afgørende for kvaliteten, at der formuleres såvel et formål som mål for arbejdet. Formål og mål skal meldes ud i hele

organisationen, så alle ved, hvad der kan forventes. Det er vigtigt, at der arbejdes målrettet mod at indfri de forventninger, der skabes hos alle i organisationen.

At forandre det psykiske arbejdsmiljø – en proces

Arbejdet med udviklingen af det psykiske arbejdsmiljø er en aldrig ophørende proces. Processen er kompliceret, fordi dens primære opgave er at arbejde med individer, grupper og organisationer. Arbejdet kan skabe frustrationer, fordi tingene hele tiden ændrer sig, netop fordi vi arbejder med dem.

Arbejdet er at sammenligne med en sejlads i ukendt farvand uden søkort, hvor der hele tiden skal navigeres, og hvor kursen til stadighed skal lægges om, fordi der observeres rev, grunde og skær i farvandet. Men kun ved at sejle kommer man fremad, høster erfaringer og lærer at gøre det bedre. Planlægning er en forudsætning for at komme i gang, men evnen til at ændre planen hensigtsmæssigt undervejs er betingelsen for at opnå resultater.

For at skabe fremdrift i processen er det af afgørende betydning, at SU og SIO veksler mellem nysgerrig analyse, planer, handlinger, eftertanke, læring og herefter fornyet nysgerrighed og nye initiativer. Når trætheden eller måske modløsheden måtte melde sig, er det tid til at skaffe nye ressourcer.

Enhver virksomheds psykiske arbejdsmiljø er noget særligt

Det psykiske arbejdsmiljø i en virksomhed er komplekst og dynamisk. Det psykiske arbejdsmiljø udvikles og forandres som et resultat af forandringer i virksomhedens strukturer, det indre liv i virksomheden og ændringer i virksomhedens omgivelser.

Derfor er det psykiske arbejdsmiljø forskelligt fra virksomhed til virksomhed. Det er derfor vigtigt, at et SU ser på virksomhedens arbejdsmiljø som noget særligt, der kendetegner lige netop deres virksomhed.

Det psykiske arbejdsmiljø er et fælles vilkår

Det psykiske arbejdsmiljø er fælles-eje. Men ikke alle har den samme op-

levelse af forholdene. Nogle trives, hvor andre mistrives, nogle bukker under for stress, hvor andre vokser med udfordringer. Når det er sagt, er der symptomer, der indikerer, når det psykiske arbejdsmiljø trænger til et hovedeftersyn.

De signaler, der kræver opmærksomhed, er for eksempel stort sygefravær, stor udskiftning af medarbejdere og ledere, mobning, faldende produktivitet, konflikter, klikedannelse og meget andet.

Det psykiske arbejdsmiljø i en virksomhed er et fælles vilkår for alle, men ikke alle oplever det på samme måde. Ligesom opgaver, ressourcer og andet er delegeret i en organisation, kan man sige, at reaktionerne eller konsekvenserne af et problematisk psykisk arbejdsmiljø er delegeret, nogle får stress, men ikke alle. Dette sker dog ikke som en åben rationel proces, men som en skjult proces, der er et resultat af samspillet mellem mange faktorer.

Det er derfor vigtigt at se det psykiske arbejdsmiljø som noget, der hører hele virksomheden til.



GØR NOGET



Start i SU med at se på historien og hvad den har betydet

En virksomheds samlede psykiske arbejdsmiljø kan siges at være bestemt af virksomheden og dens omgivelser, og hvorledes denne relation håndteres af virksomheden og dens ansatte. For eksempel kan forandringer i virksomhedens konkurrence-situation vise sig som angst i organisationen, eller hvis virksomheden skifter ejere, eller opkøber andre virksomheder, kan det vise sig som usikkerhed, optimisme, frustration og angst, alt efter situationen, eller hvor man spørger i organisationen.

En del af virksomhedens psykiske arbejdsmiljø er et produkt af dens historie. Det giver mening og indsigt, når SU, som udgangspunkt for et arbejde med det psykiske arbejdsmiljø, beskriver vigtige hændelser i virksomhedens historie og samtidig beskriver de følelser, som disse hændelser gav anledning til forskellige steder i virksomheden, og hvad SU har gjort eller ikke gjort for at håndtere disse følelser.

Start undersøgelsen af det psykiske arbejdsmiljø i SU

SU og SIO er en del af virksomheden og dermed et spejl af organisationen! Det betyder, at en analyse af SU/SIO i en vis udstrækning er repræsentativ for hele organisationen. Arbejdes der sammen, er der gensidig respekt, er der tillid, opleves der fællesskab om succeser og fejl? Kender udvalget, og det enkelte medlem sin rolle, og arbejdes der målrettet med de opgaver, der er beskrevet i samarbejdsaftalen, eller ser det anderledes ud? Det er et udtryk for det psykiske arbejdsmiljø på stedet.

Et samarbejdsudvalg, der som et første bud på det psykiske arbejdsmiljø analyserer og beskriver det psykiske arbejdsmiljø i SU, vil ud fra denne analyse kunne danne de første hypoteser om arbejdsmiljøet i hele virksomheden. SU/SIO kan også vælge at supplere med eller basere kortlægningen på en spørgeskemaundersøgelse.

SU skal diskutere og få accept af sin hypotese bredt i virksomheden

Forudsætningen for at udvikle det psykiske arbejdsmiljø er, at man beslutter at ville det. Når beslutningen er taget, er næste skridt, at SU/SIO gør sig tanker om, hvilke områder der skal prioriteres. Disse tanker formidles til virksomhedens ledere og medarbejdere for at få deres reaktioner. Reaktionerne tages alvorligt og tankerne justeres og udformes til planer. Planerne formidles, og reaktionerne tages igen alvorligt, så planerne justeres, hvorefter udviklingsprocessen igangsættes. Denne proces sikrer kvalitet i arbejdet og engagement i organisationen.

Diskutér handlingsplanerne bredt i virksomheden

Når SU har samlet op på kollegernes reaktioner på SU's hypoteser om problemstillinger i det psykiske arbejdsmiljø og lavet handlingsplaner, er det en rigtig god ide, at SU bringer disse planer ud til diskussion i hele organisationen. Det kan være sundt at stille spørgsmålet, om løsningen svarer

til problemet, eller der er noget, der er overset. Ligeledes er det vigtigt at alle tager ejerskab for løsningen. Når handlingsplanen er accepteret, er det SU, der skal tage ansvar for implementeringen.

Hvor er der hjælp at hente?

Råd og vejledning til at gennemføre disse processer kan fås ved henvendelse til samarbejdskonsulenterne.

GØR NOGET

"GØR NOGET"

Bogen giver nogle motiverende og inspirerende redskaber, der, via samarbejdsudvalgene, kan sætte det psykiske arbejdsmiljø højt på dagsordenen til gavn for både den enkelte medarbejder og hele virksomhedens generelle trivsel.

Bogen er en samling af artikler skrevet af eksperter, der kender problemerne på godt og ondt. Artikelsamlingen er udarbejdet på baggrund af Temadage gennemført af TekSam og Industriens Branchearbejdsmiljøråd og udgives af Industriens Branchearbejdsmiljøråd.

Redaktion:

Niels Sejersen, Dansk Industri
og Peter Dragsbæk, CO-industri

Layout:

Blue Business A/S

Trykning:

Fihl Jensen Grafisk Produktion A/S

Oplag:

4000

EAN 978-87-91080-15-9

ISBN 87-91080-15-0

Bogen kan fås ved henvendelse til organisationerne eller den kan købes hos "Arbejdsmiljøbutikken" www.arbejdsmiljebutikken.dk tlf. 36 14 31 31. Bestillingsnummer 102218



TekSam

TekSam står for teknologi og samarbejde og er et samarbejdsorgan for Dansk Industri og CO-industri. TekSam behandler emner, som er af interesse for samarbejdsudvalgene og den teknologiske udvikling i de enkelte virksomheder. TekSam administrerer Samarbejdsaftalen.



Industriens Branchearbejdsmiljøråd

Industriens Branchearbejdsmiljøråd er det forum hvor industriens parter samarbejder om at fremme og udvikle gode arbejdsmiljøforhold på danske industriarbejdspladser.

Industriens Branchearbejdsmiljøråd består af 20 personer med 10 repræsentanter fra henholdsvis arbejdstagerside og arbejdsgiverside.

Industriens Branchearbejdsmiljøråd omfatter i alt 450.000 ansatte inden for industriens område.



CO-industri

Vester Søgade 12, 2
1790 København V
Tlf.: 3363 8000
Fax: 3363 8099
e-mail: co@co-industri.dk
www.co-industri.dk



DANSK INDUSTRI

Dansk Industri

H.C. Andersens Boulevard 18
1787 København V
Tlf.: 3377 3377
Fax: 3377 3300
e-mail: dj@di.dk
www.di.dk

© Anden udgave