
Uklare og modstridende

KRAV





INDHOLD

DEFINITION	4
DEFINITION AF UKLARE KRAV OG MODSTRIDENDE KRAV I ARBEJDET	4
KONSEKVENSER	6
MULIGE KONSEKVENSER AF UKLARE KRAV OG MODSTRIDENDE KRAV I ARBEJDET	6
FORPLIGTELSE	8
ARBEJDSGIVERS FORPLIGTELSE	8
TEGN	9
TEGN PÅ UKLARE KRAV OG MODSTRIDENDE KRAV I ARBEJDET	9
VIK-MODELLEN	10
FORSTÅELSE FOR HVOR KRAVENE KOMMER FRA	10
GODE RÅD	12
GODE RÅD TIL FOREBYGGELSE	12
MATERIALEKASSE	14
TEMPERATURMÅLING	15
DIALOGKORT	19
DILEMMAER TIL MONOPOLET	25
1:1 SAMTALEN	31

DEFINITION

DEFINITION AF UKLARE KRAV OG MODSTRIDENDE KRAV I ARBEJDET

Arbejdstilsynet skriver, at uklare krav og modstridende krav i arbejdet handler om, at der er krav i arbejdet, som ikke er tydelige, eller som er uforenelige.

Uklare krav kan f.eks. vise sig ved, at man som medarbejder er i tvivl om:

- Hvordan man skal løse sine opgaver.
- Hvad der forventes af én.
- Hvornår man har udført sit arbejde godt nok.
- Hvem der gør hvad og har ansvar for hvad i arbejdet.

Modstridende krav kan f.eks. vise sig ved, at det ikke er muligt at indfri alle krav eller forventninger inden for de rammer, der er for arbejdet. Det kan f.eks. være:

- Når ledelse, borgere, kunder eller samarbejdspartnere har forskellige ønsker eller forventninger til, hvordan opgaven skal løses.
- Når der er modstrid mellem ledelsens krav til opgavemængde og tidsforbrug og de.
- lovgivningsmæssige krav til opgaveløsningen.

Uklare krav og modstridende krav kan handle om forhold i arbejdet, der kan tydeliggøres, men ikke er blevet det. Men de kan også skyldes selve arbejdets karakter.

SE ARBEJ DSTILSYNETS VEJLEDNING HER:

<https://at.dk/regler/at-vejledninger/uklare-krav-modstridende-krav-4-11-1/>



KONSEKVENSER

MULIGE KONSEKVENSER AF UKLARE KRAV OG MODSTRIDENDE KRAV I ARBEJDET

Arbejdstilsynet fremhæver, at uklare krav og modstridende krav i arbejdet ikke behøver at have negative konsekvenser eller indebære en risiko for den enkelte eller arbejdsmiljøet. Med den rette forebyggelse kan det uklare og dilemmafyldte i arbejdet være udviklende og motiverende. Hvis der derimod er en risiko og den ikke forebygges, kan det have negative konsekvenser for den enkelte og arbejdsmiljøet – særligt hvis det står på over en længere periode.

Nedenfor er listet risici og konsekvenser for den enkelte og for arbejdsmiljøet, hvis uklare krav og modstridende krav i arbejdet ikke er forebygget tilstrækkeligt:

RISICI OG KONSEKVENSER FOR DEN ENKELTE	RISICI OG KONSEKVENSER I ARBEJDSMILJØET
Faglig usikkerhed, utilstrækkelighed eller magtesløshed	Konflikter, samarbejdsproblemer eller krænken- de handlinger på arbejdspladsen
Utryghed eller frygt for kritik eller klager fra ledelse, kollegaer eller borgere/kunder	Konflikter med borgere eller kunder
Søvnproblemer	Kritik eller klager over arbejdet fra ledelse eller kollegaer
Svækket hukommelse	Kritik eller klager fra borgere eller kunder
Stress	Intenst arbejdspress der går ud over restitution
Angst	Lovgivningsmæssige krav eller standarder der ikke bliver overholdt
Depression	Alvorlige fejl i arbejdet
Hjertekarsygdomme	Arbejdsulykker og vold fra borgere

Kilde: Arbejdstilsynets spørgeguide ved tilsyn





Nedenstående case illustrerer, hvilken forskel klar prioritering kan have for et arbejdsmiljø.

CASE – UKLARE KRAV TIL ANSATTES PRIORITERING VED TRAVLHED

Clara er tjener og arbejder på en restaurant. Hun fortæller, at hun forlod sin gamle arbejdsplads, fordi hun fik nok af den hårde tone og presset, når der var travlt. Den hårde tone foregik mellem de forskellige grupper af ansatte:

- Køkkenpersonalet, der havde ansvaret for at lave maden.
- Tjenerne i baren, der havde ansvaret for at lave drikkevarer.
- Tjenerne på gulvet, heriblandt Clara, der havde ansvaret for at tage imod bestillinger og servere mad og drikkevarer.

Clara forklarer, at uanset hvad hun og de andre tjenere på gulvet gjorde, ville nogle være "efter dem". Gik de med mad, ville tjenerne i baren være efter dem med, at drikkevarerne i baren hobede sig op, og gik de med drikkevarer, ville dem i køkkenet være efter dem, da de mente, maden burde have første prioritet. "Det er helt anderledes her", fortæller hun om sin nuværende arbejdsplads. Her er alle ansatte instrueret i følgende retningslinjer, som alle arbejder efter:

- Varm mad kan blive koldt, så det skal prioriteres over drikkevarer. Det enkelte bord skal dog have deres drikkevarer inden de får serveret deres mad.
- Blicher der lavet varme drikkevarer, må tjenerne i baren være indstillet på at servere dem, hvis tjenerne på gulvet har travlt.

Clara forklarer, at retningslinjerne hjælper Clara og hendes kollegaer til at blive afstemte i forhold til hvordan de skal prioritere, når der er travlt, som er med til at bevare den gode stemning og tone blandt dem.

FORPLIGTELSE

ARBEJDSGIVERS FORPLIGTELSE

Ifølge loven har arbejdsgiver pligt til at sikre, at uklare krav og modstridende krav i arbejdet ikke udgør en risiko for de ansattes sikkerhed eller sundhed – hverken på kort eller lang sigt.

I den forbindelse skal arbejdsgiver sørge for:

- Afdækning af uklare krav og modstridende krav i arbejdet.
- Vurdere om de er effektivt forebygget.
- Iværksætte forebyggende tiltag, når det er nødvendigt.
- Føre tilsyn med arbejdets udførelse.

I det næste afsnit beskrives det, hvilke tegn man kan holde øje med ift. at afdække og vurdere om uklare krav og modstridende krav i arbejdet, er effektivt forebygget.



TEGN

TEGN PÅ UKLARE KRAV OG MODSTRIDENDE KRAV I ARBEJDET

Ideelt foregår der en løbende afdækning af uklare krav og modstridende krav i arbejdet, som en del af det daglige samarbejde om opgaveløsningen. Her kan du som leder eller medarbejder være opmærksom på følgende tegn for hhv. uklare og modstridende krav:

UKLARE KRAV I ARBEJDET

Når ansatte udtrykker tvivl om:

- Hvilke arbejdsopgaver de skal løse, eller hvad indholdet af deres opgaver er.
- Hvilke arbejdsmetoder og arbejdsgange der gælder for deres opgaver.
- Hvem de skal samarbejde med og hvem der gør hvad.
- Hvad deres ansvarsområde er eller hvilken beslutningskompetence de har.
- Hvor meget tid de har til de enkelte opgaver.
- Hvordan de skal prioritere, når de ikke har tid til alle deres opgaver.
- Hvornår deres opgaver er løst godt nok.
- Hvilke forventninger der er til deres arbejdstid.



MODSTRIDENDE KRAV I ARBEJDET

Når ansatte udtrykker at:

- Det ikke er muligt at indfri væsentlige krav i arbejdet under de betingelser og rammer, der er sat.
- De oplever, der er modstridende krav i arbejdet til dem fra forskellige personer. Det kan være fra ledere, kollegaer eller samarbejdspartnere.
- Der er modstrid mellem arbejdsgivers krav til arbejdsmængde, tidsforbrug og de lovgivningsmæssige krav til arbejde.

HJÆLP TIL VURDERING AF TILSTRÆKKELIG FOREBYGGELSE

Når du som arbejdsgiver eller leder skal vurdere om uklare og modstridende krav er effektivt forebygget, kan du overveje følgende:

- Hvor meget de uklare eller modstridende krav fylder i det daglige?
- Hvor længe de uklare og modstridende krav har været der?
- Er de ansatte oplært og instrueret i tilstrækkelig grad, så de kan håndtere de uklare eller modstridende krav der er en del af arbejdet?
- Særlig opmærksomhed på om der kan være risiko for arbejdsulykker eller -skader. Det kan f.eks. være, hvis der er uklarhed eller tvivl om brugen af tekniske hjælpemidler eller håndtering af situationer, hvor der er risiko for vold.

VIK-MODELLEN

FORSTÅELSE FOR HVOR KRAVENE KOMMER FRA

For at kunne forebygge og håndtere uklare krav og modstridende krav i arbejdet, er det vigtigt at forholde sig til, hvor meget indflydelse man har på kravene. Det afhænger af, hvor kravene "kommer fra".

Afhængigt af hvor kravene kommer fra, kan løsningen være planlægning, forventningsafstemning og prioritering, oplæring og instruktion, kompetenceudvikling, kollegial sparring eller faglig ledelse. Andre gange kan kravene komme et sted fra, der gør det svært at løse lokalt.

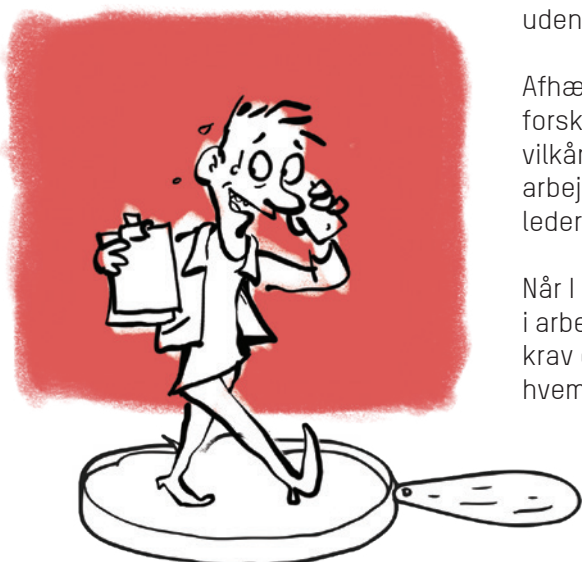
Her er en åben dialog på arbejdspladsen om kravene dog stadig forebyggende, da det er med til at forebygge en oplevelse af at stå alene med problemet.

Til forståelse af hvor kravene kommer fra, og hvor meget indflydelse arbejdspladsen har på dem, kan VIK-modellen - også kendt som "stegepanden" og "kontrolcirklen" - bruges.

VIK-MODELLEN (VILKÅR, INDFLYDELSE OG KONTROL)

VIK-modellen består af tre cirkler:

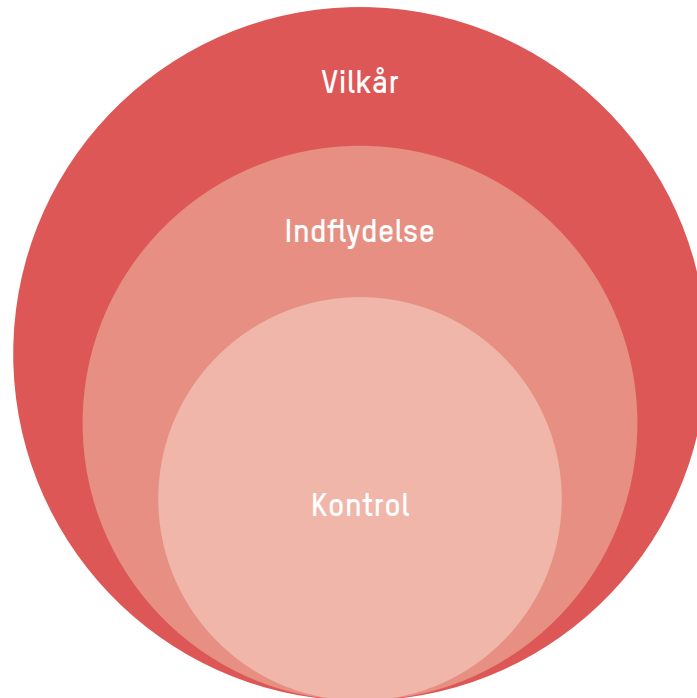
1. Vilkårscirklen, er den yderste cirkel. I stegepande-analogien svarer det til stegepanden, da det er det helt hårde og ikke fornbare. Cirklen symboliserer de krav, der er vilkår for arbejdets udførelse, som man ikke har indflydelse på. På en arbejdsplads kan det f.eks. være politiske beslutninger eller lovkrav.
2. Indflydelsescirklen, er den midterste cirkel. I stegepande-analogien svarer det til æggeviden, og er det lidt mere stive. Cirklen symboliserer det, man har indflydelse på i arbejdet, og som man kan være med til at bestemme. I arbejdets udførelse kan det f.eks. omhandle opgaver, hvor teamet har et råderum og kan beslutte hvordan arbejdet skal udføres eller man kan præge opgaven.
3. Kontrolcirklen, er den inderste cirkel. I stegepande-analogien svarer det til æggeblommen og er det helt bløde. Cirklen symboliserer den del af arbejdsopgaven, den enkelte selv bestemmer hvordan løses. Det er den del af arbejdet, man kan gøre uden at inddrage andre.



Afhængigt af hvilket perspektiv, man taler ud fra, er det forskelligt, hvad der ligger i kontrol-, indflydelses- og vilkårscirklen. Det, som ligger i vilkårscirklen for én medarbejder, kan f.eks. være under indflydelsescirklen for en leder.

Når I arbejder med uklare krav og modstridende krav i arbejdet hos jer, bør I have en dialog om, hvor de uklare krav og modstridende krav i arbejdet kommer fra, og hvem der har kontrol og indflydelse på dem.

VIK-modellen



Nedenstående case illustrerer, hvordan modstridende krav i arbejdet kan være noget man som ansat, har begrænset indflydelse på. I det tilfælde vil det være centralt at man som ansat orienterer sin leder.

CASE – ØGEDE KRAV TIL NÆRVÆRENDE LEDELSE OG ØGEDE ADMINISTRATIVE KRAV

Jonas er ansat som mellemlider på en stor arbejdsplads, hvor der arbejdes i holdskift.

Han fortæller, at et modstridende krav i hans arbejde er, at chefen har meldt ud, at mellemliderne skal være "mere ude på gulvet" for at udfylde kerneopgaven, men samtidigt også at de administrative krav i hans arbejde vokser, hvilket tager mere af hans tid.

Som eksempel på en administrativ opgave, der er vokset, fortæller Jonas, at han to gange om måneden skal kontrollere arbejdstidsskemaer, inden de bliver sendt videre til administrationen. Den nye procedure er vokset og tager længere tid af to grunde:

- Arbejdstidsskemaerne udfyldes med flere detaljer end tidligere, hvilket betyder, at der er mere, som Jonas skal kontrollere, og at der er flere fejl. Hver gang, at der er en fejl, skal han have fat i den pågældende kollega og afklare det. Det giver sure miner hos kollegerne, hvis fejlene ikke opfanges, og der sker fejl i udbetalinger af lønnen.
- Tidligere ville administrationen ringe til Jonas og afklare, hvis der var små fejl i skemaerne. I dag bliver Jonas og hans kollegaer bedt om at udfylde og sende arbejdstidsskemaet på ny. Kollegaerne bliver irriteret, og dette går også nogle gange ud over Jonas. For at undgå konfrontationer bruger Jonas mere tid på at kontrollere skemaerne.

Jonas forklarer, at den ekstra tid, der går med administrative opgaver, tages fra tiden, hvor han ellers kunne være mere på gulvet med sine medarbejdere. Jonas synes, det er frustrerende, men er også klar over, at det er et almindeligt problem, og noget som flere af hans lederkollegaer oplever.

GODE RÅD

GODE RÅD TIL FOREBYGGELSE

I dette afsnit finder du råd og inspiration til, hvordan uklare krav og modstridende krav i arbejdet forebygges på flere niveauer:

1. Organisationsniveau - det som arbejdsgiver, ledere og arbejdsmiljøorganisation, sammen kan gøre.
2. Lederniveau - det som nærmeste leder kan gøre.
3. Gruppeniveau - det som kollegafællesskabet kan gøre.
4. Individniveau - det som medarbejdere, der oplever uklare krav eller modstridende krav i arbejdet, kan gøre.



ORGANISATION

- Vær bekendt med Arbejdstilsynets bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø og sikrer arbejdsgivers forpligtelser til oplæring og instruktion samt effektivt at forebygge at der opstår uklare krav og modstridende krav i arbejdet.
- Gennemfør APV mindst hvert tredje år, hvor uklare og modstridende krav afdækkes.
- Vurdér og evaluér løbende eksisterende og nye initiativer, der har til formål at understøtte klare rammer og vilkår for arbejdets udførelse.

LEDER

- Skab en støttende arbejdspladskultur, hvor der trygt kan tales om tvivl og forhold, der kan være uklare krav eller modstridende krav i arbejdet for den enkelte. Sørg for oplæring og instruktion i arbejdet af alle ansatte – vær særlig opmærksom på nye medarbejdere – og følg op på at instruktionen er forstået og virksomme.
- Sørg for oplæring og instruktion i arbejdet af alle ansatte – vær særlig opmærksom på nye medarbejdere – og følg op på at instruktionen er forstået og virksomme.
- Gør dig umage med at kommunikere tydelige krav og forventninger til dine medarbejdere, og informér og involvér dem løbende for at sikre afstemte forventninger til udførelsen af arbejdet.
- Afhold løbende 1-1 samtaler eller sørg på anden måde for at få indsigt i, om dine medarbejdere oplever uklare krav eller modstridende krav i arbejdet. Sørg også for at dine medarbejdere kan få fat i dig, hvis de har brug for din hjælp, støtte eller vejledning ift. arbejdsopgaver eller dilemmaer på arbejdet.
- Hjælp din medarbejder med at prioritere i arbejdsopgaverne, hvis du oplever at der er ansatte der er i tvivl.
- Vær opmærksom på, om konflikter eller belastningssymptomer skyldes uklare eller modstridende krav herunder strukturer, procedurer, arbejdsgange eller arbejdsomfang.

KOLLEGAGRUPPEN

- Vær med til at understøtte en støttende arbejdspladskultur, hvor I trygt kan tale med hinanden om jeres arbejdsopgaver, dilemmaer og udfordringer, og hvor I tager jer tid til at hjælpe hinanden ved tvivl.
- Vær opmærksom på om forskellige tilgange til arbejdet, konflikter eller uenigheder skyldes uklare krav og modstridende krav i arbejdet, og gå i dialog med hinanden eller jeres leder, hvis I oplever at der er uenighed om kravene i arbejdet.
- Gør jer umage for at lave gode overleveringer af arbejdsopgaver til hinanden – både ved at give hinanden al nødvendig information og ved at stille spørgsmål, hvis noget er uklart for jer.
- Vær særligt opmærksomme på at hjælpe og guide nye(re) kollegaer ved at være opsøgende og spørge dem løbende, om de har brug for hjælp eller støtte.

MEDARBEJDER

- Søg information, vejledning og instruktion ift. dine arbejdsopgaver, rolle, ansvar og beslutningskompetence hos din leder og kolleger, og tal højt om din tvivl.
- Prioriter dine arbejdsopgaver eller søg hjælp og støtte til det af din leder eller kolleger.
- Forventningsafstem løbende med din leder, kolleger og samarbejdspartner ift. hvad I forventer af hinanden.

VÆRKTØJSKASSE

INTRODUKTION TIL VÆRKTØJSKASSEN

VÆRKTØJSKASSEN BESTÅR AF FØLGENDE VÆRKTØJER:

TEMPERATURMÅLING til gruppedialog, som kan bruges til at få et aktuelt billede af om der opleves uklare krav og modstridende krav hos jer samt inputs til fremadrettet handlinger til at håndtere og forebygge dem.

DIALOGKORT, som kan bruges til at åbne for en dialog om forhold i arbejdet, der kan opleves som uklare krav og modstridende krav. Det kan skabe en større bevidsthed om uklare krav og modstridende krav i hverdagen, gøre det mere trygt at italesætte fremadrettet således at man kan forebygge og håndtere dette i arbejdet.

DILEMMAER TIL MONOPOLET, som er cases, der illustrerer hvordan uklare krav og modstridende krav kan komme til udtryk i arbejdet, og giver jer mulighed for at diskutere, hvad der bør gøres. Dette kan hjælpe på vej i forhold til at kigge på egen praksis, dog ved indledningsvist at tale om det ud fra cases.

SPØRGSMÅL TIL 1-1 SAMTALEN, du som leder kan lade dig inspirere af, hvis du ønsker et større ledelsesmæssigt fokus på uklare krav og modstridende krav.

TEMPERATURMÅLING

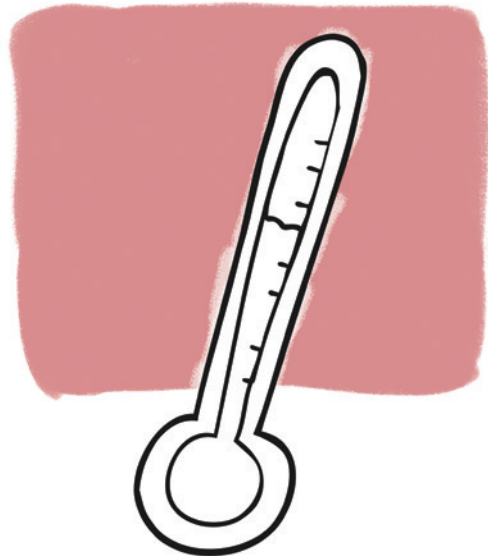
TEMPERATURMÅLING TIL GRUPPEDIALOG

Formålet med temperaturmålingen kan være at åbne for dialogen om uklare krav og modstridende krav i arbejdet. Det kan også hjælpe med at afdække om der opleves uklare krav eller modstridende krav i arbejdet, og om der evt. bør iværksættes tiltag som en del af APV-arbejdet.

Uklare krav eller modstridende krav i arbejdet handler om de forhold, man kan være i tvivl om i arbejdet eller som kan være svære at udføre.

Temperaturmålingen er inspireret af Arbejdstilsynets spørgeguide for uklare krav og modstridende krav i arbejdet.

I kan bruge temperaturmålingen på et dialogmøde i større eller mindre grupper på arbejdspladsen, og den kan faciliteres af fx leder eller arbejdsmiljøorganisationen. Det er en fordel, at lederen er med til at afvikle dialogmødet.



TIDSRAMME

Afsæt 1-1,5 time

FORBEREDELSE

- Print temperaturmålingen i A4 til alle deltagere og sørg for skriveredskaber til alle.
- Print temperaturmålingen i A3 i et eksemplar.

SPILLEREGLER

For at skabe nogle trygge rammer for dialogen, er det en god ide at opsætte nogle spilleregler. Det kan gøres ved at du spørger deltagerne, hvad de synes, er vigtigt for en god dialog. Du kan også som facilitator præsentere nogle spilleregler. Eksempler på spilleregler, der understøtter en god dialog:

- Lad alle få taletid og lyt respektfuldt til hinanden.
- Det, der vedrører andre, fortælles ikke videre.
- Spørg ind til andres oplevelser og synspunkter.
- Husk, at der ikke er rigtige eller forkerte svar.
- Det handler ikke om at blive enige – det er OK at have forskellige synspunkter.
- Det aftales, hvad ledelse og AMO evt. kan orienteres om fra dialogen.

Som facilitator kan du henvise til spillereglerne, hvis du oplever, at de bliver brudt undervejs i processen. ►

SÅDAN FACILITERER DU PROCESSEN

- **Step 1:** Som facilitator starter du med at præsentere formålet med temperaturmålingen, og sætter spilleregler for processen. Hvis det er formålet, at der arbejdes videre med de input, der kommer frem i dialogen, siges det her i starten. Forklar de næste step i processen.
- **Step 2:** Uddel temperaturmålingen i A4 og bed deltagerne om at udfylde den individuelt. Sæt 10 minutter af til dette. Nogle vil formentlig synes, at 10 minutter er lang tid, men hellere det, end at nogle føler, de ikke kan nå det. Hvis du kan se, at alle har besvaret temperaturmålingen inden de 10 minutter er gået, kan du italesætte det og gå videre til step 3.
- **Step 3:** Indsaml temperaturmålingerne med bagsiden opad og bland dem. Marker alles scorer på A3-udprintet af temperaturmålingen.
- **Step 4:** Inddel deltagerne i grupper á 3-5 personer og bed dem tale om nedenstående dialogspørgsmål. Hvis du som facilitator har ønsker til, hvordan grupperne sammensættes, kan du danne grupperne på forhånd. Afsæt 20-30 minutter til gruppedialogerne afhængigt af, hvor meget i dybden de skal komme med spørgsmålene. Forklar, at det er i orden, hvis de ikke når at blive færdige, men at de når så langt, som de nu kan. Informer dem om, at grupperne skal præsentere deres væsentligste pointer i plenum.
 - Hvor scores der hhv. højt (4-5), lavt (1-2) og middel (3)?
 - Hvor er der stor spredning på scorerne?
 - Hvad tror I, der ligger bag de forskellige scorerer?
 - Hvad skal der fortsættes med at gøre for at fastholde de høje scorerer?
 - Hvad skal der begyndes på at gøre for at forbedre lav- og middel-scorer?
- **Step 5:** Saml op i plenum ved at give alle grupper op til 5 minutter til at præsentere deres væsentligste pointer.
- **Step 6:** Afslut temperaturmålingen ved at takke for deltagelsen. Drøft om der er afdækket problemer som ledelse eller arbejdsmiljøorganisationen skal handle på.

DIALOGKORT

Dialogkortene om uklare krav og modstridende krav i arbejdet kan åbne for en dialog om gråzoner, uklarheder og udfordringer i arbejdet.

Italesættelse af krav som kan være uklare eller modstridende i arbejdet, giver en fælles indsigt i, hvad der kan være vanskeligt, og gør det nemmere at tale højt om, hvis man får brug for det.

I kan bruge dialogkortene på et dialogmøde i større eller mindre grupper på arbejdspladsen, og det kan faciliteres af både leder eller arbejdsmiljøorganisationen. Det er en fordel, at lederen eller lederne for de deltagende arbejdspladser er med til at afvikle dialogmødet.



Dialogkortene er inspireret af Arbejdstilsynets spørgeguide for uklare krav og modstridende krav i arbejdet samt 5R modellen. 5R-modellen dækker over følgende faktorer:

- Relationer, der handler om relationen, tilliden og kommunikationen et team har.
- Retning, der handler om teamets fælles (for)mål.
- Regler, dækker over formelle regler som lovgivning, politikker og forretningsgange mm. samt uformelle regler i teamet som f.eks. adfærd, mødeaftaler mm.
- Roller, der handler om ansvars- og opgavefordelingen.
- Rammer, handler om alt fra fysisk placering, økonomi, ressourcer til tid til arbejdet.

TIDSRAMME

Afsæt 1-1,5 time.

SPILLEREGLER

For at skabe nogle trygge rammer for dialogen, er det en god ide at opsætte nogle spilleregler. Det kan gøres ved at du spørger deltagerne, hvad de synes, er vigtigt for en god dialog. Du kan også som facilitator præsentere nogle spilleregler. Eksempler på spilleregler, der understøtter en god dialog:

- Lad alle få taletid og lyt respektfuldt til hinanden.
- Det, der vedrører andre, fortælles ikke videre.
- Spørg ind til andres oplevelser og synspunkter.
- Husk, at der ikke er rigtige eller forkerte svar.
- Det handler ikke om at blive enige – det er OK at have forskellige synspunkter.
- Det aftales, hvad ledelse og AMO evt. kan orienteres om fra dialogen.

Som facilitator kan du henvise til spillereglerne, hvis du oplever, at de bliver brudt undervejs i processen.

FORBEREDELSE

- Print og klip dialogkortene ud – sørg for, at der er et sæt pr. gruppe.

SÅDAN FACILITERER DU ØVELSEN

- **Step 1:** Som facilitator starter du med at præsentere formålet og sætter spillereglerne for dialogmødet.
- **Step 2:** Inddel deltagerne i grupper á 3-5 personer. Hvis du som facilitator har ønsker til, hvordan grupperne sammensættes, kan du danne grupperne på forhånd. Alternativt kan du lade deltagerne danne grupperne selv.
- **Step 3:** Giv følgende instrukser:
 - I grupperne skiftes I hver især til at trække et kort som læses højt for gruppen.
 - Personen, som trækker kortet, starter med at færdiggøre sætningen. Herefter færdiggør de andre i gruppen sætningen på skift. Del gerne eksempler og erfaringer fra jeres hverdag og spørg nysgerrigt ind til hinanden.
 - Hvis ingen har noget at sige ift. et kort fordi det ikke er relevant for jeres arbejdsplads, så træk et nyt.
- **Step 4:** Afrund øvelsen i plenum med at takke for deltagelsen, og italesætte det vigtige i, at kunne tale om tvivl, uenig- og uklarhed. Drøft om der er afdækket problemer som ledelse eller arbejdsmiljøorganisationen skal handle på.



DIALOGKORT 1 Jeg kan blive usikker på, om jeg har gjort det godt nok, når...	DIALOGKORT 2 Jeg ved, at jeg har udført mit arbejde godt nok, når...	DIALOGKORT 3 Jeg kan opleve modstridende krav i mit arbejde i forhold til...	DIALOGKORT 4 Når jeg bliver usikker på, hvordan jeg skal udføre mit arbejde, søger jeg hjælp ved at...
DIALOGKORT 5 Jeg kan føle mig utilstrækkeligt klædt på til opgaver inden for (nævn opgavetype) ...	DIALOGKORT 6 Jeg føler mig klædt godt på til opgaver inden for (nævn opgavetype)...	DIALOGKORT 7 Jeg kan savne oplæring eller instruktion i forhold til...	DIALOGKORT 8 Jeg kan opleve modstridende krav i mit arbejde i forhold til...
DIALOGKORT 9 Jeg kan mangle støtte i forhold til prioritering og planlægning af opgaver, når...	DIALOGKORT 10 Jeg oplever god opbakning i forhold til prioritering og planlægning af opgaver, når...	DIALOGKORT 11 Jeg kan savne information om, hvem der gør hvad, og hvem, der må træffe hvilke beslutninger i forhold til...	DIALOGKORT 12 Jeg kan savne indflydelse på...

DIALOGKORTENE • SIDE 1 AF 2





DIALOGKORTENE • SIDE 2 AF 2

DIALOGKORT 13 Jeg oplever at have god indflydelse på...	DIALOGKORT 14 Jeg oplever en høj grad af tydelighed og klarhed, når...	DIALOGKORT 15 Jeg kan savne mere tydelighed og klarhed, når...	DIALOGKORT 16 Det kan være uklart, hvordan vi bør omgås hinanden i vores team, når...
DIALOGKORT 17 Nogle regler, vi kan blive enige om i vores team, er...	DIALOGKORT 18 Nogle regler, vi er enige om i vores team, er...	DIALOGKORT 19 Nogle rammer, vi kan blive enige om i vores team, er...	DIALOGKORT 20 Nogle rammer, vi er enige om i vores team, er...
DIALOGKORT 21 Nogle roller, vi kan blive enige om i vores team, er...	DIALOGKORT 22 Nogle roller, vi er enige om i vores team, er...	DIALOGKORT 23 Nogle mål, vi kan blive enige om i vores team, er...	DIALOGKORT 24 Nogle mål, vi er enige om i vores team, er...

DILEMMAER TIL MONOPOLET

Dilemmaer til Monopolet åbner op for en dialog om, hvad der kan være behov for, og hvilke handlemuligheder man som ansat har, når uklare krav eller modstridende krav i arbejdet skaber udfordringer på arbejdspladsen.

Materialet kan bruges på et dialogmøde i større eller mindre grupper på arbejdspladsen, og kan faciliteres af leder eller arbejdsmiljøorganisation.

Dilemmaerne udspiller sig i restaurations- og rengøringsbranchen samt Forsvaret, men kunne lige så godt foregå på en hvilken som helst anden arbejdsplads.

TIDSRAMME

Afsæt 1-1,5 time.

SPILLEREGLER

For at skabe nogle trygge rammer for dialogen, er det en god ide at opsætte nogle spilleregler. Det kan gøres ved at du spørger deltagerne, hvad de synes, er vigtigt for en god dialog. Du kan også som facilitator præsentere nogle spilleregler. Eksempler på spilleregler, der understøtter en god dialog:

- Lad alle få taletid og lyt respektfuldt til hinanden.
- Det, der vedrører andre, fortælles ikke videre.
- Spørg ind til andres oplevelser og synspunkter.
- Husk, at der ikke er rigtige eller forkerte svar.
- Det handler ikke om at blive enige – det er OK at have forskellige synspunkter.
- Det aftales, hvad ledelse og AMO evt. kan orienteres om fra dialogen.

Som facilitator kan du henvise til spillereglerne, hvis du oplever, at de bliver brudt undervejs i processen.

FORBEREDELSE

- Udvælg de cases du vurderer mest relevante eller interessante for jer at diskutere. Det anbefales at udvælge op til 3 cases.
- Print valgte cases til deltagerne.



SÅDAN FACILITERER DU ØVELSEN

- **Step 1:** Som facilitator starter du med at præsentere formålet med Dilemmaerne til Monopolet og sætter nogle spilleregler.
- **Step 2:** Inddel deltagerne i grupper á 3-5 personer. Hvis du som facilitator har ønsker til, hvordan grupperne sammensættes, kan du danne grupperne på forhånd. Alternativt kan du lade deltagerne danne grupperne selv.
- **Step 3:** Fortæl at alle grupper arbejder med den samme case, som der samles op på i plenum, før der arbejdes videre med den næste.
 - Instruer grupperne til at starte med at læse casen højt og derefter drøfte dialogspørgsmålene. Afsæt 15-20 minutter til dette.
 - Saml op i plenum på hvad de forskellige grupper er nået frem til ift. dialogspørgsmålene. Afsæt 10 minutter til dette.
- **Step 4:** Afrund øvelsen ved at samle op i plenum – her kan du som facilitator spørge hvad grupperne fandt frem til ift. de forskellige cases, og om nogle af casene mindede om noget fra eget arbejdsmiljø.

Drøft om der er afdækket problemer som ledelse eller arbejdsmiljøorganisationen skal handle på.

DILEMMAERNE TIL MONOPOLET • SIDE 1 AF 2

**CASE 1**

Kære Monopolet,

Jeg arbejder som tjener på en restaurant. Vi har en politik, hvor der står, at vi som ansatte ikke skal acceptere, hvis gæster opfører sig upassende eller grænseoverskridende.

Det er dog ofte, at jeg får kommentarer på mit udseende, som jeg synes er for meget. Indtil videre har jeg blot ignoreret det, men nogle gange får jeg lyst til at sige tydeligere fra. Jeg er dog i tvivl om, hvad der er okay, og om min leder eller kollegaer kan tænke jeg, at er sart. Jeg er jo langt fra den eneste, der oplever det.

Hvad synes I, at jeg skal gøre?

Hilsen Maja

DIALOGSPØRGSMÅL

1. Hvilken problemstilling står Maja i – hvad er det, som er svært for hende?
2. Hvordan kunne hendes problemstilling være forebygget?
3. Hvad I vil råde Maja til?
4. Minder Majas situation om noget fra jeres arbejdsmiljø?

CASE 2

Kære Monopolet,

Jeg arbejder som tjener på en restaurant. Vores køkken lukker kl. 21, og i min oplæring fik jeg at vide, at gæsterne kan bestille mad frem til kl. 21.

Sidst jeg var på arbejde, havde jeg et skænderi med køkkenpersonalet. De skældte mig ud for at bestille mad til en gæst kl. 20.55. De forklarede, at de skal kunne være færdige med at lave maden til kl. 21, så det var ikke i orden, at jeg sendte en bestilling fem minutter i. Jeg forklarede, at jeg har fået noget andet at vide. Det troede de ikke på, og jeg er i tvivl om, hvad jeg skal gøre.

Hilsen Mikkel

DIALOGSPØRGSMÅL

1. Hvilken problemstilling står Mikkel i – hvad er det som er svært for ham?
2. Hvordan kunne hans problemstilling være forebygget?
3. Hvad I vil råde Mikkel til?
4. Minder Mikkels situation om noget fra eget arbejdsmiljø?

CASE 3

Kære Monopolet,

Jeg arbejder som rengøringsmedarbejder på et hotel, hvor vi arbejder i teams af to.

Jeg har en kollega, hvor vi altid bliver uenige om, hvem der gør hvad, og også hvor grundigt rengøringen skal udføres. Efter en vagt med hende er jeg altid i et dårligt humør.

Jeg har flere gange fået kritik af vores chef for vores rengøring af værelserne. Men det er altid de opgaver, som min kollega har stået for, som ikke har været grundige nok.

Hvad kan jeg gøre? Hilsen Per

DIALOGSPØRGSMÅL

1. Hvilken problemstilling står Per i – hvad er det som er svært for ham?
2. Hvordan kunne hans problemstilling være forebygget?
3. Hvad I vil råde Per til?
4. Minder Pers situation om noget fra eget arbejdsmiljø?



DILEMMAERNE TIL MONOPOLET • SIDE 2 AF 2**CASE 4**

Kære Monopolet,
Jeg arbejder som udekørende rengøringsmedarbejder.

Når kunder bestiller rengøring, angiver de omfanget af rengøringen.

Ofte undervurderer kunderne omfanget af rengøringen. Det betyder, at jeg ikke kan nå at blive helt færdig med rengøringen inden for den forventede tid, før jeg må køre videre til den næste opgave.

Det resulterer i klager fra kunderne. Men hvad skal jeg gøre? Jeg skal jo også nå videre til den næste kunde.

Hilsen Dorte

DIALOGSPØRGSMÅL

1. Hvilken problemstilling står Dorte i – hvad er det som er svært for hende?
2. Hvordan kunne hendes problemstilling være forebygget?
3. Hvad I vil råde Dorte til?
4. Minder Dortes situation om noget fra eget arbejdsmiljø?

CASE 5

Kære Monopolet,

Jeg arbejder som sergent i Hæren.

Vi har netop taget imod et nyt hold af konstabelelever, som vores chef har sagt, at vi skal behandle som ligeværdige kolleger.

I går inviterede vi eleverne med ind på sergentmessen. Kort tid efter kom en anden sergent ind og blev vred. "De hører ikke til her", sagde han.

Konstabeleleverne gik, og jeg kom op at diskutere med den anden sergent om, hvorvidt konstabeleleverne måtte være på messen.

Hvad skal jeg gøre? Hilsen Anders

DIALOGSPØRGSMÅL

1. Hvilken problemstilling står Anders i – hvad er det som er svært for ham?
2. Hvordan kunne hans problemstilling være forebygget?
3. Hvad I vil råde Anders til?
4. Minder Anders' situation om noget fra eget arbejdsmiljø?

1-1 SAMTALEN

Hvis I som ledere ønsker at arbejde med at forebygge, at der opstår uklare krav og modstridende krav i arbejdet, kan I give det opmærksomhed i 1-1 samtaler.

1-1 samtaler er korte møder á 20-30 minutters varighed mellem en leder og en medarbejder, hvor der tales om medarbejderens arbejdsopgaver, trivsel og udfordringer.

Her er det vigtigt, at du som leder er god til at lytte og stille spørgsmål.

1-1 samtalen kan skabe overblik, forventningsafstemme, prioritere og sikre afklaring i forhold til arbejdsopgaver og eventuelle udfordringer.

I boksen nedenfor fremgår en række spørgsmål til 1-1 samtalen, du kan anvende til at afklare om medarbejderne oplever at rammerne for arbejdets udførelse er klare.

Det er ikke nødvendigt at bruge alle spørgsmålene – udvælg dem, som du finder relevante, og omformuler dem også gerne, så de er naturlige for dig. Du kan også sende spørgsmålene til medarbejderen inden 1-1 samtalen og bede dem vælge de spørgsmål, de synes er relevante.

SPØRGSMÅL TIL 1-1 SAMTALEN

Hvordan er balancen mellem de krav og forventninger, der bliver stillet til dig i arbejdet?

Får du den information og hjælp, som du har brug for, for at kunne udføre dine arbejdsopgaver?

Har du tilpas med tid til dine arbejdsopgaver?

Er der opgaver, du synes, kan være svært at prioritere imellem?

Er der arbejdsopgaver, som er uklare eller du kan blive i tvivl om herunder dine roller, beslutningskompetence eller ansvarsområder?

Oplever du tilpas med indflydelse på dine arbejdsopgaver?

Er der forhold i dit arbejde, som du har brug for hjælp eller støtte til?





Uanset branche eller profession er det vigtigt, at arbejdet er planlagt og tilrettelagt på en måde, så uklare krav og modstridende krav i arbejdet forebygges. Hertil har arbejdsgiver et særligt ansvar for at sørge for de rette rammer, men det er vigtigt at inddrage de ansatte.

Denne pjece henvender sig til dig som er i en arbejdsmiljøorganisation, som ønsker at arbejde med uklare krav og modstridende krav i arbejdet. Pjecen er desuden til alle der ønsker sig viden om emnet.

I pjecen finder du baggrundsviden, cases inspireret af erfaringer fra brancherne, en værktøjskasse og gode råd til forebyggelse.