

Mestring i arbeidet

Håndbok for mestringsgrupper



Hva er mestring. Hvordan skape økt mestring på arbeidsplassen. Hva er en mestringsgruppe. Hvordan starte en mestringsgruppe. Hvordan forløper et mestringsmøte. Sammenhengen mellom mestring og helse. Individuell og kollektiv mestring.

Har du spørsmål om dette heftet eller metoden det bygger på, kan du kontakte:

Helge Svare, helge@afi-wri.no

eller

Lars Klemsdal, lars.klemsdal@afi-wri.no

Du kan lese mer om prosjektet der dette heftet ble til i rapporten *Hvordan skape økt mestring blant frontlinjeansatte i servicenæringen*. Rapporten kan lastes ned fra www.afi.no.

Ideen bak mestringsgruppa – kort fortalt

- I gruppa tar du opp utfordrende episoder du har opplevd i jobben – eller andre episoder du gjerne vil diskutere.
- Du og de andre i gruppa undersøker dem sammen.
- Sammen diskuterer dere hva som ble gjort bra, og hva som kunne vært gjort bedre.
- Dere lærer av hverandre ...
- ... og får mulighet til å mestre jobben bedre
- Alt som sies i gruppa, er fortrolig.

Slik forbereder du deg til det første møtet i mestringsgruppa

Loggskjema

- Det er laget et loggskjema som du bruker til å notere stikkord om episoden du vil ta opp, før møtet.
- Du bruker loggskjemaet som støtte når du legger frem episoden i gruppa.

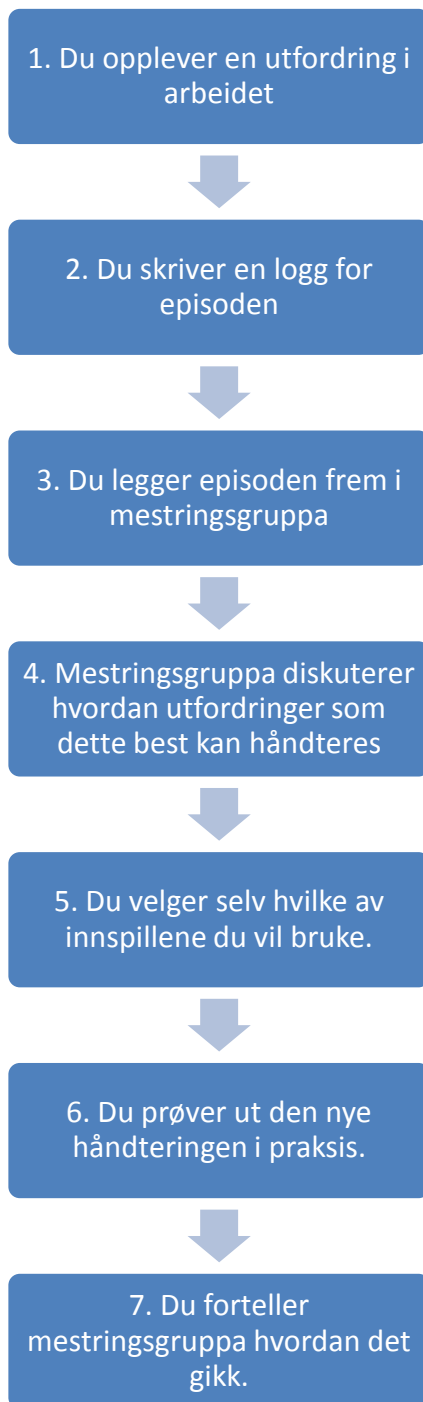
Slik finner du en passende episode å ta opp i mestringsgruppa.

Det skal være en episode fra jobben din som du selv har vært med på, og der :

- Du er hovedpersonen.
- Du opplevde en utfordring som du gikk inn for å håndtere.
- Du er ikke sikker på om du håndterte utfordringen godt nok, og vil gjerne ha tips fra de andre om hvordan den kunne ha vært håndtert bedre.
- Eller du tenker at episoden er interessant å ta opp av andre grunner.

Det er også mulig å velge en episode der du – sammen med og en eller flere av kollegaene dine – møtte en utfordring *sammen*, som dere gikk inn for å håndtere.

Figuren på neste side viser en oversikt over hele forløpet.



Mestringssmøtet

Før møtet, eller i begynnelsen av møtet, skal det velges en møteleder – hvis det ikke allerede er utpekt en. Dette er møtets fasilitator. Fasilitators oppgave er å lede samtalen så den blir best mulig.

Fasilitators tommefinger-regler

Gjør det du kan for å få alle til å yte sitt beste!

Din viktigste oppgave er å få alle i gruppa til å yte sitt beste. Gjør det du kan for å få dem til å gjøre det.

Få folk til å utdype det de sier! Få frem hele bildet!

Ikke vær tilfreds med altfor korte og knappe svar. Still oppfølgingsspørsmål. Få folk til å utdype det de sier.

Pass på at alle henger med hele tida!

Sjekk at alle får med seg det som sies rundt bordet. Se på alle som er til stede og forsøk å legg merke til om de henger med. Du kan også spørre: "Fikk alle med seg det som ble sagt"? La folk få sjansen til å stille spørsmål hvis noe er uklart.

Vent med egne innspill til de andre har kommet med sitt!

Som møteleder er din viktigste oppgave å stille spørsmål og gi de andre anledning til å svare. Spill også gjerne inn egne tanker og erfaringer, men vent til de andre har fått sagt sitt.

Gjør det du kan for å gjøre samtalen så lærerik som mulig!

Din viktigste oppgave som fasilitator er likevel å bidra til at de som er med får så mye ut av samtalen som mulig. Under er noen punkter som til sammen utgjør en "oppskrift" eller "dreiebok" for møtet. De bygger på lang erfaring, og bør følges så langt det er mulig.

Tips

For en utrent fasilitator kan det noen ganger være vanskelig å holde styr på de ulike punktene i "dreieboka". Da kan det være en god ide å utnevne en assistent som har i oppgave å hjelpe til med dette. Ved avslutningen av hvert punkt snur fasilitator seg til assistenten og spør: "Har vi gjort alt vi skal gjøre på dette punktet nå?". Hvis assistenten mener noe er glemt eller utelatt, sier han fra om det, og så sørger fasilitator for at det blir gjort.

Det er også mulig å la gruppa som helhet spille rolle som "assistent" på denne måten.

Møtets gang – ”Dreibok” for mestringsmøtet

1. Status etter forrige møte (hvis dere har hatt mestringsmøter tidligere)

- Ga diskusjonen sist nye ideer til hvordan utfordringen i episoden løses?
- Har noen prøvd ut denne løsningen i praksis? Hvordan gikk det?
- Har noen siden sist kommet opp med nye tanker om hvordan situasjoner som dette best kan håndteres?

2. Valg av ny episode

- Ta en runde der alle kort legger frem den episoden de har med. Vær kort, maksimum to minutter på hver.
- Gruppa velger den episoden som det virker mest interessant å ta opp.
- Hvis én i gruppa har et sterkt ønske om å ta opp *sin* episode, er det en god grunn til å ta den opp.

3. Presentasjon av episoden ved hjelp av loggskjemaet

Den som legger frem episoden kalles *fortelleren*.

Fortelleren legger frem episoden ved hjelp av loggskjemaets DEL 1.

4. ”Forstørrelsesglasset” - Gruppa stiller utdypende fakta-spørsmål til episoden

Målet med dette trinnet er å ”forstørre opp” episoden så alle i gruppa får et så konkret og detaljert bilde av den som mulig. Hvert spørsmål som stilles blir et ”forstørrelsesglass” som ”forstørrer opp” en enkelt detalj i episoden.

Vi er ute etter fakta-spørsmål av typen ”Fortell mer om situasjonen, og hva som skjedde?” med fokus for eksempel på:

- Hvem de andre var
- Hvordan de fremsto (glade, sinte, friske, syke, berusede, e.l.)
- Hva som ble sagt og gjort
- Hva fortelleren tenkte og følte i situasjonen
- Hva utfordringen gikk ut på

Pass på!

- Still bare rene faktaspørsmål
- Unngå spørsmål som er forkledde vurderinger eller påstander, for eksempel: ”Hvordan kunne du være så dum?”
- Unngå hypotetiske spørsmål av typen: ”Hva tror du ville skjedd hvis ...?”
- Ikke avslutt spørsmålsrunden for fort. Fortsett å still spørsmål til alle kan se situasjonen levende for seg. Bare da er det mulig å vurdere situasjonen godt i neste fase av diskusjonen.

5. Hva var bra med håndteringen som ble iverksatt?

- Først skal fortelleren si hva han syntes var bra, med utgangspunkt i loggskjemaets DEL 2.
- Så skal de andre i gruppa peke på det de synes var bra - med begrunnelse.

Pass på!

Når hver enkelt i gruppa skal si hva ved håndteringen som de synes var bra, holder det ikke bare å si *hva* de synes var bra. Dette må også begrunnes. Begrunnelsen kan for eksempel være at man viser til de profesjonelle idealene man som ansatt bør forsøke å etterleve: "Det var bra at du hjalp den gamle damen, for i vår jobb bør man alltid være hjelpsom når man kan." Eller man kan vise til positive konsekvenser av det som ble gjort: "Siden hun ble behandlet så bra, vil hun kanskje fortelle om dette til andre, og bidra til godt omdømme for bedriften."

6. Hva kunne vært gjort bedre?

- La først fortelleren si hva han var misfornøyd med, og hva han selv kunne tenke seg å gjøre bedre en annen gang med utgangspunkt i loggskjemaets DEL 3.
- Så skal de andre i gruppa komme med innspill til andre og bedre håndteringer - med begrunnelse.
- Forslagene kan bygge på egne erfaringer: "Dette har jeg gjort med godt resultat i lignende situasjoner.
- Eller de kan ha form av gode ideer – forslag som det kan være verdt å prøve ut.
-

Pass på! Begrunn!

Også nå må det begrunnes til. Man får ikke bare si at noe er *bedre* uten også å begrunne *hvorfor* man mener det er bedre. Igjen kan det skje med at man viser til de profesjonelle idealene man har, eller at håndtering har positive konsekvenser på andre måter. Den beste løsningen er den som er bra for alle involverte parter. Sjekk gjerne hvordan løsningen påvirker:

- Den ansatte
- Kollegaene
- Kunden/brukerne
- Bedriften (bedriftens anseelse)

7. Diskusjon

Diskuter de ulike håndteringsforslagene som er kommet frem. Hvilke(t) er de(t) beste?

8. Avslutning

Man tar en runde der alle kort sier hva de har lært av diskusjonen og hva de vil gjøre neste gang de møter en situasjon som ligner på den de har diskutert. Spørsmålene er altså:

- Hva har du lært av diskusjonen?
- Hva vil du gjøre neste gang du møter en situasjon som ligner på den vi har diskutert?

9. Forberedelse til neste møte

Sørg for at alle har loggskjema, og be alle om å forberede seg til neste møte ved å ha med utfylte skjemaer med en ny episode som kan tas opp i gruppa.

Leseveiledning for resten av heftet

Dette hefter er skrevet for ansatte og/eller ledere på arbeidsplasser som ønsker å stimulere til økt læring og mestring bland de ansatte. Første del av heftet, som du nettopp har lest, inneholder en kortfattet "bruksanvisning" i metoden som mestringsmøtene er bygd opp rundt.

Videre i dette heftet følger først noen betraktninger om hva det vil si å jobbe i et serviceyrke, hva mestring innebærer i slike yrker, litt om forskningen rundt mestring, og den teoretiske bakgrunnene for metoden som mestringsmøtene er bygd opp rundt.

I siste del kommer noen flere praktiske råd til dere som vil starte med mestringsgrupper på egen arbeidsplass. Hvordan kommer man i gang? Hvor ofte bør man møtes? Hvordan bør gruppene settes sammen? Og hva bør man særlig være oppmerksom på som fasilitator?

Serviceyrkenes utfordringer

Begrepet serviceyrker dekker over et vidt spekter av yrker. Karakteristisk for serviceyrkene er likevel at de ikke produserer varer, men tjenester. Det kan være alt fra rengjøring og servering til vakthold. Slik begrepet defineres av OECD er også pleiepersonell på sykehjem og andre helseinstitusjoner serviceansatte.

Servicesektoren lenge vært den raskest voksende sektoren i alle vestlige land, også Norge. Fra 1960 til 1995 økte andelen som var ansatt i serviceyrker i Norge fra 43 til 72 prosent. (OECD, 2000).

Mange ansatte i serviceyrker er også det vi kaller frontlinjeansatte. Det betyr at de har en jobb som innebærer hyppig kontakt – ansikt til ansikt – med kunder eller brukere. Det kan være sykepleieren som tilbringer det meste av dagen tett på pasienter, det kan være resepsjonisten på et hotell eller det kan være en vokter i sikkerhetskontrollen på en flyplass.

Frontlinjeansatte i serviceyrker opplever ofte hektiske hverdager der mye skjer på en gang, og der utfordringene står i kø. Her er et eksempel:

Truls i sikkerhetskontrollen

Det er fredag ettermiddag på flyplassen og køene foran sikkerhetskontrollen er lange og voksende. Truls som jobber som sikkerhetskontrollør, lar øynene gli over ansiktene til dem som står og venter. En dresskledd forretningsmann snakker høylytt i telefonen mens han sender utålmodige blikk mot sikkerhetspersonalet. Bak han står en familie med tre små barn. Den yngste gråter mens moren forsøker å trøste ham. Faren skjenner på de to andre for å få dem til å stå stille i køen. En eldre mann er klar til å gå gjennom metalldetektoren. Han er i følge med en ung mann, antakelig sønnen. Pipetonene som varsler om metall, lyder, og mannen ser seg nervøst omkring. Da bryter den unge mannen inn, henvendt til Truls: "Vi har ikke tid til dette. Flyet vårt går om ett kvarter. Du kan da se at han ikke er noen terrorist. Er du helt idiot!"

La oss bruke dette eksemplet til å trekke ut noen sentrale kjennetegn på frontlinjearbeid innen serviceyrker.

Relasjonelt arbeid

Truls' jobb går ut på å yte en tjeneste, og det å ha et godt og profesjonelt forhold til brukerne av denne tjenesten, er en viktig del av jobben. Det å etablere denne gode og profesjonelle relasjonen kommer ikke av seg selv, det er noe som det må jobbes med. Derfor kan vi si at *relasjonelt arbeid* er en

viktig del jobben til både Truls. Det samme gjelder andre former for frontlinjearbeid innen serviceyrker.

Emosjonelt arbeid

Når Truls ser utover køen av stressede og utålmodige passasjerer, og når den unge mannen kaller ham en idiot, vekker det mange forskjellige følelser i ham. Slik er det gjerne når så mye av arbeidet skjer ansikt til ansikt med kunder og brukere. Uventede, uforutsigbare situasjoner oppstår, og følelser vekkes, på godt og vondt. Men det forventes også at man håndterer disse følelsene på en profesjonell måte. Det å arbeide med følelsene sine – *emosjonelt arbeid* – er derfor en viktig del av jobben i frontlinjearbeid innen serviceyrker.

Komplekse mestringsutfordringer

I eksemplet over står Truls inne i en utfordrende situasjon. Ikke bare skal han håndtere køen av reisende som venter på å passere, og sørge for at sikkerhetsforskriftene for de reisende blir ivaretatt. Han må også forholde seg til den unge mannens nedlatende kommentarer.

For å kunne mestre denne situasjonen må Truls ta hensyn til mange ting samtidig. Aller først kommer hensynet til sikkerheten, som er hovedgrunnen til at Truls er der i utgangspunktet. Men det er også et mål at passasjerene skal føle seg godt behandlet, både fordi fornøyde kunder er lettere å håndtere, og fordi Truls' arbeidsgiver ønsker at de ansatte skal fremme bedriftens omdømme overfor passasjerne. Kanskje har bedriften Truls jobber for også et sett med verdier eller en profil som de ansatte forventes å representere. Et fjerde hensyn angår effektivitet: At køene ikke skal bli for lange. Det innebærer at vanskelige episoder helst bør håndteres så raskt som mulig, slik at køene ikke vokser. Endelig er det hensynet til den ansatte selv. Den norske arbeidsmiljøloven pålegger en arbeidsgiver å ta godt vare på sine ansatte.

Den enkelte har også et ansvar for å ivareta seg selv. Det betyr blant annet at Truls må finne en måte å ta imot de nedlatende kommentarene fra den unge mannen på, uten å la det gå for mye inn på seg. Og alle disse hensynene skal veies opp mot hverandre slik at resultatet – helheten – blir best mulig. Utfordringen er med andre ord *kompleks*. Det betyr at mestring i denne situasjonen også er en kompleks prosess. Det samme gjelder andre former for frontlinjearbeid i serviceyrker.

Hva er mestring

Ordet mestring brukes på norsk på forskjellige måter. Noen ganger brukes det i betydninger som er beslektet med å få til noe, klare noe, håndtere noe eller beherske noe. Andre ganger brukes det for å fremheve at noen er spesielt dyktig til noe, på samme måte som når vi snakker om en mester innen et fag, eller kaller medaljevinneren i en idrettskonkurranse for en mester (kretsmester/norgesmester/verdensmester).

Uansett hvilke av disse betydningene vi bruker ordet mestring i, har begrepet flere aspekter eller dimensjoner:

- 1) For det første har mestring et faglig eller teknisk aspekt. Den som mestrer en oppgave må ha de kunnskapene og ferdighetene som skal til for å løse oppgaven tilfredsstillende. Dette er vanligvis noe man lærer gjennom kurs eller andre utdanninger, eller ved å gå i lære. I tillegg kreves øvelse, for mestring er ikke bare noe man kan lese seg til. Det gamle ordtaket om at *øving gjør mester*, gjelder fremdeles.
- 2) Når en nybegynner skal utføre en oppgave, skjer det ofte nølende og litt mekanisk. Hvis det er snakk om komplekse oppgaver, må han ofte bruke lang tid til å tenke seg om underveis, og skjer det noe uventet eller uforutsett kommer han kanskje helt ut av det. En som mestrer oppgaven godt, handler derimot raskt og tilsynelatende ubesværet. Tydeligst viser mestringen seg når noe uventet eller uforutsett skjer. Også dette greier mesteren å håndtere.

Mesteren har utviklet en fleksibilitet og kreativitet i møtet med ulike typer utfordringer, som nybegynneren mangler.

- 3) I følge den amerikanske filosofen Hubert Dreyfus skyldes mesterens fleksibilitet at han har utviklet en type oppmerksomhet som gjør at han legger merke til nyanser og detaljer ved utfordringene han møter, på en måte som nybegynneren mangler. Det gjør at han også kan møte utfordringene på måter som er bedre tilpasset situasjonen.
- 4) I følge den amerikanske filosofen Donald Schön kjennetegnes mesteren også av at han har utviklet en stor mengde mentale handlingskart basert på tidligere erfaringer, som han kan bruke til å håndtere vanskelige situasjoner. Minst like viktig, eller viktigere, er at han også er i stand til å utvikle nye mentale handlingskart når det er nødvendig. Et mentalt handlingskart er en mental guide, eller strategi som forteller hvordan man kan gå frem for å håndtere utfordrende situasjoner.

Mestring innebærer også å ta vare på seg selv

I en studie utført av Arbeidsforskningsinstituttet blant serviceansatte i luftfartssektoren, (Amble m.fl., 2003) gikk det frem at de ansatte brukte *tre hovedstrategier* i møtet med utfordrende situasjoner:

Entusiastens strategi går ut på å være positive og pågående i jobben. I vanskelig situasjoner og i krevende kunderelasjoner gir entusiasten "hele seg" for å få ting i orden. Entusiasten vil gjerne gjøre det bra *hele tiden*, og setter i liten grad grenser for seg selv, derfor er han også ofte sliten etter jobb, og kan lett ende som utbrent.

Surferens strategi går ut på å holde problemene i jobben på en armlengdes avstand. Er det mulig, sender han gjerne de vanskelige kundene eller brukerne videre og lar andre ordne opp. Han "surfer" over problemene i stedet for å konfrontere dem. Surferen tar vare på seg selv, og sliter seg ikke ut på jobben. Men selve jobben utføres ikke spesielt godt. Arbeidsglede – gleden ved å oppleve at man gjør en god jobb – er heller ikke noe surferen kjenner mye til.

Den tredje strategien er *dirigent-strategien*. Et av de viktigste kjennetegnene ved en dirigent, er at han oppdager potensielle utfordringer tidlig, og griper inn før de vokser seg store. Han er god til å improvisere og finne originale løsninger på vanskelige problemer, og når han lykkes i dette kjenner han arbeidsglede. Dirigenten har også en egen glede ved å reflektere over hva han gjør i forskjellige sammenhenger, og ved å eksperimentere med nye måter å løse gamle problemer på. På samme måte som surferen tar dirigenten vare på seg selv. Han kjenner sin egen tålegrense, og forsøker å ikke krysse den. Men mens surferen beskytter seg selv ved å holde jobben på en armlengdes avstand, og ender som en middelmådig arbeidstaker, bruker dirigenten kreftene han vinner til å gå aktivt inn i de episodene han *velger* å håndtere. Derfor fremstår han også som en dyktig arbeidstaker.

Av disse tre strategiene er det dirigentstrategien som best representerer mestring slik vi bruker ordet i dette heftet. Dirigenten forholder seg kreativt og fleksibelt i forhold til utfordringene han møter. I tillegg finner vi hos dirigenten et annet viktig aspekt ved mestring: Den som vil mestre jobben, ikke bare i øyeblikket, men også på sikt, må ta vare på seg selv. Det å ivareta seg selv på denne måten er verken egoistisk eller illojalt overfor arbeidsplassen. Det handler tvert imot om å bruke kreftene sine slik at man blir i stand til å yte, ikke bare på kort, men også på lang sikt.

Mangel på mestring bryter ned - Mestring gir arbeidsglede

Det er vel kjent at et belastende arbeidsmiljø gir økt risiko for helseskader. Og det gjelder ikke bare for belastninger i form av støy, støv, forurensning eller tunge løft. Også det psykososiale arbeidsmiljøet og måten arbeidet er organisert på kan virke inn på helsen. For eksempel gir stress på arbeidet økt risiko for utvikling av hjerte- og karsykdommer.

Det motsatte gjelder også: Et godt arbeidsmiljø med gode kollegarelasjoner, der de ansatte opplever at det får brukt evnene sine, utviklet seg som arbeidstakere og – ikke minst – opplever at arbeidet de gjør er meningsfullt, gir økt motstandskraft mot en rekke sykdommer, og øker dermed sannsynligheten for bedre helse (Heaphy & Dutton, 2008).

At det er en sammenheng mellom mestring og helse er også klart. Hvis vi begynner med å se på den psykiske helsen, så viser store befolkningsundersøkelser at det er en klar positiv korrelasjon mellom mestringstro og psykisk helse. Personer med høy mestringstro er for eksempel mindre deprimerte og mindre plaget av angst (Luszczynska, Scholz, & Schwarzer, 2005).

Store befolkningsundersøkelser har også vist at det er en sammenheng mellom mestring og fysisk helse. Folk som opplever sviktende kontroll over livet sitt, det vil si manglende mestring, er for eksempel mer utsatt for infeksjoner, og hvis de blir syke, får sykdommene deres ofte et mer alvorlig preg (Cohen, 1996; Peterson & Stunkard, 1989; Schneiderman, McCabe, & Baum, 1992). Hvis folk derimot opplever at de kan håndtere utfordringene de møter, påvirkes de ikke negativt helsemessig av dem på samme måte (Bandura, 1997, s. 262)

Det å jobbe for å øke de ansattes mestring i arbeidet er derfor viktig, ikke bare av hensyn til de ansattes trivsel, eller fordi det gir bedre resultater for virksomheten. Også hensynet til de ansattes helse spiller inn. For bedrifter som ønsker lavt sykefravær og friske ansatte, er satsning på mestring en god investering.

Hvordan mestringsrukker skaper bedre mestring

Ved første blick kan det være vanskelig å se hvordan det å være med i en mestringsgruppe skal gi bedre mestring i jobben. Man sitter jo bare å snakker sammen! Hvordan kan det hjelpe? Snakke sammen gjør man jo dessuten uansett. Så hva er så spesielt med mestringsgruppesamtalene?

Det er riktig at kollegaer ofte snakker sammen – også om utfordringer de har møtt i jobben. Og slike samtaler kan ofte være nyttige. Det er likevel mange grunner til at slike samtaler ikke alltid skaper bedre mestring.

For det første kan det være vanskelig å finne tid til dem. I en travel hverdag er det så mye man skal rekke. Derfor er det viktig med en egen møteplass der man sammen med gode kollegaer kan tenke over og snakke sammen om hvordan man kan bli bedre til å mestre utfordringene i arbeidet. Mestringsgruppa er en slik møteplass.

For det andre er det *måten* vi snakker om utfordringer på. En vanlig måte å møte folk som har problemer på, er å gå inn i rollen som ”gode hjelpere”. Vi har alle møtt slike ”hjelpere”. Når vi går til dem og forteller om en utfordring vi har, tar de øyeblikkelig på seg ”eksperterhatten”. De vet nøyaktig hvordan utfordringen skal løses, og de nøler ikke med å fortelle oss det: ”Hør her, sånn skal du gjøre det...” Men som vi vet, er det slett ikke sikkert at gode råd av denne typen er til hjelp. Et problem er at rådgiveren ofte er så rask til å komme med råd, at han ikke har rukket å sette seg inn i situasjonen han gir råd om. Da er det heller ikke sikkert at rådene passer. Et annet problem, som de fleste av oss nok også har opplevd, er at det ikke alltid er lett å være i rollen til den som får råd av denne typen. Faktisk kan det være ganske irriterende. Grunnen er at rådgiveren så lett fremstår som

en bedreviter. Når han går inn i rådgiverrollen er det på en måte som om han stiller seg opp "over oss" – og får oss til å føle oss små. Og slik går det til at vi i stedet for å lytte til rådene og kanskje ta en diskusjon om dem, forsøker å glemme dem igjen så fort vi kan.

Mestringsgruppa er lagt opp slik at man skal unngå dette. Med grunnlag i mange års erfaringer og forskning om mestring er den lagt opp slik at den på hvert eneste punkt skal gi rom for så mye læring som mulig.

Fokus på detaljer og nyanser

Som vi har sett, er evnen til å oppfatte detaljer og nyanser i en utfordrende situasjon en viktig forutsetning for å mestre situasjonen. Arbeidet i mestringsgruppa er lagt opp til å stimulere denne evnen. Det begynner allerede med loggskrivningen. Den som skriver logg over en utfordrende episode, tvinges nemlig til å tenke gjennom det som er skjedd på nytt. I tillegg bidrar spørsmålene på loggskjemaet til å få flere nyanser inn i refleksjonen. Også spørsmålsrunden i første delen av mestringsmøtet, der alle stiller utdypende faktaspørsmål til episoden ("forstørrelsesglasset"), bidrar til det samme.

Fokus på det vellykkede

Som vi har sett, kan mer eller mindre godt funderte råd til en som står inne i en utfordring virke mot sin hensikt, både fordi rådene ikke oppleves som relevante, og fordi de får mottakeren til å føle seg liten. I mestringsgruppa unngås dette, ved at den første runden med kommentarer til episoden fremhever det kloke og vellykkete fortelleren gjorde da episoden fant sted. Dette har flere formål. For det første bidrar det til det motsatte av det som kan skje når "gode råd" får en person til å føle seg liten. Nå blir han i stedet minnet om det han kan, og får bekreftelse fra de andre på at han – i hvert fall et stykke på vei – er en kompetent person. Og det er viktig. Forskning har nemlig vist at et arbeidsmiljø der kollegaene fremhever og anerkjenner de andre når de gjør noe bra, er et mestringsfremmende arbeidsmiljø. Vi påvirkes av reaksjonene vi får på det vi gjør. Møtes vi med manglende interesse, negativ kritikk eller andre former for negativ respons, er sjansen mindre for at vi utvikler oss til gode mestrere, enn hvis vi belønnes med interesse og velbegrunnet anerkjennelse (Bandura, 1997, s. 15) (Henderlong & Lepper, 2002; Katz, Assor, Kanat-Maymon, & Bereby-Meyer, 2006).

I tillegg kan det ligge mye læring i å fokusere på det som er vellykket, og ikke bare det som er vanskelig. Når man fremhever noe som bra, sier man nemlig indirekte at dette kan man gjøre en annen gang også i en lignende situasjon.

Selvkritikk som utgangspunkt for læring

Ikke på noe punkt under mestringsmøtet åpnes det for kritikk av fortellerens håndtering av utfordringen i episoden som diskuteres. Dette er også for å hindre at fortelleren skal føle seg liten eller mislykket. I stedet inviteres fortelleren til å kritisere seg selv, ved å si hva han selv ikke er fornøyd med i håndteringen han gjorde. Dette er også en viktig del av metoden. Den stimulerer evnen til selvkritikk, og det er en evne som er viktig å ha for den som vil bli bedre til å mestre arbeidet sitt. Gjennom selvkritikk går man nemlig kritisk gjennom sin egen håndtering og peker ut for seg selv de punktene som må forbedres dersom håndteringen som helhet skal bli bedre.

Mentale handlingskart

Deretter åpnes det i møtet for innspill til andre og alternative håndteringer. Gjennom dette utvikles et større repertoar av mentale handlingskart som på sikt kan danne grunnlag for mer fleksible håndteringer av fremtidige utfordringer. Tanken er imidlertid ikke at hvert eneste forslag som kommer frem, er et ferdig utviklet handlingskart. Derfor er det så viktig at den som kommer med et forslag til en alternativ håndtering, også begrunner forslaget sitt., og at gruppen diskuterer om forslaget og begrunnelsen holder stand mot kritikk. Kanskje vil resultatet være at man etter diskusjonen sitter igjen med bare ett eller to forslag til alternative håndteringer som gruppen har tro på. Det er likevel lang bedre enn ingenting, og et godt utgangspunkt for videre utvikling av den enkeltes mestring.

Diskusjonen skal også stimulere en enkeltes evne til å utvikle nye strategier eller handlingskart.

Grappa trenger forresten ikke å bli enig om en alternativ håndtering for at resultatet skal bli bra. Synliggjøring av uenighet kan også være nyttig ved at det blir klarere hvorfor andre handler som de gjør.

Til syvende og sist er det dessuten opp til den enkelte å bruke innspillene som kommer opp i gruppa på en måte som han tror er nyttig for ham.

Kollektiv mestring

Mestring er ikke bare noe som utøves av den enkelte, men også kollektivt eller i fellesskap, for eksempel når flere kollegaer går sammen om å løse en oppgave. Erfaringer med mestringsgruppa har vist at den også stimulerer til kollektiv mestring. Hvis man jobber sammen i et team, og må forholde seg til utfordringer som man bare kan løse sammen, kan man for eksempel i gruppa bli enige om hva man gjør neste gang et problem oppstår.

Mestringsgruppa stimulerer også til kollektiv mestring på en annen måte. Å snakke sammen slik man gjør i mestringsgruppa, skaper større trygghet og tillit mellom deltakerne, og gjør det lettere å ta kontakt når man er tilbake i arbeidet og har et problem som man trenger hjelp til å løse. Du kan lese mer om dette i Svare&Klemsdal (2011).

Hvordan starte en mestringsgruppe?

La oss si at du ønsker å starte en mestringsgruppe der du jobber. Hvordan kommer du i gang. Her er noen forslag til hva du bør gjøre:

1. Sørg for at beslutningen om å starte mestringsgrupper forankres både hos ledelsen og de ansatte. Snakk med verneombudet, eller ta ideen opp i arbeidsmiljøutvalget (AMU) og få dem til å stille seg bak forslaget.
2. Ledelsens støtte til mestringsgruppa er også viktig også fordi gruppemøtene krever tid. Man må derfor – sammen med ledelsen – sette seg ned og lete etter gode tidspunkt å holde møter på, der en gruppe ansatte kan være borte fra jobben uten at det i for stor grad forstyrrer arbeidet.
3. Det er lettest å gjennomføre mestringmøtene hvis man kan bruke tid som allerede er avsatt. På de fleste arbeidsplasser har man opprettet arenaer og satt opp regelmessige møter som de ansatte deltar i. Det kan være det faste mandagsmøtet, eller andre regelmessige avdelingsmøter. Kan noen av disse settes av til mestringsgruppesamlinger?
4. Det beste er hvis mestringsgruppa – når den er etablert – møtes regelmessig, for eksempel to timer hver annen eller hver tredje uke, men det er også mulig å møtes kortere og sjeldnere.
5. Dersom du ikke selv sitter i ledelsen, er det viktig at du har gode argumenter klar som kan overbevise ledelsen om at det er viktig å etablere mestringsgrupper. Slike argumenter finner du i dette heftet. Flere argumenter finner du i en rapport som er utarbeidet av forfatterne av dette heftet – Helge Svare og Lars Klemsdal – og som kan lastes ned fra NHOs hjemmesider. Rapporten heter "Hvordan skape økt mestring blant frontlinjeansatte i servicenæringen".
6. Om dere skal starte med én mestringsgruppe eller flere, avhenger av hva dere blir enige om på din arbeidsplass. Uansett er det en god ide at hver mestringsgruppe består av både mer erfarne og mindre erfarne arbeidstakere. Det øker sjansen for godt læringsutbytte.
7. Det bør være en person som har det overordnede ansvaret for den praktiske organiseringen av mestringsgruppene på arbeidsplassen eller avdelingen. Det kan være deg selv, eller en annen som egner seg for jobben, og som kan tenkes å ville engasjere seg i den. Denne organisatoren har ansvar for å danne grupper, finne lokaler, innkalle til de første møtene, og sørge for at alle gruppene har eller får en fasilitator.
8. Den ansvarlige for mestringsgruppene bør informere alle som blir berørt når mestringsgruppa etableres, om hva mestringsgruppene går ut på, både de som er med i den, og kollegaene deres.

9. Det er særlig viktig å informere de som skal være med i gruppa, om hva opplegget de skal være med på, går ut på. Det kan for eksempel gjøres ved å gi dem dette heftet og be dem lese det. Særlig den første delen av heftet er viktig, fordi den inneholder en beskrivelse av hele metoden i et nøtteskall, og forteller hva som forventes av deltakerne.
10. I god tid før det første møte i mestringsgruppa, bes deltakerne finne en episode de vil ta opp, og skrive logg for den. Sørg for at alle har loggskjema.
11. Ta stilling til hvem som skal fasilitere gruppa. Det er en fordel om dette er bestemt før det første gruppemøte, men det er også mulig å la gruppa velge sin egen fasilitator.
12. Noen ganger kan det under diskusjonen i mestringsmøtet komme frem problemer som bare kan løses dersom ledelsen involverer seg. Ledelsen bør være forberedt på at det kan skje, og ønske slike initiativ velkommen. Gruppa velger selv om den vil legge noe frem for ledelsen eller ikke.

Noe siste råd til fasilitator

Hvis du ikke er vant til å lede møter, er det ikke sikkert at du vil finne det bare lett å fasilitere mestringsgruppa. Her er noen råd du kan ta med deg.

1. På hvert trinn i mestringsmøtet skal det utføres en bestemt oppgave. Vær nøye med å gjøre det som står i "dreieboka" i første del av dette heftet. Del gjerne ut heftet til alle i gruppa slik at alle sitter med dreieboka foran seg under møtet. Se i dreieboka hver gang dere går fra et punkt til det neste, og sjekk om dere har gjort det dere skulle, og hva som skal gjøres på neste trinn.
2. Erfaring viser at ikke alle har fylt ut loggen slik de skal når de kommer til et møte. De bør likevel spørres om de har episoder de vil legge frem.
3. Hvis gruppa velger å ta opp en episode det ikke er skrevet logg for, kan loggskjemaet brukes som støtte for en muntlig fremleggelse under møtet.
4. Erfaring viser at mange har problemer med å stille faktaspørsmål til episoden under "forstørrelsesglasset". Dette er interessant i seg selv. Hva sier det om oss at vi er så dårlige til å spørre? Er vi ikke interessert i å sette oss inn i det andre har opplevd? Uansett hva grunnen er, er det viktig at du som fasilitator ikke gir deg før det faktisk er kommet frem tilstrekkelig mange faktaspørsmål til at episoden er godt belyst.
5. Ta gjerne runder der alle i gruppa skal stille minst ett faktaspørsmål hver.
6. Hvis gruppa klager over at det oppleves kunstig å stille spørsmål på denne måten, så gi dem rett i at *det er kunstig* i den forstand at det er noe vi kanskje ikke er så vant til å gjøre. Det oppleves kanskje kunstig, men er likevel nyttig!
7. Minn om at målet med å stille spørsmålene er at alle i gruppa skal se for seg situasjonen så konkret og levende som mulig, dette for senere å kunne gi gode kommentarer til situasjonen. Uten dette er det fare for at kommentarene faller på siden av saken.
8. Du kan også be dem tenke seg at de er etterforskere i en kriminalsak. Som etterforsker er det viktig å stille spørsmål om alle detaljer i saken. Man vet ikke på forhånd hva som kan vise seg å være relevant, og som kan bidra til å få saken løst. Slik er det også her. Man kan stille spørsmål om detaljer ved saken, selv om man ikke der og da er sikker på om det man spør om er viktig. Uansett vil spørsmålet bidra til at alle får et mer detaljert bilde av hendelsen.
9. Mange har en sterk trang til å ta på seg "ekspert hatten" når de hører om en utfordring, og komme med råd om hva som bør gjøres. Metoden for mestringsgruppa tar sikte på å stoppe dette, særlig i første del av møtet. Noen greier likevel ikke å stoppe sin egen trang til å fremstå som ekspert, og bryter igjennom med sitt. Dette må stoppes. Ikke vær redd for å vise autoritet som fasilitator når situasjonen krever det!

Flere mulige fallgruver

Til slutt vil vi advare mot to fallgruver som det også gjelder å unngå:

”Kos med misnøye”

Kos med misnøye oppstår når man slutter å diskutere en utfordring konstruktivt, og i stedet bare snakker om hvor håpløst alt er. Noen ganger kan det til og med virke som om folk har en egen glede ved å ”klage” på denne måten. Det er fasilitators ansvar å holde et løsningsorientert fokus, og ved spørsmål og kommentarer bidra til å sette de andre på et bedre spor.

”Terapigrøfta”

Som fasilitator er det også ditt ansvar å passe på at refleksjonsmøtene ikke går over i terapiliknende sesjoner. Hovedfokuset må hele tiden være rettet mot oppgaven som skal utføres og hvordan den kan løses på best mulig måte, og ikke på egne følelser og reaksjoner.

Lykke til!

Litteratur

- Amble, N., Enehaug, H., Forseth, U., Gjerberg, E., Grimsmo, A., Hauge, T. I., m.fl. (2003). *Arbeidsmiljø og mestring hos frontlinjearbeidere i flytransporttjenesten*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: Freeman.
- Cohen, S. (1996). Psychological Stress, Immunity, and Upper Respiratory Infections. *Current Directions in Psychological Science*, 5(3), 86-90.
- Heaphy, E., & Dutton, J. (2008). Positive Social Interactions and the Human Body at Work: Linking Organizations and Physiology. *Academy of Management Review*, 33, 137-162.
- Henderlong, J., & Lepper, M. R. (2002). The effects of praise on children's intrinsic motivation: A review and synthesis. *Psychological Bulletin*, 128(5), 774-795.
- Katz, I., Assor, A., Kanat-Maymon, Y., & Bereby-Meyer, Y. (2006). Interest as a motivational resource: Feedback and gender matter, but interest makes the difference. *Social Psychology of Education* 9, 27-42.
- Luszczynska, A., Scholz, U., & Schwarzer, R. (2005). The General Self-Efficacy Scale: Multicultural Validation Studies. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 139(5), 439-457.
- Organisation for Economic Cooperation and development (OECD) (2000). *Employment Outlook*. Paris: OECD.
- Peterson, C., & Stunkard, A. J. (1989). Personal control and health promotion. *Social Science & Medicine*, 28(8), 819-828.
- Schneiderman, N., McCabe, P. M., & Baum, A. (1992). *Stress and disease processes*. Hillsdale, N.J.: Erlbaum.
- Svare, Helge og Lars Klemsdal (2011). *Hvordan skape økt mestring blant frontlinjearbeidere i servicenæringen*. AFI-Rapport. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Loggskjema

Når og hvor hendte episoden som du vil ta opp?

Hvem var involvert i hendelsen? Gi en kort beskrivelse av personene.

Hva skjedde etter hvert som episoden utviklet seg?

1

Få tydelig frem hva du og de andre involverte 1) gjorde, 2) sa eller 3) uttrykte ved hjelp av mimikk eller kroppsspråk

Hva var grunnen til at du handlet som du gjorde? Hva ønsket du å oppnå?

Hva oppnådde du i virkeligheten? Hvordan påvirket det du sa eller gjorde til de andre i positiv og/eller negativ forstand?

2

Hva var du mest fornøyd med ved det du gjorde?

3

Hva var du mest misfornøyd med ved det du gjorde?

I lys av de erfaringene du gjorde; Hva ville du ha gjort annerledes hvis en lignende episode oppsto på nytt?

Loggskjema

Når og hvor hendte episoden som du vil ta opp?

Hvem var involvert i hendelsen? Gi en kort beskrivelse av personene.

Hva skjedde etter hvert som episoden utviklet seg?

1

Få tydelig frem hva du og de andre involverte 1) gjorde, 2) sa eller 3) uttrykte ved hjelp av mimikk eller kroppsspråk

Hva var grunnen til at du handlet som du gjorde? Hva ønsket du å oppnå?

Hva oppnådde du i virkeligheten? Hvordan påvirket det du sa eller gjorde til de andre i positiv og/eller negativ forstand?

2

Hva var du mest fornøyd med ved det du gjorde?

3

Hva var du mest misfornøyd med ved det du gjorde?

I lys av de erfaringene du gjorde; Hva ville du ha gjort annerledes hvis en lignende episode oppsto på nytt?

Loggskjema

Når og hvor hendte episoden som du vil ta opp?

Hvem var involvert i hendelsen? Gi en kort beskrivelse av personene.

Hva skjedde etter hvert som episoden utviklet seg?

1

Få tydelig frem hva du og de andre involverte 1) gjorde, 2) sa eller 3) uttrykte ved hjelp av mimikk eller kroppsspråk

Hva var grunnen til at du handlet som du gjorde? Hva ønsket du å oppnå?

Hva oppnådde du i virkeligheten? Hvordan påvirket det du sa eller gjorde til de andre i positiv og/eller negativ forstand?

2

Hva var du mest fornøyd med ved det du gjorde?

3

Hva var du mest misfornøyd med ved det du gjorde?

I lys av de erfaringene du gjorde; Hva ville du ha gjort annerledes hvis en lignende episode oppsto på nytt?



www.afi.no