



APV 4

# INSPIRATION TIL HANDLING

Vi har med dette hæfte valgt at gå dybere i en række emner, der er centrale for det psykiske arbejdsmiljø på en daginstitution. Hæftet er tænkt som inspiration til at arbejde videre med de problemstillinger, I har afdækket og prioriteret - og I vil i øvrigt genkende emnerne fra skemaet i hæfte 3. Nogle problemstillinger optræder inden for flere emner, men anskuet ud fra forskellige synsvinkler.

## Vi beskæftiger os med:

1. Krav i arbejdet
2. Indflydelse
3. Faglighed
4. Roller og ansvar
5. Samarbejde og social støtte
6. Konflikt håndtering
7. Mobning
8. Vold og trusler om vold
9. Lokal løndannelse i institutionen
10. Ledelse og ansvar
11. SFO/skolesamarbejdet

Også andre temaer kan naturligvis være vigtige at arbejde med - og andre metoder kan være relevante. Stress beskrives i hæfte 1.

## 1. KRAV I ARBEJDET

Job og person skal passe sammen. En forudsætning for at trives med sit arbejde er, at man oplever balance mellem ens viden, erfaringer og værdier og det konkrete arbejde og de krav, der stilles til det.

Krav i arbejdet er både mængden af opgaver og de krav, der stilles til ens kvalifikationer.

Når man får de rette udfordringer, er der mulighed for trivsel og vækst. Hvis kravene er enten for lave eller for høje, kan det give mistrivsel og stress. Er kravene for lave, oplever man, at man ikke får lov til at bruge sine evner og derfor går i stå. Er kravene for høje, oplever man måske et konstant pres, som man ikke kan leve op til – og uanset om problemet er for høje eller for lave krav, kan det nedbryde selvtilliden og resultere i en ond spiral, hvor alting opleves værre med tiden.

Krav er ikke statiske. De udvikler sig med udviklingen i samfundet. F.eks. viser BUPL's medlemsundersøgelse fra maj 2002, at pædagoger i dag mener, forældre stiller stigende krav om, at daginstitutioner opdrager og udvikler børn – og familier! Men det er ikke kun omverdenen, der stiller krav til os; vi gør det også hver især selv.

Vi vil gerne det hele! Vi vil gerne gøre det bedst muligt, og det kan være svært at gå på kompromis med sin faglige viden og kunnen. Når man arbejder med mennesker, har behovene en tendens til at være uendelige, og både den enkeltes og institutionens ressourcer er begrænsede.

Kravene til den enkelte afhænger også af, hvordan man i institutionen tilrettelægger arbejdet og samarbejdet. Det handler f.eks. om at afsætte tid til møder, give feedback, nægte at acceptere mobning – og til stadighed diskutere pædagogik. Den enkeltes oplevelse af krav kan ligeledes ændre sig. Han/hun kan få nye opgaver, udvikle sig i arbejdet og efteruddanne sig.

## At arbejde med at få job og person til at passe sammen

Vi har alle forskellige krav og forventninger til vores arbejde, og vi kan noget forskelligt. Nogle er uddannede og andre er ikke uddannede. Nogle er nyuddannede og andre er gamle i gårde med stor praktisk erfaring og teoretisk opdatering.

Når man arbejder med at få job og person til at passe sammen, kan man spørge:

- Er du tilfreds med dine opgaver?
- Får du lov at bruge det du kan?
- Har du mulighed for at lære nyt?
- Er der i institutionen krav og udfordringer, du mangler uddannelse til?
- Føler du, at du kan leve op til de forventninger, din ledelse og dine kolleger har til dig?
- Ved du, hvad de forventer af dig?
- Føler du, at du kan leve op til de krav børn, unge og forældre har til dig? Og skal du det?
- Når du det, du skal - og er du tilfreds med det?

Svarene kan give anledning til, at I begynder at afklare og tage stilling til:

- de krav og forventninger I har til hinanden, og de krav og forventninger børn, unge og forældre har til jer.
- den enkeltes og medarbejdergruppens behov for faglig udvikling, nye udfordringer og opgaver.

## 2. INDFLYDELSE

Det gode arbejde rummer indflydelse og udviklingsmuligheder og en tilpas mængde krav og udfordringer.

Indflydelse handler både om at være med til at udvikle det pædagogiske arbejde i institutionen og

om mulighederne for selv at bestemme i det daglige arbejde. Indflydelse handler også om at kunne påvirke sin arbejdsituation, f.eks. i forhold til arbejdstider og pauser. Indflydelse på eget arbejde kan være modvægt mod oplevelsen af for store krav og belastninger. Og hvis der er en tilpas mængde krav og en stor medindflydelse og selvbestemmelse, kan der skabes et psykisk arbejdsmiljø med aktivitet og udviklingsmuligheder, hvor den enkelte medarbejder er med til at vælge mellem forskellige løsninger og afprøve dem i praksis.

For at kunne se og bruge mulighederne for indflydelse og udvikling, er det godt med kendte og fælles rammer for beslutningsprocesser. Og det er godt, hvis I kan finde konkrete eksempler til at belyse beslutningsprocessen.

I kan f.eks. i fællesskab afgøre forhold som:

- Hvad træffer vi fælles beslutninger om hos os,
- i forhold til det daglige arbejde?
- i forhold til institutionens overordnede linie?
- Hvornår må den enkelte selv bestemme?
- Hvad skal vi som minimum være enige om?
- Hvornår må vi have forskellige meninger?
- Og hvor forskellige må de være?

### Information

Indflydelse på sin egen arbejdsituation forudsætter indsigt og viden. Det kræver relevant information om f.eks. kommunale målsætninger og økonomi og om børn, der har brug for særlig indsats.

- Hvilke informationer har I behov for?
- Og hvordan skal de formidles? (f.eks. personale-mødet, som opslag i personalestuen osv)

## 3. FAGLIGHED

Behovet for at udvikle fag og faglighed opstår primært som en naturlig følge af nye opgaver, arbejdsområder og ændrede eller øgede krav og forventninger fra samfundet og forældre

Gennem APV-arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø og de problemfelter, I har kortlagt og prioriteret, er det værd at være opmærksom på, hvordan en kollektiv udvikling af fag og faglighed kan styrke:

- samarbejdet på den enkelte arbejdsplads
- den enkeltes faglige udvikling
- den indbyrdes forståelse for anvendelse af forskellige metoder
- samarbejdet med forældre og med andre institutioner.

## ”Kompetenceudvikling til tiden”

Kompetencer henviser til den adfærd, de egenskaber og handlinger, der er relevante i et givet job, og nødvendige i relation til en vis opgave, situation eller kontekst. Kompetencer omfatter kundskaber, intellektuelle, manuelle og sociale færdigheder og erfaringer samt holdninger og motivation.

Grundlaget for al kompetenceudvikling bør være arbejdspladsens visioner, mål og opgaver. Kompetenceudvikling er derfor ikke kun en individuel sag, men også et kollektivt anliggende for hele arbejdspladsen.

Arbejdspladsen skal udvikle sig, og medarbejderne skal kunne se sig selv i det der foregår. Det skal give mening for den enkelte. Medarbejderen skal trives når han/hun er på arbejde, og den enkelte skal have mulighed for at udvikle og udfolde sig i den retning man personligt finder rigtigt.

Kompetenceudvikling kan foregå på arbejdspladsen. Mennesker udvikler sig hver gang de prøver noget nyt. Når en medarbejders mulighed for at handle udvides, kan man derfor tale om kompetenceudvikling. Kompetenceudvikling kan også ske gennem f.eks. kollegial supervision, systematisk refleksion, og gennem relevant efter- og videreuddannelse.

Kompetenceudvikling skal foregå systematisk. Selve processen kan gennemføres på forskellige måder, og I skal derfor vælge et forløb, der passer til jeres institutions størrelse, kultur og arbejdsmiljø.

Ligeegyldigt hvordan lægger processen til rette, skal hele forløbet foregå i tæt dialog og samarbejde mellem ledelse og medarbejdere. Det er kun på den måde, at I kan sikre det nødvendige engagement og den nødvendige accept af processen.

Selv om processen skal tage udgangspunkt i jeres egen institution, kan der i kommunen være overordnede rammer og målsætninger I skal tage højde for. Det kan f.eks. handle om særlige indsatsområder, overordnede aftaler og mål for indsatsen for kompetenceudvikling samt jobrotation.

Vær også opmærksom på de overenskomstbestemte aftaler på området, OK-05, som I finder på BUPL's forhandlerportal [www.bupl.dk/forhandler](http://www.bupl.dk/forhandler)

### Spørgsmål som kan guide jer i processen.

- Hvad gør vi i dag?
- Nuværende opgaver og aktiviteter,
- Hvor skal vi hen?
- Visioner, mål og nye ændrede arbejdsopgaver.

### Hvad kræver det?

Kompetencebehov. f.eks. kundskaber, intellektuelle, sociale og manuelle færdigheder samt holdninger og motivation.

### Hvad kan vi allerede?

Eksisterende kompetencer

### Hvad mangler vi?

Kompetencebehov som skal udvikles.

### Hvordan udvikler vi bedst de manglende kompetencer?

Gennem efter – og videreuddannelse, erfaringsudveksling, vidensdeling, kollegial supervision eller andet.

Debatter spørgsmålene, svar på spørgsmålene sammen, skriv jeres svar ned og gør dem synlige for hele institutionen.

*Kilde: Kompetencer til tiden, pjECE. BUPL 2004, hvor I kan læse mere om teori og metoder. Findes på [www.bupl.dk](http://www.bupl.dk).*

### Medarbejderudviklingssamtaler (MUS)

Medarbejderudviklingssamtaler (MUS) kan skabe sammenhæng mellem institutionens visioner, mål og opgaver og gruppens og den enkeltes mulighed for kompetenceudvikling. I MUS samtalerne kan der bl.a. opstilles udviklingsmål for gruppen og den enkelte.

MUS kan bruges på forskellig måde. Den måde man vælger, vil ofte være afhængig af institutionens størrelse og kultur. MUS kan foregå individuelt eller som gruppesamtaler. På nogle institutioner vælger man "en tredje vej", idet man først afholder de individuelle samtaler og derefter i gruppen samler op på det, der er relevant for alle, f.eks. forslag til fælles udviklingsforløb for hele personalet, nye aktiviteter osv.

#### Supplerende litteratur:

Udviklingssamtaler i grupper.

Udvikling gennem dialog.

Red. Carsten Hornstrup. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 2. udgave, 2003

Læring på jobbet – et overblik.

Læring på jobbet – Metoder og erfaringer.

KL og KTO, 2002. Kan hentes på [www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk)

Se endvidere FOA – Fag og Arbejde's hjemmeside om kompetenceudvikling: [www.kompetent.dk](http://www.kompetent.dk)

## 4. ROLLER OG ANSVAR

På institutionen skal der være klarhed over de pædagogiske grundholdninger, ledelsens og personalets forskellige opgaver og ansvarsområder, og de krav og forventninger, I har til hinanden. Rolleklarhed kan skade det psykiske arbejdsmiljø. Hvis opgaver og ansvar ikke er placeret, kan den enkelte blive usikker på, om hun laver det, der forventes af hende. Og der kan opstå konflikter i personalegruppen om, hvis opgaverne er, og hvem der er ansvarlig for at få dem løst. Hvem laver f.eks. dagsordenen til stuemødet? Og hvem har forældre-samtaler – eller ordner regnskaberne?

En anden form for rolleklarhed er rollekonflikter. De opstår, når den enkelte stilles over for uforenelige krav fra to eller flere personer. Der kan f.eks. være forskellige holdninger mellem de ansatte og mellem personale og forældre til, hvad der er farligt eller ikke farligt. Moralsk kan den enkelte også komme i konflikt, hvis hun bliver bedt om at gøre noget, hun egentlig mener skulle gøres på en anden måde – eller slet ikke gøres.

Det psykiske arbejdsmiljø bliver præget af, om man kan samarbejde om at få konflikter løst på en konstruktiv måde, eller om man graver sig ned i dem. Løses f.eks. en rollekonflikt, kan det skabe faglig udvikling.

- Der skal være klare mål for arbejdet, udarbejdet i fællesskab, og et fælles grundlag for det pædagogiske arbejde.
- Der skal være anerkendelse af, at der kan være forskellige måder at opnå målene på.
- Den enkeltes arbejds- og ansvarsområde skal defineres.
- Den enkelte skal have en klar viden om, hvilke forventninger der stilles.

Rolleklarhed skabes gennem arbejdet med institutionens overordnede linier og principper og ved at udarbejde funktionsbeskrivelser. På nogle institutioner er der f.eks. uklarhed i afgrænsningen mellem hvem, der har hvilke opgaver og ansvar. Der findes ikke centralt fastsatte regler, så denne uklarhed rettes op af pædagogiske og personalepolitiske overvejelser på den enkelte arbejdsplads. Det kan give anledning til en ny praksis - til gavn for alle.

#### En funktionsbeskrivelse kan omfatte:

Pædagogiske mål for arbejdet med børnenes udviklingsbehov og interesser

Ansvarsområde, særlige kompetencer og potentialer

Arbejdsopgaver, f.eks. pædagogiske læreplaner  
Rent praktisk kan I overlade skrivearbejdet til en

eller to, men hele personalet må involveres i arbejdet, så alle har haft medindflydelse og føler medansvar.

## 5. SAMARBEJDE OG SOCIAL STØTTE

Spørger man folk, hvad der betyder mest i deres arbejde, peger mange på samværet med kollegerne. Et godt arbejdsfællesskab er præget af en god stemning, hvor man oplever, at man hører til, har medbestemmelse og er en del af gruppen. Modsat er den dårlige arbejdsplads præget af ligegyldighed, manglende ansvarsfølelse og manglende engagement, uløste konflikter og mobberi.

### Tænk på en situation hvor du synes, samarbejdet var godt.

- Hvad var det, der gjorde netop det samarbejde godt?
- Hvordan kan I bruge de erfaringer, du fik, i jeres personalegruppe?

Den vigtigste grund til at gå på arbejde er, at man skal løse en opgave. Man behøver ikke nødvendigvis at elske hinanden for at arbejde sammen, men man skal respektere og tage hånd om hinanden. Medarbejdere, der har det dårligt sammen, bør kikke nærmere på følgende regler, som også kan bruges som generelle regler for arbejdsmæssigt samvær.

- Respekter hinanden som personer.
- Forsøg at være retfærdig i forhold til den, du ikke bryder dig om.
- Diskutér ikke, hvad der er sagt i fortrolighed.
- Lad være at sladre om den anden.
- Vær ikke ligeglad med den, du ikke kan lide.
- Tilbagebetal gæld og tjenester, uanset hvor små de er.
- Se på den anden, når I taler.

(fra Stress på arbejdspladsen. Bo Netterstrøm. 2002)

### Kan du tage reglerne til dig?

### Er der andre regler du synes er vigtige?

### Kan I bruge reglerne på din institution?

Social støtte er, at man fra kolleger og ledelse får den hjælp man har brug for på det rigtige tidspunkt. Får man brug for hjælp, er det vigtigt at vide, at man får den. Kommer man f.eks. op at skændes med en forældre, eller oplever man at blive overfuset, er det en tryghed at vide, at ens kolleger uden bebrejdelser er klar til at hjælpe med at bearbejde de oplevelser, man har haft.

### Tænk på en situation, hvor I i din personalegruppe var omsorgsfulde og støttende og passede på hinanden.

### Hvad var det specielt, der betød noget for dig?

Gode oplevelser og erfaringer er et godt udgangspunkt for at skabe forandringer. Når I diskuterer normer og regler for jeres personalegruppe, er det en metode at fortælle hinanden om positive erfaringer:

- Hvad kendetegner et godt samarbejde for jer?
- Hvilke omgangsformer skal gælde?
- Hvornår og hvordan skal der gives feed back og anerkendelse?
- Hvad forstår I ved at passe på hinanden?
- Hvilke handlinger vil I sætte i værk for at opnå det?
- Kan I selv klare det, eller skal I have hjælp udefra?
- Og hvordan vil I følge op på det?

## 6. KONFLIKTHÅNDTERING

På pædagogiske arbejdspladser, hvor man arbejder tæt sammen, er engagerede og bruger personlige sider af sig selv, er konflikter uundgåelige. Det gælder derfor om at kunne tage hånd om konflikter og bruge dem som en ramme for udvikling og udveksling.

”Konflikter er uoverensstemmelser, der indebærer spændinger i og mellem mennesker” Sådan definerer Center for Konfliktløsning konflikter, og formuleringen peger på, at en konflikt kan være asymmetrisk. Oftest vil det være den mest afmægtige, der vil lide mest under de ubehageligheder, der er forbundet med en konflikt. Konflikten eksisterer, hvis bare én af parterne plages af den.

### En konflikt består af to forhold:

- sagen, den uoverensstemmelse, der er tale om
- relationen mellem de uenige parter. Den kan være mere eller mindre pinifuld og kaotisk, afhængig af konfliktens udvikling og omfang.

En konflikt kan ikke håndteres uden begge forhold inddrages i løsningen. Det er ikke nok, at sagen løses, hvis der stadig eksisterer dybe personlige uoverensstemmelser imellem parterne.

Konflikter er del af tilværelsen og er i sig selv hverken gode eller onde, men de kan have positive eller negative udfald. Når konflikter tages op, afdækkes og tydeliggøres væsentlige temaer og det giver mulighed for problemløsning og forandring. Men konflikter kan også skabe splid og dårligt samarbejde. Det altafgørende er, hvordan vi gennemlever og håndterer dem.

### Generelt kan konflikter opdeles i fire typer:

- Instrumentelle, som f.eks. handler om, hvordan en bestemt opgave skal løses.
- Interessekonflikter, som kan handle om fordeling af ressourcer, arbejdstid og personalegoder.
- Værdikonflikter, hvor fokus er på f.eks. pædagogik, etik og moral
- Personlige konflikter, hvor folk kommer på kant med hinanden.

De forskellige konflikttyper vil ofte være blandede eller skjult i hinanden.

- Er der nogen type konflikter, I har oftere end andre typer på jeres institution?
- Hvad er din forklaring på, at det er sådan?

### Konfliktløsnings - strategier

Når vi møder et angreb, vælger vi som regel en eller flere af disse tre strategier, nemlig at:

**undvige:** flygte, ignorere, tage maske på, bøje af

**angribe:** blive aggressiv, true med psykisk og fysisk vold

**undersøge:** erkende uenighed, spørge, være tydelig, lytte.

Alle tre strategier kan være nødvendige, afhængig af situationen, men hvis en person eller gruppe gennemgående forholder sig på de to første måder, så er der grund til at arbejde med en forandring. Konfliktløsning er ikke at være flink og bøje af eller at gennemtrumfe sin vilje. Konfliktløsning indebærer at handle bevidst, erkende uenighed, udtrykke sin egne meninger og ønsker klart og tydeligt og lytte til modpartens ønsker og behov.

### Tænk på en situation hvor du var i en gruppe, hvor en konflikt blev taklet godt.

- Hvad var det der gjorde, at netop den konflikt blev taklet godt?
- Hvordan kan I bruge de erfaringer, du fik, i jeres personalegruppe?

### Ikke-voldelig kommunikation

En anvendelig metode til at blive bedre til at håndtere konflikter er at lægge mærke til, hvordan du selv og andre bruger sproget. Dagligsproget er i sig selv ret kamppræget: Vi "ruster os til den kommende vinter", og vi slapper af "på hjemmefronten". Men også måden vi taler til hinanden på, afspejler holdning til konflikter. Ved hjælp af sproget kan vi enten optrappe en konflikt eller neddæmpe den.

**At optrappe konflikten:** Her bryder man ind over den andens grænser og afbryder, fortolker, manipulerer, generaliserer ( f.eks. "du gør også altid... "), holder på egne standpunkter, er kategorisk,

skubber ansvar over på den anden( "du gør mig vred, ked af det osv.). Det konfliktoptrappende sprog er i høj grad et "du"-sprog.

**At neddæmpe konflikten:** Her bliver man på sin egen "banehalvdel". Man lytter, man hører den anden til ende uden at afbryde, og man er konkret (f.eks. "forleden, da jeg kom på arbejde, fandt jeg værktøjskassen inde i personalestuen"). Man tager ansvar for sine egne følelser. ("jeg bliver gal, ked af det osv.") og siger til den anden, hvad man føler, og hvad man ønsker (f.eks." jeg har brug for at være respekteret"). Det konfliktnedtrappende sprog er i høj grad et "jeg"-sprog

### At arbejde med konflikter på institutionen

Det, der starter som uoverensstemmelser, kan blive alvorlige samarbejdsproblemer på en arbejdsplads. Og tit forstår man ikke rigtigt, hvordan det er gået til, for konflikter og uoverensstemmelser lever i nogen grad deres eget liv – især hvis man er uopmærksom på dem.

- Hvilke ønsker har vi til den måde, vi løser konflikter på?
- Hvis der skal forandring til, hvad skal så ledere og medarbejdere gøre anderledes end de gør nu?
- Kan og tør vi tale om vores ønsker og forventninger til hinanden?

For institutioner, der har svært ved konflikter, kan det måske være en hjælp med personaletræning i konfliktåndtering. Ekstern assistance kan man få fra den pædagogiske konsulent, eller private konsulenter.

### Litteratur om konfliktåndtering:

LEDETRÅDEN, Nr. 2 .

Nyhedsbrevet til institutionsledere, BUPL juli 2002

Else Hammerich:

Den enkle og besværlige konfliktløsning. Maj 1996,

Zoner og gener i konfliktløsning

Fås hos Center for Konfliktløsning.

[www.konfliktloesning.dk](http://www.konfliktloesning.dk)

Hanne Museth og Kitty Dencker;

Kunsten at samarbejde. Nord-Press, 2002.

## 7. MOBNING

Mobning kan ramme alle. Og intet berettiger til mobning!

Det er mobning, når en eller flere personer regelmæssigt og over længere tid - eller gentagne gange på grov vis – udsætter en eller flere andre personer

for krænkende handlinger, som vedkommende opfatter som sårende eller nedværdigende. Mobning kan udøves af både kolleger og ledere. Mobning udøvet af en leder opleves ekstra belastende, p.g.a. den magt, der lægges bag krænkelser, og det ikke er muligt at få lederens opbakning og hjælp. Disse udsagn er essensen af Arbejdstilsynets definition i At-vejledning: "Mobning og seksuel chikane" (D.4.2 marts 2002).

#### **Mobning kan – kort beskrevet – være:**

- Beskyldninger om dårligt udført arbejde, hvor den enkeltes faglige dygtighed drages i tvivl. Der kan også være tale om, at den enkelte misinformeres, og at mobberen forsøger at tage den mobbede i at lave fejl.
- Social udstødelse, hvor den enkelte bliver overset og udelukket af fællesskabet
- Organisatorisk udstødelse, hvor den enkelte får reduceret ansvarsområder, generelt arbejder under eget kompetenceniveau eller bliver overbebyrdet med opgaver.
- Sårende drillerier og latterliggørelse, hvor den enkelte bliver nedgjort og ydmyget – ofte foran andre.

Tag det altid alvorligt, hvis en ansat/kollega føler sig dårligt behandlet/mobbet og vælger at fortælle om det.

Hvis en eller flere føler sig mobbet og overvejer at forlade institutionen - eller måske allerede er rejst - og I ikke ser anden mulighed end afsked eller at vedkommende forhandles ud af institutionen, så bør I kraftigt overveje at søge hjælp udefra. Det er sjældent, at en eksisterende "mobbekultur" ændrer sig, fordi offeret forsvinder. Hjælpen kan nogle steder komme fra kommunens pædagogiske konsulent. Andre steder må I ty til at betale en konsulent, der kan sætte fokus på mobning og mobbemekanismer.

For at forebygge mobning er det oplagt at udforme fælles retningslinjer for, hvordan man undgår mobning, og hvad man gør, hvis problemet alligevel opstår. Det er i fredstid, de gode aftaler laves! Mobbepolitik bør være et afsnit i både den kommunale og institutionens personalepolitik.

#### **Politik om mobning**

Formålet er at signalere og fastholde, at institutionens personale ikke tolererer eller accepterer mobning, hverken mellem børn, mellem børn og voksne eller voksne imellem. De(n) mobbedes oplevelse af de krænkende

handling er centralt og det er principielt uden betydning, om handlingerne er udtryk for ubetænksomhed eller bevidste.

Diskutér i personalegruppen, hvad I hver især opfatter som mobning. Og definér herudfra, hvad I opfatter som en mobbefri omgangsform/-tone. I en mobbesituation er der flere parter, nemlig den krænkede, mobberen og de øvrige kolleger/ledelse. Hvis I som kolleger oplever brud på den aftalte omgangsform eller direkte krænkelser, hvad skal I så gøre?

#### **Institutionen må have en procedure, der er kendt og accepteret af alle. Denne procedureplan skal indeholde:**

- Hvem skal/kan den mobbede gå til?(leder/ tillidsrepræsentant som kontaktperson)
- Hvad mener I er kontaktpersonens opgave? F.eks.:
  - tage den mobbede alvorligt.
  - afdække problemstilling,
  - udvise diskretion,
  - være forberedt på at skulle forsvare og hjælpe den mobbede,
  - aftale med den mobbede, hvad der skal gøres og gøre det.

Det er vigtigt, at kommunen har en mobbepolitik, dels for at synliggøre, at problemstillingen tages alvorligt, og dels for at have handlemulighed i sager, som ikke kan håndteres på institutionen (f.eks. hvis leder/ kontaktpersoner er inhabile). Har kommunen ikke en mobbepolitik, så pres på for at få det på dagsordenen i MED, SIO og/eller SU.

#### **Mere om mobning**

At-vejledning: "Mobning og seksuel chikane" (D.4.2 marts 2002).

Kan bestilles gratis [www.at.dk](http://www.at.dk)

Branchearbejdsmiljørådet: "Den mobbefri zone" samt "Styrkespillet".

[www.bar-sosu.dk](http://www.bar-sosu.dk)

## **8. VOLD OG TRUSLER OM VOLD**

Vold og trusler om vold kan komme fra forældre/ pårørende eller børnene/de unge. Tærsklen for oplevelsen af vold og trusler om vold er individuel. Hvad den ene finder uskadeligt, finder en anden meget truende. Og den, der føler sig truet, skal altid tages alvorligt.

Derfor skal du kunne være sikker på, at dine kolleger står bag dig, hvis du bliver udsat for vold eller trusler om vold – og I skal vide, hvad der



forventes af jer som kolleger, hvis en kollega bliver (føler sig) udsat for vold eller trusler om vold

Tag en snak om, hvilke oplevelser I har haft omkring vold og trusler om vold.

- Hvad der blev gjort i de konkrete situationer?
- Hvad I kunne tænke jer, at der blev gjort – for den enkelte og for personalegruppen?
- Konkretiser, hvad I forventer fra lederen, fra kollegerne, fra kommunen, fra forældrebestyrelsen m.fl.

På baggrund af diskussionen kan I aftale et beredskab, der tilgodeser alles behov, og udarbejde en synlig handleplan, som gerne hænges op i institutionen. Kommunens politik omkring vold og trusler om vold og kommunens kriseberedskab skal også være kendt af alle.

#### I en handleplan kan det hedde:

- Vi accepterer ikke vold og trusler om vold
- Vi tager kolleger alvorligt, som føler sig udsat for vold eller trusler om vold
- Hvis en kollega akut føler sig truet, så er vi hver især parat til at hjælpe vedkommende med at afslutte og efterbearbejde volds-episoden

#### Efterbearbejdningen består af:

- kontakt til leder
- gennemgang og nedskrivning af episoden
- stillingtagen til evt. psykologbistand (det bør være en selvfølge med mindst én afklarende samtale)
- stillingtagen til, hvordan kommunen skal involveres
- stillingtagen til, om episoden politianmeldes
- alle episoder omkring vold og trusler om vold bør anmeldes til Arbejdsskadestyrelsen og Arbejdstilsynet, og BUPL/FOA anbefaler, at man gør det (anmeldes som arbejdsskade på de ordinære skemaer).
- kontakt til den voldsramtes pårørende og omsorg for vedkommende følges hjem efter behov
- hvordan orienteres øvrige ansatte, så rygtedannelse undgås?

Tag Jer på et personalemøde god tid til at drøfte episoden og vurdere, om arbejdsgange skal ændres for at undgå lignende episoder. Diskuter også, om personalegruppen har brug for professionel bistand for at komme igennem den aktuelle oplevelse.

#### Mere om vold og trusler om vold:

AT- MEDDELELSE Nr. 4.08.4,

Voldsrisiko i forbindelse med arbejdets udførelse.

På [www.at.dk](http://www.at.dk) bestilles denne gratis

Hæfte 5: **Vold, trusler og handlemuligheder.**

I mappen ” Facetter af klubarbejdet og dets vilkår”. BUPL 2002.

**Vold som udtryksform.** Et Puls projekt. 2000.

Bogen kan bestilles hos: Kommuneinformation, Sommerstedgade 5, 1718 København V tlf. 3311 3800. [www.ki.kl.dk](http://www.ki.kl.dk)

## 9. LOKAL LØNDANNELSE I INSTITUTIONEN

Det psykiske arbejdsmiljø og samarbejdsklimaet på institutionen er ikke upåvirket af indførelsen af lokal løndannelse. Hvorfor får nogle kolleger lokal løn og andre ikke? På institutioner med lokal løndannelse kan det give frustrationer og gnidninger.

Gennemsuelighed og åbenhed er nøglebegreber i forhold til udmøntning af lønmidler. Gennemsueligheden skabes i en diskuteret, kendt og velbeskrevet lønpolitik, og åbenheden ved at gøre forhandlingsforløbet kendt af alle – sammen med resultatet af forhandlingerne. Der kan sagtens opstå uenigheder både i personalegruppen og mellem leder og TR i den konkrete forhandling. Men uenighed indgår i den debat, der skal føre til fælles forståelse for, hvad institutionen skal styre mod og hvilke kvalifikationer, funktioner og resultater, der skal honoreres.

For netop at fremme gennemsueligheden og åbenheden blev der ved OK-05 indført et krav om, at der skal indgås en procedureaftale i kommunen. Procedureaftalen er en aftale mellem kommunen og den pædagogiske branche (BUPL, FOA, SL, 3F og Dansk Metal), der fastlægger tidsfrister og regler m.v. for de lokale lønforhandlinger. Den lokale løn i institutionen aftales inden for rammerne af en procedureaftale og en lokal lønpolitik.

#### Lønpolitik

Institutionen skal have en lønpolitik. Det vil sige, at der skal være kriterier, som I beslutter at give løn efter. Det er i sig selv en nødvendighed for forhandlingen.

En lønpolitik skabes på personalemødet. Det er her, kriterierne diskuteres og fastlægges. Institutionens lønpolitik vil naturligt tage sit afsæt i kommunens lønpolitik, lokale rammeaftaler, BUPLs og FOA's lønpolitikker og – ikke mindst – institutionens virksomhedsplan. I diskussionen af lønpolitikken



bliver der uvægerligt diskuteret pædagogik og pædagogisk udvikling.

Det er leder, TR fra BUPL og FOA (og evt. SiR), der lægger mødeplan og skaffer det materiale, der er nødvendigt for en konstruktiv diskussion. Den endelige lønpolitik kopieres og uddeles til alle. Så er der ingen, der kan være i tvivl om, hvilke kvalifikationer og funktioner, der bliver honoreret, og dermed er I allerede kommet et godt stykke af vejen væk fra fnidder og frustrationer.

### Udmøntning

Den konkrete udmøntning – fordeling – forhandles mellem leder og TR. I de forhandlinger kan der udmærket opstå uenigheder om, hvordan man skal prioritere, men hvis der er fastlagt en solid lønpolitik, skulle det gerne være indlysende, hvad der forhandles om og efter hvilke retningslinjer. Retningslinierne vil fremgå af procedureaftalen.

Det er altså vældig vigtigt, at I med lønpolitikken giver forhandlerne fast grund under fødderne. Der er måske nok utilfredshed over hvem, der har fået hvor meget, men en fælles lønpolitik og en klar personalepolitik understøtter, at udmøntningen bliver saglig, objektiv og har direkte sammenhæng med institutionens virksomhed og mål. Hvis der i forhandlingerne bliver uenighed om konkrete aftaler, så kan man bruge den procedure, der er beskrevet i procedureaftalen alternativt af fællesaftale om lokal løndannelse.

I proceduren omkring udmøntningen vil leder og TR'ere skulle følge retningslinjerne beskrevet i procedureaftalen.

### Det er altid godt, at alle ved:

- hvornår der er planlagt forhandlingsmøder ml. TR og leder?
- hvornår der er orienteringsmøde(r) med personalegruppen?
- hvornår forløbet forventes afsluttet?
- hvornår det endelige resultat offentliggøres?
- hvem der evt. begrunder udmøntningen af lønmidler.

Til sidst vurderer, evaluerer og bearbejder I forløbet. Med de erfaringer I har fået, kan I formulere Jeres indtryk af forløbet, så I i næste forhandlingsperiode har en klar holdning til:

- hvad skal gentages / fastholdes?
- hvad skal ændres?

Yderligere information, råd og vejledning om lønpolitik og lønforhandling fås hos TR, FTR og den

lokale BUPL eller FOA – Fag og Arbejde fagforening/ afdeling

## 10. LEDELSE OG ANSVAR

På enhver arbejdsplads findes der ikke kun én ledelse. Alle medarbejdere er i princippet leder af deres egen arbejdsproces.

Ledelse i pædagogiske institutioner handler overordnet om at lede børn på deres livsvej. Ledelsens opgave er at lede ledelsesprocessen. Det vil sige at koordinere, understøtte og udvikle de mange individuelle ledelses/arbejdsprocesser og sikre, at der er klare mål og rammer for det pædagogiske arbejde.

Ledelse handler således i høj grad om at skabe processer, der engagerer og inddrager medarbejdere, børn, forældre, bestyrelse og indtænker kommunens politiske beslutninger.

Hvis ledelse skal lykkes og være en afgørende faktor for det gode arbejdsliv for alle ansatte på arbejdspladsen er det afgørende, at der udvikles komplementære relationer mellem leder og medarbejdere. Det betyder, at leder og medarbejder anerkender hinanden som ligeværdige og selvstændige, men ikke uafhængige parter. De har brug for hinandens forskellighed. Den komplementære relation skal ses som modsætning til den asymmetriske (medarbejderne behandles som traditionelt underordnede - underlagt lederens magt og for godt befindende), den symmetriske (hvor parterne ikke blander sig i hinandens liv) og endelig den symbiotiske (hvor parterne gør alt for ikke at se de reelle forskelle der er på deres positioner (ligemageri)).

### Skab klarhed over relationen

Drøft, hvordan I på jeres arbejdsplads ser relationen mellem leder og medarbejder. Drøft, hvornår I har set eksempler på de forskellige relationer, og hvordan det har påvirket arbejdsmiljøet og samarbejdet mellem leder og medarbejder.

En del af denne dialog er også at give hinanden indsigt i, hvad ledelse er og hvilke opgaver og ansvar lederen af arbejdspladsen har. Denne indsigt skal bl.a. bruges til at afmystificere, hvad det er, lederen "laver på sit kontor og når hun hele tiden render i byen til møder".

Bed jeres leder om at fortælle om sine ledelsesopgaver, hvordan hun arbejder med og planlægger at arbejde med personaleudvikling, med pædagogikudvikling, med strategiudvikling og med alle de administrative ledelsesopgaver. Ud af denne dialog skulle der meget gerne skabes en større indsigt og

forståelse for hinandens roller og handlemuligheder i hverdagen.

Hvis I som personalegruppe er parat til det, kan det også være en god idé sammen med jeres ledelse at formulere krav og forventninger til hinanden.

- God ledelse hos os er, når ledelse ...
- Godt medarbejderskab hos os er, når medarbejderne ...

### Skab klare samspilsprocesser

Relationerne mellem leder og medarbejder skal understøttes af nogle klare og gennemskuelige samspilsprocesser.

Her er der især fire processer, som I kan arbejde med:

#### Beslutningsprocesser:

Hvordan træffer vi beslutninger hos os?  
Hvornår er det en "ren ledelsesbeslutning"?  
Hvornår er det vigtigt, at der er konsensus?  
Hvornår skal bestyrelsen træffe beslutningen?  
Hvilke politiske beslutninger skal vi forholde os til?  
Hvornår skal børnene og forældrene inddrages i beslutningerne?

#### Kommunikationsprocesserne:

Hvordan kommunikerer vi med hinanden?  
Hvordan bruger vi møder?  
Skriftlig information?  
Hvornår oplever vi ikke at blive informeret og hvornår drukner vi i informationer?  
Hvornår har vi dialog?  
Hvornår er det alene orientering?  
Hvornår er vi f.eks. i en forhandling?  
Hvordan er vores kommunikation udadtil?  
Hvordan får forældre og politikere information om, hvad der sker i institutionen?

#### Samarbejdsprocesserne:

Hvordan finder medarbejdere sig i de grupper/teams, de arbejder i?  
Er der tillidsfulde relationer medarbejderne imellem?  
Har lederne givet medarbejderne tid og rum og støtte til at udvikle team-ånd?  
Ser vi forskelle som en fordel eller en ulempe?  
Hvilke samarbejdsrelationer indgår lederen i?  
Hvilke samarbejdsrelationer indgår institutionen i?

#### Konfliktprocesser:

Hvordan håndterer vi uenighed og konflikter på vores arbejdsplads?  
Fejer vi konflikter ind under gulvtæppet?  
Kan vi bruge konflikter konstruktivt?  
Hvordan kan konflikter skabe udvikling og konstruktiv meningsudveksling?

### Her kan I læse mere om ledelse og ansat

BUPL har i 2001 og 2002 udarbejdet en del materiale om ledelse:

- 360 grader ledelse
- Fortælling om pædagogisk ledelse
- Offentlig ledelse år 2010
- Ledelseskompetence og værktøj
- BUPL's bud på god ledelse

Pjecerne kan bestilles på i BUPLs Forsendelse tlf. 3546 5106 eller på BUPLs hjemmeside. [www.bupl.dk](http://www.bupl.dk).

## 11. SFO- OG SKOLESAMARBEJDE

Fra et overordnet pædagogisk og læringsmæssigt synspunkt er samarbejdet på skole-fritidsområdet en spændende og udviklende mulighed til glæde for både børn, medarbejdere og ledelse i SFO. Det tættere samarbejde mellem pædagoger/medhjælpere og lærere bringer fag, kultur, vilkår og rammer i spil.

Men et samarbejde mellem to traditionelt opdelte faggrupper kan også give problemer.

Enhver omstillingsproces tager tid:

- Tid til at kende og anerkende de forskellige kulturer.
- Tid til at sætte ord på egen profession/faglighed
- Tid til at udvikle det nye fag, der kan opstå i feltet mellem de to traditionelt adskilte fag
- Tid til at finde fælles løsninger på fælles problemer

Det er de færreste steder, at denne tid er blevet prioriteret, og det er samtidig de færreste steder, der kan undvære en særlig prioritering af de nye samarbejdsrelationer, hvad enten det gælder den fælles indskoling, samarbejdet mellem skolen og fritidspædagogikken eller praktiske aftaler om fælleslokalerne.

Det psykiske arbejdsmiljø påvirkes af relationerne mellem medarbejdere/ledelse i SFO og skole. Derfor er det en oplagt opgave for sikkerhedsgrupperne at arrangere fælles personalemøder, hvor temaet er at afklare forudsætninger og spilleregler for samarbejdet.

Målet er at finde fælles værdier i (sam)arbejdet, afdække forskellighed i fag og tilgang, udvikle struktur og beskrive målrettet samarbejde. Dagsordspunktet kunne hedde: "Vi vil i samarbejde afklare og afstemme forventninger til hinanden indbyrdes omkring arbejdet med de fælles børn".

### Følgende spørgsmål er til inspiration:

- Hvad ønsker medarbejder/ledelse fra henholdsvis skole og SFO for børnenes udvikling og læring? Hvordan kan disse ønsker og forestillinger forenes?
- Hvordan skabes et fælles værdigrundlag for samarbejdet omkring udvikling af børns kompetencer?
- Hvordan arbejdes der med at udvikle det fælles ansvar?
- Hvordan skabes der åbenhed og respekt om læreres, pædagogers og pædagogmedhjælperes særlige kompetencer - f.eks. i forhold til traditionel klasseundervisning og i forhold til projektorienteret undervisning og værksted, samt leg og andre pædagogiske aktiviteter.
- Hvordan sikres, at samarbejde gives tid inden for en normal arbejdstid? Er tiden til den fælles planlægning skemalagt? Er planlægningsmøder aftalt i fællesskab?
- Ved fælleslokaler: Har der været dialog om, hvordan lokalerne kan indrettes, så de kan bruges både til fritids- og skolebrug? Hvordan sikres en optimal brug/indretning?
- Hvordan samarbejder medarbejder/ledelse i SFO og skole omkring forældrene, f.eks. information, forældremøder, skolebestyrelse m.m.
- Hvordan sikres et frugtbart samarbejde i ledelsen SFO og skole imellem? Støtter ledelsen det tværfaglige samarbejde?

Resultatet af dialogen mellem personale i SFO og på skole bør formuleres skriftligt, så alle kender til, hvad der skal være gældende værdi og praksis i samarbejdet mellem netop denne skole og denne SFO.



## NYTTIGE ADRESSER OG MATERIALER

### BUPL

forbundet for pædagoger og klubfolk

Tlf.3546 5000

[www.bupl.dk](http://www.bupl.dk)

Her finder du diverse oplysninger og materialer om arbejdsmiljø f.eks. APV materialet.

### FOA – Fag og Arbejde

Tlf. 4697 2626

[www.foa.dk](http://www.foa.dk)

Her finder du diverse oplysninger og materialer om arbejdsmiljø f.eks. APV materialet

### Arbejdstilsynet Direktoratet

Tlf.3915 2000

[www.arbejdstilsynet.dk](http://www.arbejdstilsynet.dk)

Her findes bl.a.:

Arbejdsmiljøloven

I Arbejdsmiljøloven findes de generelle bestemmelser om arbejdsmiljøet. Loven er bindende, og det kan medføre straf, hvis reglerne overtrædes.

### "De tre hovedbekendtgørelser":

1. Beskæftigelsesministeriets bekendtgørelse nr. 492 af 20. juni 2002

"Arbejdets udførelse" handler om krav i forbindelse med tilrettelæggelse og udførelse af arbejdet.

2. Arbejdsministeriets bekendtgørelse nr.96 af 13. februar 2001

"Bekendtgørelse om faste arbejdssteders indretning" omtaler, hvilke krav der stilles iflg. Arbejdsmiljøloven til indretning af arbejdssteder.

3. Arbejdsministeriets bekendtgørelse nr.575 af 21. juni 2001

"Bekendtgørelse om virksomhedernes sikkerheds- og sundhedsarbejde" beskriver, hvordan der skal vælges til sikkerhedsorganisationen, og hvilke opgaver, pligter og rettigheder man har som sikkerheds-repræsentant, sikkerheds-gruppe og arbejdsgiver.

AT-cirkulæreskrivelser er instrukser til Arbejdstilsynets medarbejdere.

AT-vejledninger beskriver, hvordan reglerne i arbejdsmiljølovgivningen skal fortolkes.

Arbejdstilsynets "Arbejdsmiljøguide for dag – og døgninstitutioner".

### Branchearbejdsmiljøråd for social og sundhed

(herunder daginstitutioner m.v.)

Tlf.3393 1255

[www.bar-sosu.dk](http://www.bar-sosu.dk)

### Branchevejledninger

udarbejdes af Branchearbejdsmiljørådene (BAR) og indeholder arbejdsmarkedets parterers anbefalinger af, hvordan man håndterer forskellige arbejdsmiljøproblemer indenfor de enkelte brancher. For institutionsområdet er det BAR-SOSU (social og sundhed), der er relevant. BUPL og FOA er repræsenteret sammen med andre organisationer. Link til den elektroniske version af "støjevejledningen" er [www.stoej.bar-sosu.dk](http://www.stoej.bar-sosu.dk)

### Videncenter for arbejdsmiljø

[www.arbejdsmiljoviden.dk](http://www.arbejdsmiljoviden.dk)

### Erhvervsministeriet (tidligere by-og boligministerium)

Tlf.3392 6100

[www.bm.dk](http://www.bm.dk)

Her kan du finde relevant lovgivning, f.eks.

Bygningsreglementet (BR 82 og BR 95) og andre krav i forbindelse med byggeri. Reglementet supplerer selve byggeloven og er kommunalbestyrelsens køreplan for hvilke krav, der stilles til nybyggeri, større ombygninger m.v. Bygningsreglement og Byggelov findes på hjemmesiden.

### Arbejdsskadesstyrelsen

Tlf.3917 7700

[www.ask.dk](http://www.ask.dk)

Her kan man få oplysninger om Arbejdsskadestyrelsens behandling af skadesager og om udtalelser i private ulykkessager

### Arbejdsmedicinske klinikker

findes ikke i alle områder, men kontakt det lokale sygehus/hospital for at undersøge, hvor den nærmeste arbejds-medicinske klinik ligger.

### Arbejdsmiljøportalen

[www.arbejdsmiljoe.dk](http://www.arbejdsmiljoe.dk)

### Arbejdsmiljøbutikken

[www.arbejdsmiljoebutikken.dk](http://www.arbejdsmiljoebutikken.dk)

### UDGIVET JANUAR 2006 AF



BUPL – Forbundet for pædagoger og klubfolk  
blegdamsvej 124, 2100 København Ø.  
[www.bupl.dk](http://www.bupl.dk)



FOA – Fag og arbejde  
Staunings Plads 1-3, 1790 København V.  
[www.foa.dk](http://www.foa.dk)

REDAKTION & LAYOUT: BUPL's kommunikationsafdeling

FLERE EKSEMPLARER FÅS VED HENVENDELSE TIL: BUPL's forsendelse, tlf. 3546 5106 (kl. 10-15)