

# En oplyst anerkendelsesrejse – nyt perspektiv på stress

## Anerkendelsesværktøj 2

Pedersen, Pernille Steen

*Document Version*  
Forlagets udgivne version

*Publication date:*  
2020

*License*  
Ikke-specificeret

*Citation for published version (APA):*  
Pedersen, P. S. (2020). *En oplyst anerkendelsesrejse – nyt perspektiv på stress: Anerkendelsesværktøj 2*. Fremfærd.

[Link to publication in CBS Research Portal](#)

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 17. Oct. 2021



Anerkendelsesværktøj 2: Øvelser

# En oplyst anerkendelses- rejse

- nyt perspektiv på stress



Pernille Steen Pedersen

2



**Udgivet af FREMFÆRD**

ISBN 978-87-93668-90-4 (trykt udgave)

ISBN 978-87-93668-91-1 (pdf-udgave)

**Anerkendelsesværktøj 2: Øvelser – En oplyst anerkendelsesrejse**

Anerkendelsesværktøj 2 er et af tre værktøjer, der er blevet til på baggrund af Pernille Steen Pedersens forskningsprojekt "Ledelse, kerneopgave, arbejdsfællesskaber og stress".

Forskningsprojektet er samfinansieret af CBS, Fremfærd og Rudersdal Kommune, Skanderborg Kommune og Københavns Kommune.

**© Pernille Steen Pedersen september 2019****Projektgruppe:** Henrik Carlsen, Forhandlingsfællesskabet, Nina Roth, KL, Tom Bjerregaard, FOA**Redaktion:** Anne Anthon Andersen**Grafisk design:** Bo Sørensen, Pixel og Papir**Tryk:** Grafisk Rådgivning, Greve

**Om Fremfærd:** Fremfærd er et samarbejde mellem parterne på det kommunale arbejdsmarked om at udvikle velfærdssamfundets kerneopgaver. Fremfærds arbejde er organiseret i fem ekspertområder, der tilsammen dækker alle de store velfærdsopgaver i kommunerne: Sundhed & Ældre, Børn & Unge, Borgerservice & Beskæftigelse og Kultur & Teknik. På tværs af ekspertområderne arbejder Fremfærds bestyrelse med at samle og formidle ny viden om udvikling af kerneopgaven, om hvordan der fx kan arbejdes med mere kerneopgave og mindre bureaukrati og om at udvikle og afprøve forskningsbaserede værktøjer til at forebygge stress. Du kan læse mere om, hvad Fremfærd er på <https://vpt.dk/om-fremfaerd>.

ISBN 978-87-93668-88-1 (trykt udgave)

ISBN 978-87-93668-89-8 (pdf-udgave)

# Indhold

## 5 Indledning

## 7 Kunsten at kende reaktionsmønstrene og tage højde for dem

8 Øvelser til at reflektere over og iagttage reaktionsmønstre

## 18 Kunsten at anerkende

19 Øvelser til at reflektere over og iagttage anerkendelse

## 29 Anvendelse af den oplyste anerkendelsesrejse - 3 eksempler

30 Opfølgning på APV

35 MUS-samtalen

38 TRIO'en går forrest

40 Afrunding: Opbakning og tålmodighed

## Indledning: Øvelser og handlemuligheder

” Tænk hvis vi kan komme derhen, hvor vi sammen sætter fokus på at skabe en arbejdskultur med rum til, at vi kan fortælle om det, der presser os. Have en dialog omkring det, så man kan sige: ”Gud er det det, der presser dig?”

En medarbejder sætter her ord på mine forhåbninger med det materiale, du sidder med. I anerkendelsesværktøj 1 ”Det fælles sprog” har jeg præsenteret en grundlæggende viden til at understøtte en sådan dialogkultur. I anerkendelsesværktøj 2: Øvelser og handlemuligheder leverer jeg konkrete input til dialoger, som skal give jer bedre muligheder for at anerkende hinanden.

” Jeg har brugt materialet flere gange som hjælp til mig selv, når jeg har stået i en situation, hvor jeg var i tvivl om, hvordan jeg kunne hjælpe en kollega uden at træde personen over tæerne. Og det virkede.”

Sådan skriver en medarbejder i sin logbog om sit udbytte af de øvelser, du nu skal stifte bekendtskab med. Det er mit håb, at ledere såvel som medarbejdere, vil finde tilsvarende hjælp i værktøjerne.”

I finder ikke en hammer og en skruetrækker, som i et svup-tag kan få bugt med stress. I finder øvelser til at have dialoger på arbejdspladsen, som skal hjælpe jer til at lære hinanden bedre at kende og til konkret at få indsigt i jeres forskellige reaktioner på og håndtering af arbejdspress. Værktøjerne giver jer input til, hvordan I kan bringe anerkendelse i spil i pressede situationer, samtidig med at I tager hensyn til jeres forskellige reaktionsmønstre.

Jeg tror på, at sunde arbejdsfællesskaber kræver stærke relationer. Derfor er min tilgang at skabe grobund for relationelle løsninger. Hermed fratager jeg ikke den enkelte ansvar. Tværtimod vil jeg fremhæve, at den enkelte har ansvar for at forholde sig til egne reaktioner og klæde ledere og kollegaer på med viden om, hvordan de bedst leverer støtte og hjælp, når der er brug for det. Nogle gange vil den støtte og hjælp, der er brug for, kræve inddragelse af f.eks. terapeutisk hjælp. Det er dog mit håb, at disse værktøjer til en oplyst anerkendelsesrejse kan gøre en forskel, inden det er for sent.

Som beskrevet er det at bruge de nye erkendelser, dialoger og veje til anerkendelse på arbejdspladsen, som dette materiale lægger op til, ikke en knibtangsmanøvre, man udfører over natten. En konstruktiv bæredygtig anerkendelsespraksis er en kunst. Det kræver øvelse, vedvarende træning og refleksion undervejs at opbygge den fælles praksis, det er at etablere en anerkendende kultur på arbejdspladsen. Som det kræver ærlighed, åbenhed og mod. Alle på arbejdspladsen, både ledere og medarbejdere, er nødt til at spille med åbne kort, være indstillet på at acceptere, at vi er mennesker med følelser. Kun da kan I i fællesskab gøde jorden for at skabe et fællesskab, hvor I kan gribe og støtte hinanden, når presset bliver for voldsomt, og ”Skamtoget” lægger vejen forbi jeres arbejdsplads. Når det sker, har I brug for et fælles sprog. Det sprog er I nødt til at lære på forkant

# Kunsten at kende reaktionsmønstrene og tage højde for dem

Dette afsnit indeholder refleksionsøvelser, som skal danne afsæt for dialoger om at støtte hinanden i hverdagen. Øvelserne skal hjælpe til selvindsigt og til indsigt i andres reaktioner.



# Øvelser til at reflektere over og iagttage reaktionsmønstre

## Øvelse 1:

### Selviagttagelse

#### I hvilke situationer bliver jeg usikker?

- Hvornår slår jeg blikket ned, mærker en knude i maven eller brystet, får varme i kinderne, bliver hektisk osv.?

#### Hvad kendetegner situationer, hvor jeg er fuldstændig tryk?

#### Hvad kendetegner min måde at være på i situationer, hvor jeg er usikker?

- Jeg taler mere, og min tale kan være usammenhængende
- Jeg lukker af over for andre
- Jeg bliver vred og irriteret

#### Hvad bekymrer jeg mig om?

#### Hvad dæmper min usikkerhed og giver en "ro i maven", så "paraderne falder"?

- Det hjælper at få talt om, hvad der bekymrer mig. Bare det at få luftet tankerne er en hjælp
- Det hjælper, hvis der hurtigt kommer en løsning
- Det hjælper at høre andre fortælle om, at de også kan have det svært
- Det hjælper at få en "timeout", så jeg kan tænke mig om

#### Hvem foretrækker jeg at hente hjælp hos?

- Min leder
- En kollega
- En ven eller noget familie

## Hvordan foretrækker jeg at få hjælp fra en leder?

- Jeg vil gerne have, at min leder tager ansvar og viser vejen
- Jeg vil gerne have så meget ansvar som muligt
- Jeg vil gerne have en leder, der er tæt på
- Jeg har ikke brug for en leder, der er tæt på
- Jeg vil gerne have, at min leder først kommer, når jeg selv beder om det
- Jeg vil gerne have, at min leder kommer uopfordret og f.eks. spørger til, hvordan det går

### Øvelse 2:

## Dialog med andre omkring reaktionsmønstre

### Øvelse 2.a:

#### Dialog mellem kollegaer

Her er nogle input til dialoger, der kan hjælpe jer til at støtte hinanden som kollegaer.

#### For at skabe tryghed ift. at tale om reaktioner, kan du indlede samtalen med at tale om dine egne reaktioner f.eks. ved at sige:

- Jeg har lagt mærke til, at jeg ofte har brug for en time out, så jeg kan tænke over tingene – især når jeg er presset”
- Jeg har lagt mærke til, at det er en stor hjælp for mig, når andre bare lytter til mine bekymringer og tilbyder deres hjælp, uden at jeg har bedt om det”
- Jeg har lagt mærke til, at det ikke er en hjælp for mig, når andre prøver at hjælpe mig, uden at jeg selv har bedt om det”

#### Herefter kan du spørge din kollega:

- ”Hvordan vil du gerne have hjælp”?
- ”Hvordan vil du ikke have hjælp”?

**Når I skal tale om reaktionsmønstre, kan du f.eks. indlede med at sige:**

- ”Jeg har lagt mærke til, at jeg ofte bliver vred, når jeg føler mig presset, og så kommer jeg til at sige noget, jeg fortryder”
- ”Jeg har lagt mærke til, at jeg ofte kommer til at trække mig, når jeg er presset, og så kan andre tro, at jeg er ligeglad”
- ”Jeg har lagt mærke til, at jeg har brug for kasser og rammer, når jeg er presset”

**Herefter kan du spørge din kollega:**

- ”Hvordan reagerer du i pressede situationer”?

### **Øvelse 2.b.**

#### **Dialog mellem leder og medarbejder om ledelsesbehov.**

Som leder skal du være opmærksom på, at du har en magt over din medarbejder, som kan gøre, at det kan være utrygt at tale om reaktioner.

Det kan være en god idé at bruge de anledninger, hvor der er afsat god tid, f.eks. ved en MUS-samtale eller en trivselssamtale til at tale om, hvad medarbejderen har brug for og blive klogere på reaktionsmønstre og anerkendelse.

Det kan være en god start at fortælle medarbejderen, at du vil tale om reaktionsmønstre for at blive klædt på til at give en relevant ledelsesmæssig støtte.

**Sig f.eks.:**

- ”Når vi er pressede, reagerer vi jo forskelligt, og vi har også brug for noget forskelligt. Det er vigtigt for mig, at vi taler om, hvordan jeg kan hjælpe dig”

Pas på med at fortolke medarbejderens svar og adfærd. Hvis du f.eks. bemærker, at du tolker en medarbejders vrede i pressede situationer som et spørgsmål om, at medarbejdere føler sig svigtet, kan det let opfattes som et angreb.

**Du kan forebygge, at din interesse bliver modtaget som et angreb ved at dreje samtalen hen mod typen af feedback, sig f.eks.:**

- ”For at respektere din måde at håndtere arbejdspress, hvad er så vigtigt for mig at kende til?”

**Her er forslag til spørgsmål, du som leder kan stille din medarbejder for at hjælpe vedkommende til at reflektere over sit ledelsesbehov:**

- ”Tænk på en situation, hvor du fik støtte eller feedback, der kunne hjælpe dig. Hvad var godt?” Hvad karakteriserede hjælpen?”
- ”Tænk på en situation, hvor du fik støtte eller feedback, der ikke var god for dig? Hvad karakteriserede denne feedback? Hvordan kunne den se ud, hvis den skulle have været brugbar for dig?”

Læg mærke til, at du med disse spørgsmål flytter fokus fra medarbejderens person til karakteren af den relevante ledelsesmæssige støtte. Herefter kan du sætte ord på, hvordan du bringer anerkendelser i spil, og hvad du lægger vægt på. Dette kan indebære, at I finder ud af, at I har forskellige tilgange, og det kan afhjælpe misforståelser. Til sådanne samtaler kan I hente inspiration i anerkendelsesværktøj 3: Dialogkort.

## Øvelse 3:

# Øvelse til at tænke over reaktionsmønstre

Jeg har valgt fem udsagn, der kan bruges som afsæt til at lære de forskellige reaktionsmønstrene at kende. Efter hvert udsagn skal du markere, om du synes, at det passer på reaktionsmønstret: Problemløser - eller Relationsmester. Du kan bagefter læse mine svar og begrundelser.

1: "Det kan gøre mig stresset, hvis vi taler for meget om problemerne, og der ikke kommer nogle løsninger"

PROBLEMLØSER eller RELATIONSMESTER ?

2: "Det kan være svært at gøre sig gældende over for andre, når vi har diskussioner"

PROBLEMLØSER eller RELATIONSMESTER ?

3: "Det er vigtigere for mig, at min leder har et fagligt niveau, end at han/hun er tilgængelig i hverdagen"

PROBLEMLØSER eller RELATIONSMESTER ?

4: "Det er en hjælp at høre fra andre, at de også synes, at tingene er svære"

PROBLEMLØSER eller RELATIONSMESTER ?

5: "Forældre/pårørende de stresser mig ikke. Det handler om at være ærlig"

PROBLEMLØSER eller RELATIONSMESTER ?

På næste side er mine svar på de seks spørgsmål:

**Spørgsmål 1:** Her har jeg svaret: **PROBLEMLØSER**. Diskussioner af problemer, der ikke kan løses, kan bidrage til et forhøjet stressniveau, fordi det kan understøtte oplevelsen af at miste kontrol og miste overblik. I reaktionsmønsteret Relationsmester kan det til gengæld være en hjælp at ”forstørre” problemet og sætte ord på også de elementer, der ikke kan løses.

**Spørgsmål 2:** Dette spørgsmål er tricky, for i begge reaktionsmønstre kan det være svært at komme til orde, f.eks. hvis andre er dominerende og taler meget. Jeg har svaret: **RELATIONSMESTER**, fordi det i dette mønster kan være forbundet med ubehag og angst at skulle sætte sig igennem over for andre.

**Spørgsmål 3:** Her har jeg svaret: **PROBLEMLØSER**. I dette mønster er usikkerheden knyttet til udførelse af en opgave, og det kan være en tryghed at have en leder, der er fagligt klædt på til at give detaljeret sparring. I reaktionsmønsteret Relationsmester er det derimod mere afgørende, at lederen er synlig i hverdagen og har fokus på at give medarbejderne opbakning og anerkendelse.

**Spørgsmål 4:** Her har jeg svaret: **RELATIONSMESTER**. At blive bekræftet i ikke at være den eneste, der føler, som man gør, kan fremme følelsen af at være en del af et fællesskab. I reaktionsmønsteret: Problemløser angår usikkerheden den enkeltes egen præstation, og derfor er det ikke på samme måde en lettelse at få at vide, hvis andre også er usikre.

**Spørgsmål 5:** Her har jeg svaret: **PROBLEMLØSER**. I dette reaktionsmønster er det som udgangspunkt ikke sårbart at konfrontere andre i situationer, hvor handlingen kan forsvares. At skulle ”pynte på sandheden” eller forsvare synspunkter, man er fagligt uenige i, kan derimod give anledning til frustration. I reaktionsmønsteret: Relationsmester kan kritik fra andre give ondt i maven, selv om man fagligt kan forsvare sine handlinger.

## Håndtering af en uvis fremtid

Her er et eksempel på en situation, som kan give anledning til usikkerhed og skam i begge reaktionsmønstre, men der er forskel på, hvad der kan vække bekymring i de to reaktionsmønstre. Derfor er der også forskellige veje til anerkendelse.

**Situationen:** En organisationsændring er nært forestående. Personalegrupper skal lægges sammen, og det betyder, at der kommer ny opgaver og nye kollegaer.

**Reaktionsmønstrer:** PROBLEMLØSER

**Problemstillingen:** Uvisheden omkring fremtiden og de nye opgaver vækker usikkerhed.

**Forslag til løsning:** Opgaven handler om at hjælpe til at kunne udholde tvivl og usikkerhed ved at støtte følelsen af kontrol, selv om fremtiden er uvis. Ved at forstå, at behovet for kontrol kommer af angst for det ukendte, bliver afsættet for en god dialog derfor ikke at bede personen om at: ”Slappe af”, ”sige pyt” eller ”tænke positivt.”

**Som leder kan du f.eks. gøre følgende:**

- Hjælp din medarbejder til at få et overblik over situationen. Selv om der er mange ubekendte, så sæt ord på det ubekendte, f.eks. ved at sige: ”Dette her kender vi ikke omfanget af, men lige nu er vi her.”
- Sæt ord på dine forventninger til din medarbejder, f.eks. ved at fortælle: ”Jeg er klar over, at dette er nyt, så du må forvente, at du ikke kan arbejde, som du plejer. Du må gerne løbende melde tilbage til mig omkring, hvordan du kan blive klædt på til opgaven.”
- Giv medarbejderen mulighed for at sætte ord på sine frustrationer ift. situationen og spørg ind til detaljer. Bryd bekymringer op i delelementer.

- Vis handlekraft. Sig ikke: ”Det er et vilkår, det kan vi ikke gøre noget ved.” Sig i stedet: ”Lige nu fokuserer vi på dette. Jeg er opmærksom på, at der er noget, du er utilfreds med. Jeg vil vende tilbage, når jeg har overblik, og så kan vi lægge en plan for de næste skridt og for, hvordan vi sikrer, at du bliver klædt ordentlig på til opgaven.”

### **Som kollega kan du f.eks. gøre følgende:**

- Spørg ind til din kollegas overvejelser.
- Kom med input til, hvordan du selv forsøger at løse det. Sig: ”Det har jeg klaret sådan og sådan.”
- Spørg din kollega, om der er brug for, at du kommer med forslag til løsninger
- Pas på med medfølelse. Sig ikke: ”Hvor er det hårdt for dig”, sig i stedet: ”Jeg synes, det er en god disposition, at du har valgt at gøre sådan her.”

### **Du kan selv gøre følgende:**

- Sæt ord på dine bekymringer på en måde, så din leder ikke føler sig angrebet. Sig f.eks. ”Jeg er godt klar over, at denne organisationsændring indebærer, at vi ikke kan vide, hvad der kommer til at ske i detaljer, men jeg har brug for at få overblik over det, vi ved, og jeg har brug for at tale med dig omkring mine bekymringer.”
- Forventningsafstem med din leder. Sæt ord på, at du lige nu ikke kommer til at levere på det samme niveau som hidtil.
- Fortæl andre, hvad du har brug for (hent inspiration i anerkendelsesværktøj 3).
- Tal med dine kollegaer. Forklar hvad der bekymrer dig.



**Problemstillingen:** Uvished, om hvordan relationerne til de nye kollegaer vil være, kan vække usikkerhed.

**Forslag til løsning:** Opgaven handler om at hjælpe til at få en oplevelse af tryghed, selv om fremtiden er uvis. Husk at et evt. behov for at gøre problemet større ikke er udtryk for brok, men en måde at håndtere usikkerheden på. Afsættet for en god dialog er derfor ikke at bede personen om at: ”Slappe af”, ”sige pyt” eller ”tænke positivt.”

### **Som leder kan du f.eks. gøre følgende:**

- Lyt og lad være med at afbryde for hurtigt med en løsning. Derigennem hjælper du medarbejderen til at finde hoved og hale i problemstillingen.
- Demonstrer interesse ved at spørge nysgerrigt ind til de problemer, som medarbejderen nævner, uden at du forsøger at løse dem eller korrigere. Du kan hjælpe medarbejderen til at føle sig forstået ved at vise, at du hører efter og f.eks. sige: ”Er det rigtigt forstået at ...”
- Bevar roen og fortæl at I vil møde denne organisationsforandring i fælles flok og stå sammen. Ved at være rolig påvirker du også din medarbejders oplevelse af at kunne være rolig.
- Hvis din medarbejders bekymringer er overdrevne, så hold lidt igen med at korrigere, men hjælp i stedet medarbejderen til en mere rimelig overvejelse af, hvordan fremtiden ser ud, f.eks. ved at sige: ”Jeg kan godt høre, at du gør dig mange bekymringer. Jeg vil følge med i, hvad der sker, og jeg er opmærksom på, at du har behov for det og det.”

### **Som kollega kan du f.eks. gøre følgende:**

- Hvis du gør dig bekymringer, så sæt ord på dem. Sig f.eks.: ”Jeg har det på samme måde.”
- Udtryk medfølelse. Sig: ”Jeg kan godt forstå, at du synes, det er hårdt lige nu”
- Mind din kollega om, at vedkommende ikke er alene.
- Hjælp din kollega til at føle sig set. Sig: ”Jeg kan se, at du har knoklet her på det sidste” (Du skal naturligvis kun give ros for noget, du mener).

### Det kan du selv gøre:

- Orienter din leder om, at du har brug for at få lov til at fortælle om dine bekymringer, og at han/hun bare skal lytte.
- Fortæl din leder hvad der hjælper dig. Sig f.eks.: ”Jeg har brug for at vide, at du står bag os, og at du løbende kommer ind og spørger til, hvordan jeg har det” (Find inspiration i anerkendelsesværktøj 3).
- Fortæl dine kollegaer, hvordan de kan hjælpe dig.

## Feedback

” I øvelsen får jeg nogle forslag til, hvordan jeg bevidst kan arbejde med mig selv, så jeg kan nå at ”gribe mig selv”, før jeg bliver så presset, at tingene bliver uoverskuelige. Jeg vil øve mig i at bede om hjælp i stedet for at gå med bekymringerne selv.”

” Igennem spørgsmålene og mine svar bliver jeg mere bevidst om, hvordan jeg bedst hjælper mig selv – noget som ellers måske er svært at være sig bevidst.”

” Jeg kan bruge øvelserne i samtaler med de medarbejdere, som er lidt sårbare. Det kunne være en god indgangsvinkel til at få en snak om egne reaktionsmønstre, når man er belastet – og herfra vil vi så kunne få en snak om, hvad/hvornår/hvordan jeg kunne hjælpe særligt.”

# Kunsten at anerkende

Dette afsnit indeholder øvelser til at reflektere over anerkendelse og leverer inspiration til dialoger om anerkendelse på arbejdspladsen.

# Øvelser til at reflektere over og iagttage anerkendelse

## Øvelse 1:

### Selviagttagelse

#### I hvilke situationer har jeg følt mig anerkendt?

- Hvad blev jeg anerkendt for?
- Af hvem blev jeg anerkendt?
- Hvad kendetegner situationer, hvor jeg ikke har følt mig anerkendt?

#### Hvordan viser jeg andre, at jeg har modtaget deres anerkendelse?

- Siger jeg tak?
- Smiler jeg, nikker jeg, eller bliver jeg forlegen og ser måske væk?

#### Hvem foretrækker jeg at få anerkendelse af?

- Min leder.
- En kollega.
- Dem jeg er sat i verden til at tage mig af/servicere.

#### Hvordan foretrækker jeg, at en leder anerkender mig?

- Jeg vil kun anerkendes for min faglighed.
- Jeg vil gerne anerkendes for min faglighed og min person.
- Jeg vil gerne have anerkendelse tit. De små ord ”godt gået” betyder meget.
- Jeg vil kun have anerkendelse, hvis jeg har gjort noget ekstra.

# Dialog om anerkendelse

## Øvelse 2.a:

### Dialog mellem kollegaer

Her er nogle input til dialog om anerkendelse af hinanden som kollegaer.

Indled f.eks. med at sige:

- ”Jeg har lagt mærke til, at jeg har brug for, at andre bekræfter mig i, at det, jeg laver, er ok. De små ord som: ”Godt gået” er en anerkendelse for mig.”

Herefter kan du spørge:

- Hvad er anerkendelse for dig?
- Hvad er IKKE anerkendelse for dig?

## Øvelse 2.b.

### Dialog om anerkendelse mellem leder og medarbejder

- 1: Som leder kan du indlede med at sige: ”Anerkendelse er vigtigt for alle. Jeg kunne godt tænke mig at høre lidt om, hvad der er anerkendelse for dig. Måske er den måde, jeg anerkender på, skudt ved siden af”.
- 2: Som leder kan du fortælle, hvad du forbinder med anerkendelse, og hvordan du anerkender medarbejdere.
- 3: Herefter kan du bruge spørgsmålene fra de forudgående øvelser samt anerkendelsesværktøj 3 som afsæt for dialoger omkring anerkendelse.

## Øvelse 2.d:

### Dialog på arbejdspladsen om anerkendelse

Her er en række udsagn fra mine interviews, hvor medarbejdere og ledere reflekterer over anerkendelse.

#### Tal om: "Hvilke udsagn passer på jer, og hvilke passer ikke på jer?"

- "Anerkendelse for mig er, at der bliver spurgt nysgerrigt tilbage: "Hvordan fik du den tanke? Hvad fylder i dit hoved for tiden? Hvad gjorde du der? Hvorfor tænker du, at vi skal være interesseret i det?"
- "Anerkendelse for mig kan ligge i at blive talt til venligt og blive omtalt venligt."
- "Jeg kan godt lide, når en kollega eller leder bekræfter mig og f.eks. siger: "Det var så dejligt, at du kom og spurgte. Eller at de spørger: "Var jeg for hård her?"
- "Jeg vil selvfølgelig gerne spørges: "Er der noget, jeg kan gøre"? Men jeg vil ikke have, at de bare gør et eller andet uden at spørge mig først"
- "En god kollega er én, der hjælper, så man også hjælper den anden vej."
- "En god kollega tør sige sin mening."
- "Jeg synes, at det er folks eget ansvar at sige: "Jeg føler, at det er en for stor opgave for mig."
- "Anerkendelse er også én, som kigger på mig og siger, hvordan har du det egentlig?"
- "Det er en anerkendelse for mig, når mine medarbejdere har tillid til, at jeg gør, hvad jeg kan. Det kan mine medarbejdere vise ved at spørge ind til beslutninger, de er uenige i, i stedet for at gå med en følelse af, at jeg har haft en ond hensigt."

Her er et skema, hvor du kan læse mere om anerkendelser og de to reaktionsmønstre.

<b>Fremmer anerkendelse i reaktionsmønstrer: PROBLEMLØSER</b>	<b>Fremmer anerkendelse i reaktionsmønstrer: RELATIONSMESTER</b>
Specifikke anerkendelser	"Anerkendelser i farten": "Godt gået, bliv ved, det er rigtig godt det der"
At blive set på realistisk	At blive set på positivt
Udramatiske anerkendelser- "uden violiner"	Lytte og vise, at der bliver lyttet, f.eks. ved at nikke eller sige: "Er det sådan, du føler"?
Ærlighed ift. hvad vilkårene er	At slippe for at høre for meget om vilkår og rammer
At få overdraget ansvar	Leder der træder i karakter og tager ansvaret væk og siger: "Jeg tager din ryg"
Svesken på disken-kritik uden omsvøb	Milde ord
Når modparten ikke uopfordret kommer med gode råd og til bud om støtte	Uopfordret råd og støtte – andre der tager over og hjælper med at få opgaverne løst
Når der ikke bliver taget for meget hensyn eller udtrykt medfølelse	Når andre tager hensyn og udtrykker medfølelsen: "Jeg kan godt se, at det her er svært for dig"
Hvis dem, man er sat i verden for at tage vare på udtrykker tilfredshed med ens arbejde	
Hvis leder eller kollega tager ens bekymringer alvorligt, udviser interesse for det, man laver og spørger nysgerrigt ind	

## Øvelse 3:

# Test til at tænke over reaktionsmønstre

Her kommer flere udsagn om anerkendelse. Efter hvert udsagn skal du markere, om du synes, at det passer på reaktionsmønstret: Problemløser eller Relationsmester. Du kan bagefter læse mine svar og begrundelser.

1: "Anerkendelse er, hvis der er én, der lytter og er omsorgsfuld og spørger ind til én."

PROBLEMLØSER eller RELATIONSMESTER ?

2: "Jeg har ikke brug for at blive rost, men jeg har brug for, at de ved, hvad det er, jeg laver og er interesseret i mit arbejde."

PROBLEMLØSER eller RELATIONSMESTER ?

3: "Jeg skal selv kunne anerkende det, jeg laver, førend jeg kan tage imod andres anerkendelse."

PROBLEMLØSER eller RELATIONSMESTER ?

4: "Det er jo simpelt hen en gave af den anden verden, når min kollega siger: "Nu gør jeg lige det her for dig, for jeg kan se, at det er rart for dig. Sådan at jeg ikke selv skulle uddelegere det, men at de faktisk tog det ansvar fra mig."

PROBLEMLØSER eller RELATIONSMESTER ?

5: "Det er dejligt, når ledere kommer og siger: "Hvor har I knoklet" og er opsøgende, så jeg ikke behøver at ringe efter hende. Hun må gerne komme af selv."

PROBLEMLØSER eller RELATIONSMESTER ?



Her er mine svar på de fem spørgsmål:

**Spørgsmål 1:** Her har jeg svaret: **RELATIONSMESTER**. I dette reaktionsmønster kan andre hjælpe blot ved at lytte. Dels fremmer det oplevelsen af at føle sig set og hørt, og dels kan det hjælpe til, at man selv finder ud af, hvad man egentlig mener.

**Spørgsmål 2:** Her har jeg svaret: **PROBLEMLØSER**. I dette reaktionsmønster kan ros prelle af, især hvis man ikke selv kan anerkende det, man bliver bedt om at udføre. Derimod kan det være en hjælp at få lov til at sætte ord på egne overvejelser og faglige valg.

**Spørgsmål 3:** Her har jeg svaret: **PROBLEMLØSER**. I dette reaktionsmønster skal man selv kunne anerkende egne præstationer for at kunne tage imod anerkendelse fra andre. I reaktionsmønstret Relationsmester kan andre derimod ved deres anerkendelse støtte, at man selv kan anerkende det, man gør.

**Spørgsmål 4:** Her har jeg svaret: **RELATIONSMESTER**. I dette reaktionsmønster kan det være en stor belastning at stå alene med et stort ansvar. Hvis en kollega eller en leder tager over, kan det føles som en lettelse og blive set som udtryk for omsorg og interesse. I reaktionsmønstret Problemløser kan det, at en leder tager over eller tager opgaver fra én, blive opfattet som udtryk for mistillid.

**Spørgsmål 5:** Her har jeg svaret **RELATIONSMESTER**. I dette reaktionsmønster er det en anerkendelse, hvis andre kommer med uopfordret hjælp. Ved at lytte kan en leder understøtte en følelse af, at det er i orden at være bekymret. I reaktionsmønstret Problemløser kan uopfordret hjælp blive misforstået som et spørgsmål om, at der ikke er tillid til, at man kan varetage sine opgaver selv.

## To samtaler som leverer anerkendelse tilpasset de to reaktionsmønstre

Her er et eksempel på to forskellige samtaler mellem en leder og en medarbejder. I den første samtale er problemstillingen: ”Konflikter i personalegruppen.” Her viser jeg, hvordan en leder kan tilpasse sin anerkendelsesadfærd til reaktionsmønstret Relationsmester, idet dette reaktionsmønster er særligt sårbart over for denne problemstilling. I den næste samtale er problemstillingen: ”At sætte barren lavere.” Her viser jeg, hvordan en leder kan tilpasse sin anerkendelsesadfærd til reaktionsmønstret Problemløser, idet dette reaktionsmønster er særligt sårbart over for denne problemstilling.

**Samtale:** Sådan anerkender du **RELATIONSMESTEREN**

**Problemstillingen:** To medarbejdere har været oppe at skændes. Lederen har ikke selv overværet episoden, men har fået den refereret fra kollegaer. Lederen kontakter de to medarbejdere for at få en snak med dem hver især.

**Leder og medarbejder kan tænke over flg. inden mødet:**

- Der er behov for en støttende samtale. Samtalen kan bl.a. hjælpe medarbejderen til at opleve sig set og respekteret af sin leder.
- Medarbejderen kan være utryg ved situationen, for konflikter med en anden person er en sårbar situation, der kan vække mange følelser hos medarbejderen.
- Samtalen med en leder kan bringe medarbejderen ud af fatning, og der kan opstå følelsesmæssige reaktioner.
- Medarbejderen kan på forhånd have dannet sig nogle mere eller mindre realistiske forventninger til, hvad der kommer til at ske ved samtalen.

**Trin 1:** Lederen kan indlede mødet med lidt smalltalk for at få medarbejderen til at føle sig tryk.

**Trin 2:** Lederen understreger, at samtalen ikke skal handle om at finde en skyldig, men om at få et overblik over hændelsen og give medarbejderen mulighed for at komme med sin beskrivelse af situationen. Lederen kan f.eks. sige: ”Jeg har hørt fra dine kollegaer, at der var en konflikt i går mellem dig og X. Nu vil jeg gerne høre din version og snakke med dig om, hvad vi kan gøre.

**Trin 3:** Det er vigtigt, at lederen ikke afbryder medarbejderen. Heller ikke selv om medarbejderen modsiger sig selv eller siger ting, som lederen gerne vil korrigere. Lederens opgave er at lytte og at vise, at der bliver lyttet ved at holde øjenkontakt, nikke og opfordre medarbejderen til at uddybe. Hvis medarbejderen siger: ”Jeg føler mig uretfærdigt behandlet”, og lederen gerne vil have det uddybet, kan lederen i en spørgende tone sige: ”Du føler dig uretfærdigt behandlet. Prøv at fortælle mere?” Ved dette spørgsmål viser lederen interesse og viser, at følelsen kan rummes. Lederen kan også vise, at der er et fællesskab omkring medarbejderen ved at sige: ”Det tror jeg, at mange kender til.”

**Trin 4:** Oplever medarbejdere, at lederen ikke er anerkendende, kan det påpeges, uden at dømmes. Sig ikke: ”Du burde være mere anerkendende.” Sig i stedet: ”Hov, der synes jeg, du afbrød for hurtigt med en løsning.”

**Trin 5:** Når medarbejderen har fået lettet sit hjerte, kan lederen spørge: ”Fik du sagt det, du ville?”, og herefter opsummere hvad han/hun har hørt og udtrykke sin forståelse: ”Jeg kan godt høre, at det har været en vanskelig situation, og at det går dig på. Du skal vide, at jeg er opmærksom på, at det er vigtigt, at vi får løst denne konflikt.”

**Trin 6:** For at skabe en større forståelse for hinanden kan lederen herefter sætte fokus på aktiviteter, der kan øge den samlede personalegruppes kendskab til hinanden, f.eks. i form af feedback-runder, hvor man på skift præsenterer det, der optager én, og hvor den resterende gruppe får til opgave

at spørge nysgerrigt ind. Her kan I også med fordel bruge dialogkortene fra anerkendelsesværktøj 3 som afsæt for drøftelse af forskellige problemstillinger.

**Samtale:** Sådan anerkender du **PROBLEMLØSEREN**

**Problemstillingen:** En medarbejder har igennem længere tid klaget over ikke at have tid til sine opgaver. Medarbejderen bruger for lang tid på opgaverne og er for grundig. Lederen kontakter medarbejderen for at få en snak om, hvordan medarbejderen kan arbejde hurtigere.

**Leder og medarbejder kan tænke over flg. inden mødet:**

- Der er behov for en løsningsfokuseret samtale. Samtalen skal bl.a. hjælpe medarbejderen til at gå på kompromis og at tage imod støtte uden at føle, at det er ærekrænkende.
- Der er ikke nødvendigvis enighed om, hvilke aspekter ved problemet og hvilke løsninger der er relevante, og medarbejderen har ikke nødvendigvis et ønske om at ændre adfærd.
- Medarbejderen kan opleve ikke at have et valg ift. at arbejde mindre grundigt.

**Trin 1:** Lederen har på forhånd meldt ud, hvad samtalen skal handle om, og hvad den ikke skal handle om. F.eks.: ”På fredag vil jeg gerne tale med dig om dine arbejdsopgaver, og hvordan vi sikrer, at du ikke bliver overbelastet.”

**Trin 2:** Lederen lægger ud med at gentage formålet med samtalen. Sæt ord på, hvor lang tid der er afsat til samtalen.

**Trin 3:** Herefter går lederen direkte til problemstillingen. Det er vigtigt at være konkret. Fortæl, at der er brug for, at medarbejderen skal give slip på noget af sin grundighed, for at sikre at han/hun ikke brænder ud. Sæt ord på hvad du forventer, og hvad du ikke forventer.

**Trin 4:** I stedet for at bede medarbejderen sætte ord på sine følelser, kan lederen fastholde fokus på opgaveløsningen og vise interesse ved at bede medarbejderen om at fortælle, hvordan han/hun plejer at løse opgaven.

**Trin 5:** Hvis medarbejderen til dine forslag siger: ”Det kan slet ikke lade sig gøre det her” skal du passe på med at sige: ”Det er et vilkår.” Du skal også passe på med at sige ”Du ved ikke, hvad du skal gøre?” Hvor det i reaktionsmønstret: Relationsmester kan blive opfattet som en interesseløst tilkendegivelse, kan det i reaktionsmønstret Problemløser bliver opfattet som om, at du ikke tager medarbejderen alvorligt men i stedet taler ham/hende efter munden. Anerkend medarbejderen beskrivelse af sine oplevelser og kom derefter med et forslag til en løsning. Sig f.eks.: ”Det er mit ansvar som leder, at opgaven er afgrænset på denne her måde. Jeg kan godt se, at opgaven ville blive løst mere grundigt, hvis du får mere tid. Har du forslag til løsninger inden for den tidsramme, vi har?”

**Trin 6:** Medarbejderen kan have brug for tid til at acceptere den løsning. Giv medarbejderen mulighed for at tænke sig om - en ”Timeout.” Sig: ”Lad os tage en opfølgende samtale, hvor vi kan se, hvad der fungerer, og hvad der skal justeres.” Hvis der er noget i perioden op til, at vi skal mødes igen, så kom til mig. Herefter afrunder lederen samtalen og opsummerer aftalerne.

## Feedback

” Det rammer mig spot on. Det der med f.eks. at andre kommer og tilbyder deres hjælp, uden at jeg har bedt om det. Det vil jeg jo synes er et nederlag. Mine kollegaer skal vide, at jeg strammer ballerne, men jeg skal nok selv klare det.”

” Ved at læse øvelserne lærer jeg også noget om mig selv. Jeg kan reflektere over min egen praksis, og jeg finder nye løsningsmuligheder ved at vende tilbage til materialet.”

” At opleve mine kollegaer der ikke er blevet interviewet eller har læst bogen tage materialet til sig og begynde at reflektere over liv og praksis må være et godt tegn.”

# Anvendelse af den oplyste anerkendelsesrejse - 3 eksempler

I dette afsnit kan I finde inspiration til, hvordan I kan opbygge og anvende den nye anerkendelsespraksis på arbejdspladsen.

## Eksempel 1:

# Opfølgning på APV

I kan bruge materialerne som et supplement til de materialer, der allerede findes. I materialet ”På forkant”, som er udgivet af BrancheFællesskab for Arbejdsmiljø, Velfærd & Offentlig Administration, er der f.eks. en anbefaling om at gøre APV'en dialogisk og handleplanerne dynamiske. Til at holde energi i arbejdsmiljøarbejdet og løbende sætte fokus på trivsel og samarbejdsrelationer, kan I spille dialogkortene fra anerkendelsesværktøj 3 på personalemøder, temadage eller ved andre lejligheder.

I kan bruge nedenstående skema til at sætte ord på de handlinger, som dialogerne giver anledning til. Skemaet er ment som en inspiration til, at I kan lave jeres egne skemaer. Husk at sætte god plads af til at få beskrevet problemstillingerne og handlingerne. Først skal I indkredse en problemstilling med relation til det tema, som I har drøftet. Dernæst skal I diskutere, om problemet er noget, I på arbejdspladsen kan gøre noget ved, eller om der er aspekter ved problemet, I kan gøre noget ved. Så formulerer I et initiativ og nogle aktiviteter, og til sidst laver I en køreplan for, hvem der gør hvad og hvornår.

**Indkreds: Hvad er problemet?** Beskriv en problemstilling, som dialogerne har åbnet for.

**Beskriv: Hvordan skal problemerne behandles?** Diskuter om problemet er noget, I har mulighed for at gøre noget ved, eller om der er aspekter ved problemet, I kan gøre noget ved. Skriv jeres drøftelser ned.

**Formuler et initiativ:** Formuler et initiativ, I kan arbejde videre med. Beskriv initiativet og hvem der kan gøre hvad.

**Gruppe**

**Leder**

**Individ**

**Andre**

**Lav en køreplan**



Eksempel på et udfyldt skema:

### **Indkreds: Hvad er problemet?**

Tema: Anerkendelse. "Efter den seneste organisationsændring har vi et stort arbejdspress. Det er gået ud over vores relationer. Vi oplever ikke, at vi har tid til at anerkende hinanden i hverdagen, og vi er ikke gode til at få sikret, at anerkendelserne bliver modtaget. Det gælder både i relationer mellem leder og medarbejder og kollegaer indbyrdes."

### **Beskriv: Hvordan skal problemerne behandles?**

Vi kan ikke ændre på det store arbejdspress, men vi kan gøre noget ved relationerne. Vi kan ikke løse problemer, der kommer af nedskæringer, f.eks. at vi ikke længere har tid til at have de små pauser sammen, hvor vi kunne anerkende hinanden. Men vi kan løse de problemer, der opstår som følge af, at anerkendelser ikke bliver modtaget eller misforstået ved at sætte fokus på at lære hinanden at kende.

### **Formuler et initiativ**

Vi vil italesætte, at vi skal være mere opmærksomme og på personalemøder vil vi opfordre til at dele gode erfaringer med at bringe anerkendelser i spil i den almindelige hverdag.

<p><b>Gruppe</b></p> <p>Øve sig i at spørge nysgerrigt ind i hverdagen og når vi spiller kortene, så skal alle bakke op og lytte.</p>	<p><b>Leder</b></p> <p>Bakke op om initiativet og sætte tid af til punktet på møder</p>	<p><b>Individ</b></p> <p>Bruge den nye viden i hverdagen. F.eks. ved at spørge mere ind til kollegaer eller ved selv at sætte ord på, hvad man har brug for, f.eks. "jeg har lige brug for at dele nogle bekymringer, men I skal bare lytte"</p>	<p><b>Andre</b></p> <p>MED bakker op omkring at sætte trivsel på dagsordenen. Vi inviterer MED til at deltage på et personalemøde, så de kan se, hvordan vi ved at spille kort kan sætte psykisk arbejdsmiljø på dagsordenen</p>
<p><b>Køreplan</b></p> <p>Først skal lederen sætte punktet: "trivsel" på dagsordenen og samtidig skrive et forslag til MED om, at resten af organisationen bakker op omkring dette forslag. MED tager det op på næste møde. Evt. foreslår vi, at vi kan komme på MED-mødet og fortælle om, hvordan det var at have dialoger omkring anerkendelse med afsæt i kortene. Efterfølgende er vi alle opmærksomme på at bruge den nye viden.</p>			

## Feedback

- ” Det vil være lige til højrebenet at koble din forskning og dine dialogkort på APV'en som en del af handleplanen. Men netop trivsel er jo ikke noget, man arbejder med én gang, det er noget, man tager op engang imellem. Én gang om året har vi den større APV, og så har vi de her kort som en del af handleplanerne, som vi tager op engang imellem, når der er brug for det.”
- ” Jeg ser et kæmpe potentiale i de her kort som en hjælp til at kvalificere arbejdet med psykisk arbejdsmiljø og gøre det nærværende, så folk føler, at de er en del af det arbejde, der bliver lavet, for at vi skal have det godt sammen. Det bliver meget nærværende, fordi det tager afsæt i de mennesker, der skal bruge det fremadrettet.”

## MUS-samtalen

En MUS-samtale handler om medarbejderudvikling, men en udvikling sker i et samarbejde mellem mennesker. Det er afgørende for en leders mulighed for at kunne understøtte medarbejderes udvikling, at han eller hun kender sine medarbejderes behov. Materialet kan bidrage til både lederen og medarbejderens forberedelse.

Materialet og dialogkortene kan bidrage til at få indblik i medarbejderens reaktionsmønstre. Men de kan også give medarbejderen indblik i, hvilke konkrete opgaver og udfordringer lederen står over for. Det kan give en større forståelse for lederens situation, som disse to medarbejdere har oplevet:

” *Jeg har tænkt mere over det der med ledelsen, altså hvad er det faktisk, de står i. Hvad er det faktisk, min leder skal have hånden på.*”

” *Spørgsmålet omkring ledelse fik mig til at se indad – og her tænker jeg mere over, hvad min leder i forvejen gør og er god til og ikke god til.*”

Til MUS-samtalen kan du afsætte f.eks. et kvarter til at spille nogle dialogkort, som du på forhånd har udvalgt. Du kan også bede din medarbejder om at udvælge et antal kort, som I kan tale om, eller I kan hver udvælge et antal kort. På den måde kan dialogkortene være med til at sikre, at begge parter oplever at have medindflydelse på samtalen.

Her er et refleksionsskema med udvalgte udsagn fra medarbejdere om ledelsesbehov og reaktioner på arbejdspress. Du kan bede medarbejdere udfylde skemaet inden samtalen som et afsæt for jeres drøftelse.

Kan du genkende de følelser og reaktioner, der beskrives i disse udsagn?  
 Angiv på en skala fra 1 til 5, om du kan genkende beskrivelsen. 1 svarer til, at du slet ikke kan genkende beskrivelsen i udsagnet, og 5 svarer til, at du kan genkende dig selv fuldstændig i udtalelsen.

Angiv enigheden i udsagnet med tal fra 1 (mindst enig) til 5 (mest enig)	
Det er vigtigt, at min leder giver mig feedback på mine personlige egenskaber	
Det er vigtigt, at min leder fortæller om det, der kommer ovenfra, dvs. om rammerne for opgaveudførelsen	
Det er vigtigt, at min leder er fagligt inde i det, jeg laver	
Det er i sig selv en støtte, når min leder bemærker, at jeg har travlt, og at jeg knokler	
Det er en støtte, når min leder hjælper mig til at kunne sige fra med god samvittighed, f.eks. ved at sige: "Det er helt ok, hvis du ikke siger ja"	
Det er en støtte, når min leder lader være med at sige tingene alt for direkte	
Det er en støtte, når min leder giver kritik direkte	
Jeg kunne godt tænke mig at få mere feedback fra min leder end tilfældet er nu	
Jeg kan godt bekymre mig om, at min leder har større forventninger til mig, end jeg føler, at jeg kan indfri	
Selv om der er fundet en løsning på et problem, så vil jeg gerne have at min leder løbende følger op på, hvordan jeg klarer opgaverne	
Hvis der skal ske større forandringer, så foretrækker jeg at få det at vide i god tid	

## Feedback

- ” Det er blevet endnu mere klart for mig, hvor let der kan opstå misforståelser. Vi kan være meget mere på forkant ved at fortælle hinanden, hvad vi har brug for og på hvilken måde. Til MUS-samtalerne er jeg gået mere i dybden med at spørge ind til mine medarbejdere, hvad de forventer af mig, og på hvilken måde de har brug for min støtte. Det har for nogle været en øjenåbner. Det handler i virkeligheden ikke kun om, hvad andre siger og gør, men en indsigt i egen tankevirksomhed og reaktionsmønstre, og hvordan vedkommende trives bedst.”
- ” Jeg havde MUS i går, og der havde jeg brug for noget omkring anerkendelse. Jeg gik ind og tog nogle af øvelserne. Det gav mig viden og inspiration til at spørge på den mest konstruktive måde. Medarbejderen syntes, at det var rigtig godt.”
- ” Vi valgte at bruge spørgsmålene i vores MUS-samtaler. Det gav god mening, og jeg oplevede, at det gav nogle rigtig gode dialoger. Medarbejderne havde før samtalerne udfyldt det refleksionsskema, du har lavet, og så sad vi og udfyldte det elektronisk sammen ind i referatet, hvor de så kunne skrive kommentarer til. Her bagefter kan jeg finde det frem og se; nå ja men det var jo den her vinkel, der var vigtig for den her medarbejder.”
- ” Jeg finder det utrolig relevant at bruge dialogkortene. De giver en fornemmelse for, om vedkommende medarbejder reagerer indenfor "relationsmester" eller "problemløser" reaktionsmønstret. Det giver mig en mere præcis måde at imødekomme ledelsesbehovet hos den enkelte på”

## TRIO'en går forrest

Hvis arbejdet med at etablere en oplyst anerkendelsesrejse skal bære frugt, må det forankres i dagligdagen. Jeg anbefaler, at TRIO'en, dvs. AMR, TR og lederen, udpeges som "ambassadører" for den oplyste anerkendelsesrejse, som går forrest i forhold til at bruge værktøjerne. Det kræver, at der afsættes tid til, at TRIO'en kan mødes, og at deres opfordringer til konkret arbejde med værktøjerne på arbejdspladsen imødekommes.

TRIO'en kan f.eks. sætte trivsel på dagsordenen og præsentere anerkendelsesværktøjerne, bede medarbejdere læse materialet eller udvalgte dele af materialet og finde lejligheder, hvor dialogkortene kan spilles. HR kan oplagt stå for at opsamle gode erfaringer og råd ift., hvordan TRIO'en har arbejdet med den oplyste anerkendelsesrejse. MED kan løbende orienteres og inddrages.

Materialet kan også indgå som litteratur ifm. kommuners egne efteruddannelsesaktiviteter, så TRIO'en kan få en viden til at kunne tage dialogkortene og materialet videre til lokale sammenhænge og bruge det i hverdagens arbejde for et sundt psykisk arbejdsmiljø.

## Feedback

- ” Det har i den grad givet mening, og det her materiale er super brugbart. Det giver anledning til rigtig mange snakke – også om ting som er potentielt konfliktfyldte, men det bliver lettere at tale om, når man lægger det frem sådan og siger, jamen der ER nogle reaktionsmønstre, og vi bliver nødt til at prøve at kigge på det ud fra præmissen, at der er forskellige måder at reagere på og tale om det, uden at det bliver dig eller mig, der er forkert. Jeg vil tage det med ud i MED-udvalget og sige, hvordan kan vi starte med en god proces med afsæt i dette her?”
- ” Vi mangler netop sådanne kort. Der er en masse fine forkromede ord, og vi sætter konsulentfirmaer på, men de ansatte kan ikke se sig selv i det. Med dine kort handler det om, hvordan har vi det sammen, og hvordan vi hver især kan håndtere forskelligheden i dagligdagen. Man kan spille nogle kort på et onsdagsmøde, hvor man har 20 min. Vi har i Arbejdsmiljøgruppen talt om at se på anerkendelse, for der er noget, der rører sig her, så lad os tage det op.”
- ” Nogle af mine medarbejdere foreslog, at det her skulle være et fælles grundlag, som man bliver introduceret for, når man bliver ansat; Vær så god, det er sådan her, vi tænker om måden af interagere med hinanden på. Det tror jeg, at vi fremover vil gøre ude hos mig, fordi det har vakt stor genklang.”



# Afrunding: Opbakning og tålmodighed

Da min kollega, Charlotte, skulle lære spansk, startede hun et sted, hvor de forsøgte at gøre det nemt for hende. Efter fem år kunne hun stadigvæk kun bruge de samme 50 ord, så hun kontaktede en spansklærer, der hed Eduardo. Han præsenterede hende for seks forskellige grammatiske tilgange og bad hende gå i gang med at læse en helt almindelig roman – på spansk! Charlotte begyndte at græde af ren frustration, da hun skulle terpe både grammatik og læse den spanske roman. Hun erfarede dog hurtigt, at Eduardo havde ret. For med utallige ophold i Spanien i bagagen havde hun også et stort passivt ordforråd. Hun kunne faktisk langt mere, end hun troede. Måske vil I opleve det samme som Charlotte, når I læser materialet første gang. Jeg er klar over, at det ”sprog”, jeg præsenterer under navnet: ”En oplyst anerkendelsesrejse”, ved første møde kan virke overvældende. Jeg er imidlertid overbevist om, at også I har et passivt ordforråd. I har med andre ord masser af viden og erfaringer at bygge videre på. Vil man mestre et nyt sprog, er man nødt til at træne intenst og vedholdende for en tid. Det samme gælder for den oplyste anerkendelsesrejse. Den skal praktiseres, trænes og vedligeholdes, for at blive en naturlig del af hverdagen.

Arbejdspladser er, som mennesker, forskellige. Derfor er det vigtigt, at I giver jer tid til at opbygge netop jeres sprog for anerkendelse som et fundament, både fællesskabet og jeres løsning af kerneopgaven hviler på. I starten vil det kræve en større opmærksomhed. Lisbeth Binnerup, kommunaldirektør i Skanderborg Kommune, fremhæver her netop dette, da hun fortæller om kommunens engagement i forskningsprojektet:

”Det her projekt er lige noget for os i Skanderborg. Vi har en vision, som hedder menneske møder menneske. Det betyder, at vi øver os i at være gode menneskekendere og gode til at skabe relationer. Det er en vigtig kompetence at have blik for hinanden. Vi er hinandens arbejdsmiljø, og det er en kompetence, som vi skal gøre alt, hvad vi kan, for at alle bliver dygtige til.”

Blandt de deltagende kommuner har der været stor forståelse for, at der er behov for en ny tilgang til at forebygge stressrelateret sygefravær. Som Charlotte Buchwald, centerleder ved Plejecentret Sjælsø i Rudersdal Kommune, formulerer det:

” *Der har aldrig været så mange, der er stressede. Der har aldrig været så mange, der står uden for arbejdsmarkedet. Vi bliver nødt til at gentænke, hvordan vi arbejder med arbejdsmiljø. Det her er jo et paradigmeskifte ift., hvordan vi tænker om mennesker, som har det svært. Det her er den rigtige måde at tænke arbejdsmiljø på.*”

Eller som Susanne Tronier, centerchef ved Center for Hjemmepleje og aktivitetstilbud i Rudersdal Kommune, siger det:

” *Der er brug for en helt anden ledelse og måde at arbejde med medarbejderne på. Vi bliver nødt til på en eller anden måde at finde ud af at tale om, hvad det er for en ledelse, der skal til, for at man kan overleve på arbejdsmarkedet. Materialet her tydeliggør, at arbejdsglæde er et fælles ansvar, og at alle er nødt til at gøre en indsats, for at det kommer til at fungere.*”

Jeg er, som dem, overbevist om, at der ligger et stort potentiale i at lære sine kollegaer, sine medarbejdere eller sin leder bedre at kende. Blive klogere på hvordan vi tænker og handler forskelligt, når vi oplever pres og moralske konflikter. At lægge nye spor sammen åbner mulighed for nye erfaringer, indsigter og fælles udvikling. At sikre et vedvarende sundt arbejdsmiljø kræver, at I fortsætter sporarbejdet og den fælles rejse, det er at oplyse hinanden om, hvordan I baner vejen for vigtige anerkendelser.







I anerkendelsesværktøj 3 finder du en introduktion til de dialogkort, som I kan bruge i opbygningen af det fælles sprog, som anerkendende arbejdsfællesskaber kan bygge på.