



Professionel samarbejdskultur i dagtilbud

BØRN OG UNGE
Aarhus Kommune



Professionel samarbejdskultur i dagtilbud

Når private og personlige relationer har for stor indflydelse på samarbejdet, øges sandsynligheden for sladder, konsensus fremfor udvikling, mindre faglig feedback – og mangel på tillid mellem kolleger.

I artiklen kan jeres arbejdsmiljøgruppe læse mere om hvad familiekultur kan betyde på jeres arbejdsplads – og hvordan I kan arbejde med at skabe rum for uenighed, en stærkere professionel kultur med fokus på opgaveløsning.

Af: arbejdsmiljøkonsulent Lene Stevn, Børn og Unge, Aarhus Kommune

På dagtilbudsområdet er omsorg er en del af fagligheden: Det kan nemt forventes, at medarbejderne drager omsorg for både børn og voksne. Personalet arbejder i små teams med meget få medlemmer og man kommer nemt til at kende hinanden ret godt. Man kan være stuepædagog med samme kollega i årevis. Derfor kan det være vanskeligt at holde balancen og være professionel i relationen til de kolleger, som man kender rigtig godt både privat og personligt.

Familiekultur og funktionalitetskultur skaber ubalance

Som arbejdsmiljøkonsulent i Børn og Unge taler jeg ofte med arbejdsmiljøgrupper (AMG) fra dagtilbud. De fortæller at kollegaskabet er godt på deres arbejdsplads – man er gode til at støtte og drage omsorg for hinanden, men måske snakker medarbejderne lidt for meget privat. Samtidig oplever de en mangel på faglige drøftelser og retning, og selvom kollegerne gerne vil, er der stort fokus på struktur i forhold til den praktiske hverdag og møder. Problemet er samtidigt, at ikke alle er lige meget med i det kollegiale fællesskab.

Disse udfordringer har inspireret mig til at skrive denne artikel til inspiration og refleksion – både hos leder og hos arbejdsmiljøgruppen: Måske er det en ide at undersøge, hvor meget de personlige relationer styrer det professionelle samarbejde hos jer?

Tegn på at I har en funktionalitetskultur

Hvis I oplever, at meget samarbejde går ud på at koordinere opgaver, organisere ture, forberede forældremøde eller aktiviteter med børnene, og organisere hvem, der går på legepladsen med de første børn – så har I måske en funktionalitetskultur. Risikoen i det er, at samarbejdet kommer til at handle mere om form end om indhold; Altså mere om organisering og dagsstruktur end om børnenes udvikling og den pædagogiske kvalitet.

Funktionalitetslogikken er alt det praktiske i institutionens hverdag. Alt det, der skal få arbejdspladsen til at hænge sammen. At læreplaner bliver integreret i pædagogiske aktiviteter, at udflugten bemannes og at organiseringen af børns selvhjulpethed i garderoben får gode betingelser.

Om familiekultur

"Familiekulturen er en kulturel logik, der understøtter at teamet er orienteret mod at have det hyggeligt sammen, at fastholde den uformelle tone, at støtte hinanden personligt og kollegialt, at anerkende praksiserfaring samt at bevare konsensus og undgå konflikt."

Forskningschef Lise Tingleff Nielsen, Professionshøjskolen UCC, om familiekultur på arbejdspladsen

Om familie- og funktionalitetskultur i folkeskolen

Lærere taler mere om praktisk planlægning end om elevernes læring: Planlægning og koordinering "vinder" dagsordenen hos lærerne, fordi de i folkeskolen er medlemmer af en kultur, hvor produktivitet og drift belønnes.

Forskningschef Lise Tingleff peger i sin PhD om familie- og funktionalitetskultur i folkeskolen

Tegn på at I har en familiekultur

Hvis I oplever, at personalet udviser meget omsorg for hinanden og har relationer, der over lang tid kan have udviklet sig til venskaber og private relationer, fordi de arbejder så tæt sammen – så har I måske en familiekultur.

Hvis familiekultur og funktionalitetskultur præger jeres samarbejde for meget, kan det få negative konsekvenser for pædagogernes indbyrdes erfaringsudveksling samt lyst, evne og mod til at være nysgerrige på hinandens faglige mellemregninger. Det kan betyde færre arbejdsrelaterede læreprocesser for pædagogerne, selvom det kunne skabe endnu bedre forudsætninger for børnenes udvikling og trivsel. Med familiekultur og funktionalitetskultur bliver det bare sværere at give feedback og sparring fra en mere professionel position, fordi kollegerne forventes at vægte omsorg og personlige hensyn højt.

Familiekulturens styrker og svagheder

En kollegial opbakning og støtte er en styrke. Men den kan kamme over og stå i vejen for jeres faglighed. Hvis

kollegial støtte ikke har kerneopgaven i centrum, så mister medarbejderne kontakten til fagligheden. De kan blive så private, at de mister fagligt fokus.

Derfor kan I spørge jer selv: "Hvornår kender vi hinanden så godt, at vi holder op med at stille nysgerrige spørgsmål?"

I en familiekultur er det svært for pædagogen at spørge en kollega: "Hvorfor gjorde du egentlig sådan?" Et direkte spørgsmål kan blive opfattet som et angreb på en kollegaens kompetence og som en udfordring af den gode stemning: "Nu har jeg jo lige taget hensyn til din hovedpine, da vi fordelte opgaver i formiddag".

Et tegn på at jeres medarbejdere tager lidt for stort hensyn til private forhold er, hvis de begrundes deres valg med føleord og begrundes deres valg med personlige og private forhold – mere end med professionelle hensyn.

Eksempel: Gitte går en tur i parken med en gruppe børn i formiddag, for Gitte har brug at komme lidt ud fra institutionen!

Selvom pædagoger bruger sig selv i deres job skal handlinger primært begrundes ud fra, hvad der er bedst for barnet, kerneopgave og/eller organisationens retning.

Vær nysgerrige på balancen

Selvfølger har I også brug for gode kollegiale relationer på arbejdspladsen, og et fokus på både organisering og faglig udvikling. Leders og arbejdsmiljøgruppens nysgerrighed skal derfor handle om balancen imellem kollegial omsorg og gode relationer – og evne til at bevare en professionel og faglig relation i samarbejdet om opgaven.

En god kollega er?

En god kollega er i familiekulturen lig med en, der viser omsorg og bakker op.

Lise Tingleff Nielsen

Sæt en samtale i gang for at skabe plads til en uenighedskultur

I en professionel kultur har I god balance mellem faglighed og kollegaskab. Men balancen kræver et kontinuerligt arbejde med at skabe plads til uenighed og til løbende at stille hinanden nysgerrige spørgsmål.

Et tegn på at jeres medarbejdere tager lidt for stort hensyn til private forhold er, hvis de begrundet deres valg med føleord og begrundet deres valg med personlige og private forhold – mere end med professionelle hensyn.

Uenighed er jeres forebyggelse af konflikter. Jo stærkere og mere robust en kollegagruppe er til at drøfte faglige spørgsmål og bringe deres forskellige teoretiske og erfaringsbaserede perspektiver og vurderinger ind, jo større er sandsynligheden for at I undgår sladder og konflikter. Uenighed er sundt og en investering i faglig udvikling og i god trivsel. Uenighed kan skabe afklaring og udvikling, hvis I sammen kan få skabt en kultur, hvor

I viser respekt for hinandens analyser og vurderinger og ser dem som inspiration til udvikling eller læring.

Sladder er en ventil

Sladder er en ventil, som medarbejderne har brug for, hvis beslutninger tages på baggrund af den enkeltes personlige og egne faglige behov og motiver i stedet for de fælles faglige motiver. Hvis medarbejderne ikke skelner mellem det private, det personlige og det professionelle, kommer de både til at tale for meget om private ting og for meget fra et følelsesmæssigt udgangspunkt. Det fylder for meget lige der, hvor faglige analyser eller vurderinger burde have plads – og skaber større risiko for sladder.

Sladder opstår nemt, hvis medarbejderen ikke ved hvordan han eller hun skal komme af med sin utilfredshed – eller sine forslag til ændringer af arbejdsgange eller lignende. Eksempler på sladder i dagtilbud kan være, at man sladrer om kollegerne, lederen eller forældrene – og det bliver nemt til et "dem og os" fremfor et samarbejde.

Sæt dialog om uenighedskulturen på dagsordenen

Det kan være hjælpsomt, hvis arbejdsmiljøgruppen planlægger tilbagevendende dialoger om plads til uenighed og undren. Det vigtige er, at alle ved hvad der er aftalt, og hvorfor det giver mening at bevare modet til at være uenige. At turde spørge. At turde bringe andre og flere perspektiver ind – for eksempel i forhold til en pigegruppe eller konfliktløsning i en børnegruppe.

Sladder er uudsagte konflikter og ideer

Sladder på arbejdspladsen kan nemt være et tegn på, at I ikke arbejder nok ud fra en fælles faglig tilgang. At I ikke har truffet aftaler for hvordan og hvornår medarbejderne kan lufte deres uenighed eller nysgerrighed.

Pædagog, psykolog og forfatter, Heidi Sahlgreen

Ud af familiekulturen kan der vokse en skyggeorganisation

Det uformelle netværk er ofte skabt via personlige relationer. Det vil nye medarbejdere mærke, men også andre medarbejdere på arbejdspladsen. Medarbejderne kan opleve usikkerhed om, hvem der kan aftale hvad og i hvilke fora. Kan to kolleger for eksempel aftale resten af dagens opgavefordeling mens en tredje stuekollega lige er gået på legepladsen med en gruppe børn?

Som både medarbejder og leder og arbejdsmiljøgruppe er det en god ide at være bevidst om, at enhver arbejdsplads har en skyggeorganisation. Den ikke er statisk, og den ændrer sig løbende – om end det kan tage lidt tid at forandre mønstre for kommunikation.

Skyggeorganisationen skygger for det professionelle samarbejde

Sladder, trivsel og uenighed kan være svære emner at tale om i jeres personalegruppe. Især hvis nogle medarbejdere har negative erfaringer hermed. Hvis en medarbejder én gang har oplevet at komme ind i personalestuen og al snak forstummer – hvis en medarbejder får fornemmelsen af, at de andre nok talte om hende – så vil hjernen minde hende om, at hun skal være på vagt og alert næste gang hun træder ind i personalestuen. Hvis en anden medarbejder én gang har forsøgt at være konstruktiv nysgerrig på sin kollegas praksis, men på en ubehagelig måde mærket, at det var forkert af ham at blande sig – ja så vil hans hjerne minde ham om, at han skal være på vagt og alert næste gang han får lyst til at være nysgerrig.

Alle arbejdspladser har en skyggeorganisation

I en skyggeorganisation kommunikerer og handler medarbejdere – og ledere - i uformelle fora og gennem uformelle relationelle kanaler.

Professor i ledelse på University of Hertfordshire, Ralf Stacey

Spørg åbent ind

Som leder og arbejdsmiljøgruppe kan I afdække skyggeorganisationen ved at spørge åbent ind til, hvordan en konkret opgave er blevet koordineret og aftalt. I kan samle data fra skyggeorganisationen og oversætte den til formel ledelse og kommunikation, så I i langt højere grad sikrer, at medarbejdernes handlinger kvalificerer opgaveløsningen og relationerne omkring opgaven.

Fang tegnene på pres og ubehag

Skab en kultur, hvor I selv – og jeres kolleger - er opmærksomme på tegn på, at én har overskredet en grænse, hvor det ikke længere er nemt at lytte og være konstruktiv og agere professionelt på arbejdet.

Amygdala styrer ubehaget

Amygdala i vores hjerne lagrer og husker erfaringer med stress, frygt og ubehag. Amygdala husker mere i følelser end i tid og rum, så den kan rejse sin alert-energi på et splitsekund, hvis en situation følelsesmæssigt minder om en negativ erfaring. Hvis vores amygdala er aktiv har vi ikke så stort overskud til at være nysgerrige, glade og konstruktive. Faktisk vil amygdala i det røde felt midlertidigt amputere centrale funktioner i den tænkende hjerne. Vi kan ikke længere være kreative eller fagligt problemløsende eller bevare vores analytiske evner.

Denne viden kan være nyttig at have for leder og arbejdsmiljøgruppe. Det er også god viden i det nære kollegasamarbejde, hvis I skal udvikle en sund uenighedskultur, der er tryk for medarbejderne og uden for Amygdalas radar - den scanner hele tiden omgivelserne for udfordringer.

Ban vejen for det professionelle samarbejde

En god start for jer kan være at få sat ord og hypoteser på de tegn og data, som I samler om kulturen hos jer. Anledningen kan være at I får resultaterne af seneste trivselsundersøgelse, har observeret nogle tegn, eller indsamlet data på, at jeres medarbejdere lægger for stor vægt på personlige hensyn eller lign.

Hvis jeres leder fremhæver og anerkender et team, der klarer alting selv og ikke har noget bøvl, kan det betyde at andre teams holder igen med at fortælle om deres uenighed eller eventuelle vanskeligheder.

Jeres leder og arbejdsmiljøgruppe kan beslutte at gå foran og bevidst sætte konstruktiv uenighed og nysgerrige spørgsmål til praksis i spil.



Forslag til hvordan I kan drøfte en ændring i kulturen på arbejdspladsen

01

Drøft for eksempel åbent, hvordan I forholder jer professionelt til kolleger og til faglig udvikling, og hvad hensyn til kolleger betyder i en professionel sammenhæng hos jer

02

Drøft åbent om samtalerne i teamet om børnene eller aktiviteterne kan tage udgangspunkt i et læringsperspektiv, hvor det ikke handler om, at hver enkelt medarbejder bidrager med sit eget syn på en gruppe drenge, men om hvem der kan bidrage med flere analyser og vurderinger, så I får skabt det bedste udgangspunkt for det pædagogiske arbejde med dem

03

Drøft åbent hvordan I kan understøtte et endnu større fokus på et professionelt samarbejde om det faglige hos jer, så relationerne udvikles og næres i samarbejdet om kerneopgaven, og så motivationen overvejende hentes i fagligheden, og faglig uenighed ses som en nødvendig del af praksis

04

Drøft åbent hvordan medarbejderne kan sige de mindre behagelige ting til hinanden. Hvis I kan blive enige om, at arbejdet ikke skal styres af følelser og private og personlige behov, vil medarbejderne opleve mindre behov for sladder

05

Drøft om I kan bruge en overgangsmetode, hvor I kun tillader at medarbejdere fortæller hinanden eller lederen om en utilfredshed, hvis de har til hensigt at få sparring på, hvordan udfordringen kan tages konstruktivt med rette person i rette kontekst. Eller I kan drøfte om I kan bruge helt konkrete sætninger som: "Jeg oplever, at det her er sladder - hvad tænker du/I?"

Forslag til refleksionsspørgsmål i arbejdsmiljøgruppen

01

Hvilke tegn ser I på et professionelt samarbejde på jeres arbejdsplads?
I hvilke situationer fungerer det professionelle samarbejde allerbedst?

02

Hvilke tegn ser I på familiekultur og hvilke tegn på funktionalitetskultur?

03

Hvilke fordele og ulemper ser I på jeres arbejdsplads ved jeres version
af evt. familiekultur og/ eller funktionalitetskultur?

04

Har I erfaringer på jeres arbejdsplads med at utilfredshed bliver udtrykt
gennem sladder?

Kilder

Artikel "Sladder er tegn på en uprofessionel arbejdsplads", publiceret i Børn og Unge, nr. 12, 2011

Artikel: "Lærerteamet taler om det praktiske – ikke om elevernes læring" publiceret i Folkeskolen, nr. 23, 2012