VÆKSTHUS FOR LEDELSE



3 min. 25-02-2021

Styrk medarbejderne i at tackle svære samarbejdsrelationer

Dine medarbejdere er forpligtede til at samarbejde, også selvom borgerne og de pårørende ikke altid ønsker samarbejdet. Samtidig er der grænser for, hvad medarbejderne skal acceptere, og hvor langt de skal gå for at imødekomme borgerne og de pårørende. Hvordan løses dette dilemma? Få råd om, hvordan du klæder medarbejdere på til at håndtere udfordrende samarbejdsrelationer.

Skribentinfo



Jacob Thorsen

Selvstændig organisationspsykolog

Selvstændig organisationspsykolog

I klasseværelset er der som udgangspunkt to roller, elev og lærer. Hvis eleven pludselig træder ud af rollen som elev og går til tavlen og påtager sig rollen som lærer, opstår der forvirring: Hvem har retten til hvad? I denne situation ophæver elevens adfærd og indtræden i lærerens domæne nogle af de implicitte spilleregler for forudsigelig adfærd, hvilket gør det svært for autoriteten, i dette tilfælde læreren, at fastholde sin autoritet. Det samme er gældende i udfordrende borger- og pårørendesager.

Bliv i rollen

Når borgerne og de pårørende træder ud af deres rolle som samarbejdspartner, efterlades medarbejderne handlingslammede. Disse brud på god tone og gældende spilleregler for et godt samarbejde skaber rod i rollerne og generel rolleforvirring. Hvad skal medarbejderne gøre? Vi kan gøre os mange tanker om, hvorfor borgerne og de pårørende gør, som de gør, men faktum er, at de ved at træde ud af deres roller opnår en eller anden form for magt. I disse tilfælde er det afgørende, at medarbejderne forbliver i deres roller.

Læs også: 4 former for adfærd der skader konfliktløsningen

Men hvordan kan medarbejderne blive i deres rolle? Hvordan undgår du, at dine medarbejdere træder (eller tvinges) ud af deres rolle? Her skal du kortlægge, om medarbejderne hver for sig og sammen føler sig tilstrækkeligt autoriseret til at forblive i deres roller. Hvordan skal det forstås? I litteraturen taler man om forskellige former for autorisationskilder, der alle gør, at medarbejderne kan forblive i deres rolle.

- **Autorisation fra oven:** Ledelsens opbakning til medarbejderen-i-rollen. Det betyder, at medarbejderen kan gå ud med tilstrækkelig myndighed og træffe afgørelser og påtale udad reagerende borgere og pårørende uden dårlig samvittighed.

- **Autorisation fra siden:** kollegial opbakning. Medarbejderen kan kun være tydelig og gennemslagskraftig overfor borgere og pårørende, hvis han eller hun ved, at hans kolleger vil gøre det samme i lignende situationer.

- **Autorisation indefra:** Medarbejderens tiltro til sig selv i rollen. Medarbejderen skal kende sig selv tilstrækkeligt godt til derigennem at kunne finde modet til at påtage sig rollen som medarbejder, også når de pårørende bliver svære at håndtere, eller når borgerne optræder ubehageligt. Pointen i denne autorisationsform er, at hvis medarbejderen ikke kan forestille sig at håndtere opgaverne, sig selv og borgerne professionelt under pres, vil han have svært ved at påtage sig den fornødne autoritet i praksis.

Det er altafgørende, at medarbejderne og ledelse autoriserer sig selv og hinanden i deres respektive roller, når borgere og pårørende ikke gør det. For ellers ender det galt. Konflikterne vokser og stresssymptomer stiger.
Læs også: Konflikthåndtering: Hvor meget skal du blande dig?

4 råd der sikrer, at du og dine medarbejdere kan forblive i rollen:

1. Accepter, at der vil være borgere og pårørende, som aldrig bliver tilfredse med jer og jeres måde at løse opgaverne på. I stedet for at hige efter deres anerkendelse, må opgaven i de meget svære samarbejdsrelationer være at forblive i rollen og løse opgaverne fagligt og professionelt - til trods for de påfund og undertiden ubehagelige adfærd, som nogen kan finde på at begå i jeres svære samarbejdsrelation.

2. Arbejd på et fokusskifte. I stedet for at ønske, at borgerne og de pårørende ændrer sig, kan I med fordel forholde jer til, hvad I selv kan gøre hver for sig og sammen for at kunne være i samarbejdet.

3. Din ledelsesopgave er at fortælle medarbejderne, hvad deres rolle og ansvar er i forhold til borgerne og de pårørende. Medarbejderne har brug for at vide, hvad de konkret må sige og gøre i udfordrende situationer, og de skal vide, at du støtter dem i deres rolle.

4. Samtidig har medarbejderne brug for at vide, at alle gør nogenlunde det samme i disse situationer. Derfor kan du med fordel udvikle en konkret handlingsplan.

Læs også: Borgerinddragelse: 3 vigtige ledelsesopgaver

Medarbejderne vil gerne løse opgaven ordentligt, når de samarbejder med borgere og pårørende. De vil gerne have samarbejdet til at fungere. Dette skal italesættes. For på den ene side fortæller det dig noget om, at medarbejderne ønsker noget på vegne af sig selv, deres fag, borgerne og de pårørende, men på den anden side fortæller det også, at medarbejderne i de situationer kan blive urealistiske i deres forventninger til dem-selv-i-opgaven.

Derfor kan I med fordel hele tiden minde dem om, hvad deres rolle og opgave er herunder, at det ikke kun er deres opgave at få samarbejdet med både borgere og pårørende til at fungere. Borgerne og de pårørende har også selv et ansvar for samarbejdet.