



Høgskolen i **Hedmark**

Campus Rena
Årsstudium i krisehåndtering

Bjørn-Are Hansen

Risikokommunikasjon og kommunikasjon innen barnevern

3SK900 Prosjektoppgave krisestudiet V12

2012

Samtykker til utlån hos biblioteket:

JA

NEI

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en del av krisehåndteringsstudiet ved Høgskolen i Hedmark, avdeling Rena.

Jeg har siden 1996 arbeidet ved en barneverninstitusjon som driver utredning og behandling av ungdom mellom 13 og 18 år med alvorlige rus og atferdsvansker, plassert etter lov om barneverntjenester. I løpet av min ansettelsestid har jeg gått gradene fra miljøterapeut, til nåværende stilling som fagansvarlig for bedriften.

Gjennom årenes løp har jeg fått opp øynene for kommunikasjon, og betydningen kommunikasjon i arbeid med mennesker. Det være seg kommunikasjon internt i organisasjonen, mellom de ansatte og mellom ungdom og ansatte.

Gjennom årsstudiet Kriseledelse har forståelsen for begrepet krise i økende grad fått meg til å sette perspektiv på egen organisasjon. Hvordan forbereder en organisasjon seg, og hvordan formidler organisasjonen eller ledelsen budskap om at noe kan komme til å skje. I mitt tilfelle som fagansvarlig innenfor en barneverninstitusjon hvor det på mange måter forventes at noe skal komme til å skje blir kommunikasjon og risikokommunikasjon et eget arbeidsfelt.

Vi er forskjellige alle sammen. Individuelle forskjeller eller menneskelige faktorer har gitt større betydning i det daglige, for meg som fagansvarlig. Både for å kunne dra nytte av spisskompetanse og for at vi skal forstå at ulikheter er en ressurs og ikke et hinder.

Jeg var så heldig å kunne delta i de norske NATO styrkenes bidrag i Bosnia våren 1999 til høsten 2000. Her oppdaget jeg hvordan kommunikasjonen kunne være utslagsgivende i ulike operative situasjoner, spesielt med tanke på at vi var ulike individer satt sammen for å samarbeide om å løse oppdrag. Gjennom denne erfaringen har jeg ofte tenkt tilbake på hvor tilfeldigheter ofte ble en del av hverdagen, men hvor viktig det var å være observant med tanke på individuelle forskjeller og fysiologiske prosesser hos ulike personer. Her kan jeg trekke flere paralleller til egen organisasjon.

Takk til kolleger og medstudenter som har gitt meg inspirasjon og nyttige diskusjoner og takk til veileder, Tore Hafting, som ga meg et puff i riktig retning.

Innholdsfortegnelse:

Forord.	2
Sammendrag.	4
Innledning.	5
Bakgrunn for prosjektoppgaven	7
Problemstilling.	7
Presiseringer.	7
Metodevalg.	7
Organisasjonskart. Figur 1.....	9
Teori.	10
Kommunikasjon.	10
Risikokommunikasjon	12
Hva er risiko?	13
Empiri/diskusjon.	16
Persepsjon.	18
Oppsummering.	23
Litteraturliste.	24

Sammendrag

Oppgaven tar sikte på å belyse flere aspekter vedrørende kommunikasjonsbegrepet innenfor en barneverninstitusjon. Å arbeide innenfor en utredningsinstitusjon hvor en daglig kan risikere å utsettes for utfordringer i form av verbal og fysisk utagering, selvskading og vagabondering, setter stor tillit til at ledelse, teamleder og miljøterapeuter har en klar og tydelig kommunikasjon. Spesielt når det kommer til risikokommunikasjon.

Ungdommene vi møter i en utrednings- og kortidsbehandlingsinstitusjon har mer komplekse problemsammensetninger i dag, enn for noen år tilbake. Å arbeide ved en slik type institusjon hvor ungdommene vi møter, allerede er i en krisesituasjon, hvor de selv er en fare for eget liv og helse, krever kunnskap om kommunikasjon, tillærte tilnæringsmønster og fysiologiske prosesser.

Hverdagen for en ansatt har på mange måter likhetstrekk med andre operative miljøer, gjennom:

- plutselige forandringer, uforutsigbarhet
- daglige endringer av timeplan
- utagerende ungdommer, verbalt og fysisk
- høye forventninger og krav fra samarbeidspartnere, offentlige, private og foresatte
- hurtig risikokommunikasjon gjennom flere organisatoriske ledd

Dette er med på å legge et stort press på organisasjonens funksjonalitet. Mange av disse utfordringene skjer samtidig eller har direkte sammenheng ved at de kommer som følge av hverandre. Organisasjonen, dens rutiner og prosedyrer må være godt innarbeidet, samtidig som erfaringer gjennom perseptuell innstilthet og skjema (se s.18), spiller en stor rolle.

Oppgaven tar sikte på å belyse risikokommunikasjon og mulige konsekvenser det kan få dersom den ikke utøves riktig på alle nivåer innenfor organisasjonen.

Innledning

Å arbeide med mennesker omhandler samhandling og kommunikasjon. Kommunikasjon i seg selv gir anledning til mange subjektive tolkninger og opplevelser av et budskap. Dette kan igjen lett lede til misforståelser. I en arbeidssituasjon hvor en arbeider med mennesker som har opplevd mye vondt, eller befinner seg i en situasjon i livet hvor tillærte mønster for adferd er styrende, kommer dette tydelig fram.

Institusjonen jeg tar for meg i oppgaven er en barneverninstitusjon og tar imot ungdommer mellom 13 og 18 år. Ungdomsgruppen vi arbeider med, faller inn under barnevernlovens §§ 4-24, 4-25 og 4-26. § 4-24 er den såkalte adferdsparagrafen. Her er det snakk om ungdommer mellom 13-18 år som gjentatte ganger har drevet kriminelle handlinger, har et vedvarende rusmisbruk og eller vagabonderer (unndrar seg omsorg, uteblir fra hjemmet). Ungdommene som kommer til oss, kommer gjerne i akutte faser. Med det mener jeg f.eks. ruset tilstand, og kan være nokså utilregnelig. Det kan være svært utagerende ungdommer som i plasseringssituasjonen, hvor de blir plassert mot sin vilje, er villig til å gjøre mye for å rømme (unndra seg plasseringen). Det er vår oppgave å sørge for at de blir mottatt på en god og respektfull måte, slik at de kan føle seg trygge og kan starte en behandlingsprosess.

På bakgrunn av et nøye innarbeidet system, har vi klare rutiner og prosedyrer for avvikende atferd. Timeplanen vår er et oversiktlig metoderedskap og gir forutsigbarhet, noe disse ungdommene har behov for. Vi har også rammebetingelser gjennom lover og forskrifter som er veivisende både for ungdommene og de voksne.

Ungdommene har i de aller fleste tilfellene ikke hatt «normale» omsorgs/ oppvekst-vilkår.

Ungdommene har gjerne:

- Erfart vold i barndommen
- Opplevd vold i barndommen, selv
- Opplevd seksuelle overgrep i barndommen
- Erfart rusbruk/misbruk
- Opplevd inkonsekvens i forhold til foreldres reaksjonsmønster
- Opplevd uteblivelse av foreldre

- Erfart omsorgssvikt på flere plan

Gjennom dette har ungdommene opparbeidet seg overlevelsesteknikker og mentale forsvarsmekanismer. Og vokse opp i slike miljøer, skaper en del ufortjent følelse av skyld og skam for ungdommen. For å motarbeide slike følelser eller for å prøve å skjule hva som rører seg innenfor eget hjem, har ungdommene tilegnet seg ulike strategier og måter å kommunisere med omverdenen:

- Manipulasjon av omgivelsene
- Tilpasningsdyktighet
- Seksualisert atferd
- Voldelig atferd
- Truende atferd
- Selvskading
- Rusmisbruk
- Andre emosjonelle skader og uttryksmåter

Som en del av en organisasjon, blir min oppgave å ta del i risikokommunikasjonen. Jeg må formidle samt ta imot informasjon fra miljøterapeutene. Slik at det kan foretas en risikovurdering om potensielle hendelser. En av de aller største utfordringene er å kunne trekke ut fakta, uten å la seg influere av følelser og synsinger. Det kan nemlig gi risikokommunikasjonen et feil budskap. Derfor vil kunnskap om egne medarbeidere være viktig samt evnen til å tolke det de formidler om situasjoner og egne opplevelser.

Bakgrunn for prosjektoppgaven

Å arbeide i en hektisk hverdag som i tillegg krever mye av deg selv som menneske og medmenneske, kan være energikrevende for enhver. Når en i tillegg skal formidle budskap som omhandler risiko som har til hensikt å begrense konsekvenser eller forhindre eskalering av ulike hendelser stiller dette store krav til kommunikasjonen. Formidler av budskapet og mottaker må først og fremst ha lik begrepsoppfatning. Innarbeidede prosedyrer og instruksjoner må være godt innarbeidet. I tillegg må rammebetingelser samt lover og forskrifter som omhandler handlingsalternativer være tydelig nedfelt.

Det arbeides etter en turnusordning i vår organisasjon hvor miljøterapeutene går sammen i makkerpar to og to, i tillegg settes to makkerpar sammen til et vaktlag hvorpå det er ett og to døgns overlapping på avtroppende og påtroppende makkerpar for å sikre at informasjon ikke blir borte, men videreføres i sin helhet. Det er voksne mennesker med engasjement og høy grad av personlig integritet som jobber sammen. Utfordringen blir dermed å sørge for at ansvarsområdene blir tydelige og at kommunikasjonen mellom ledelse og miljøterapeutene dreier i retning av hva som kan komme til å skje, samt hvordan det skal jobbes for å hindre det fra å skje. Og sørge for å gjøre det synlig at det er et felles mål vi jobber mot. Små individuelle forskjeller kan skape mange diskusjoner og selv om alle jobber mot samme mål, har alle sine egne erfaringer de bærer med seg. Dette kan ofte bli styrende for kommunikasjonen. Dermed har også kommunikasjonen et potensiale å dreie fra risiko- til krisekommunikasjon.

Oppgaven skal prøve å belyse aspektene rundt risikokommunikasjon innenfor en barneverninstitusjon.

Problemstilling

Risikokommunikasjon innenfor en organisasjon.

Hvordan formidle risiko uten å forårsake at den potensielle hendelsen oppstår.

Ulik begrepsoppfattelse kan være et hinder i risikokommunikasjon.

Hvordan løse utfordringen med kommunikasjon gjennom flere organisatoriske ledd.

Presiseringer

Jeg vil videre i oppgaven ta i bruk begrepet organisasjon som en fellesbenevnelse for bedrift og institusjon.

Jeg vil først og fremst bruke miljøterapeut som benevnelse for de ansatte. Det foreligger allikevel en forskjell hvor de med fagutdanning har tittelen miljøterapeut, mens de uten fagutdanning har tittelen miljøarbeider.

Metodevalg

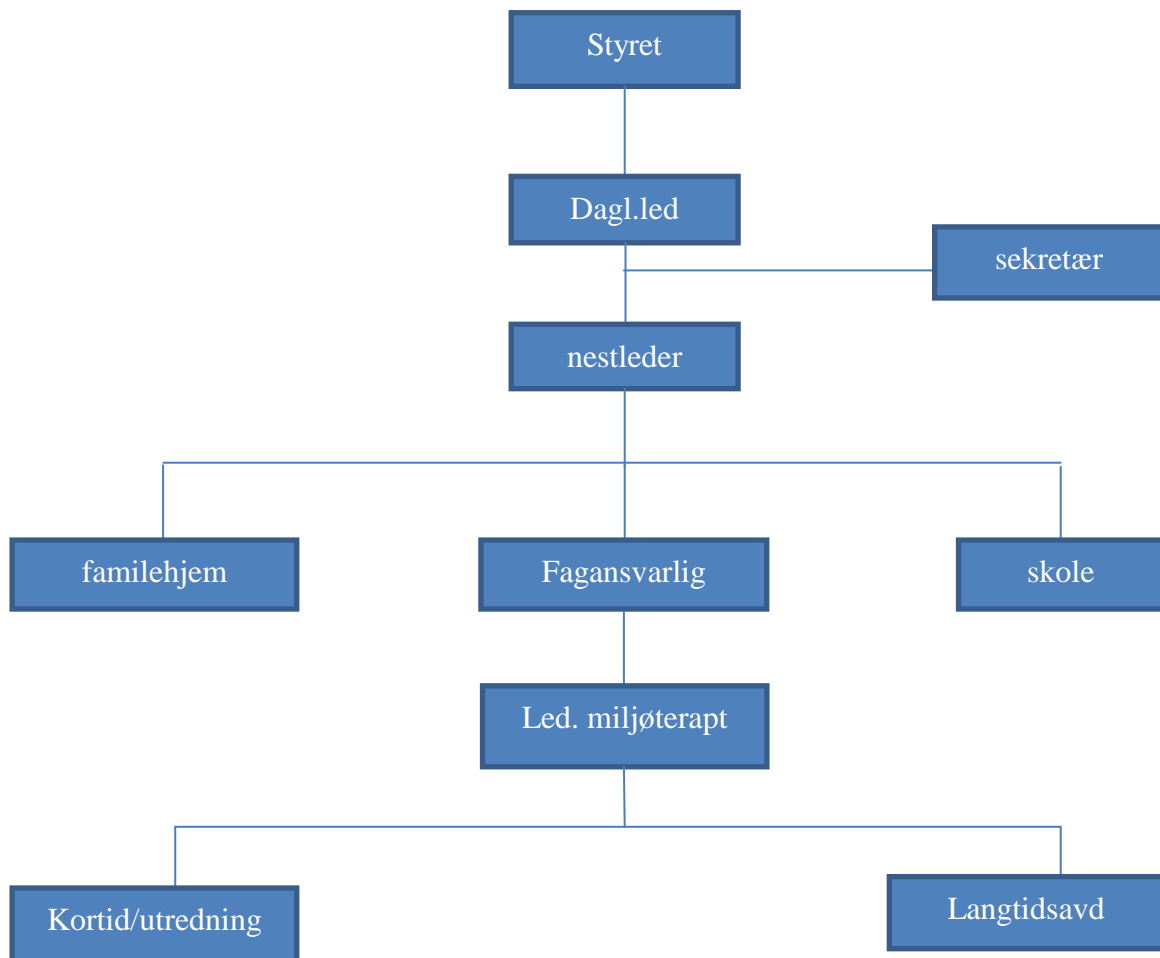
Metodevalget for oppgaven baserer seg på teori og empiri. Det teoretiske grunnlaget er litteratur hentet fra krisehåndteringsstudiet 2010-2012. Litteraturen strekker seg fra kommunikasjonsbegrepet til risikokommunikasjon. Jeg har valgt å beskrive det grunnleggende innenfor kommunikasjon da det gir en bredere forståelse for utfordringene og aspektene for risikokommunikasjon.

Det empiriske grunnlaget tar utgangspunkt i egen organisasjon. Ved å kombinere teori og empiri kan jeg lettere gjengi de utfordringene egen organisasjon står ovenfor i forbindelse med samhandling med mange aktører, ulik tolkning av budskap og videreformidling av budskap. Jeg baserer dette på egne erfaringer og opplevelser.

I forbindelse med bruken av denne metoden vil mine erfaringer i stor grad være individuelle tolkninger og meninger. Dette kan selvfølgelig være en svakhet. Gjennom en større kvalitativ

undersøkelse kunne jeg nok hatt et større grunnlag for konkluderinger, men jeg føler at teorien dekker opp for mye av dette.

Organisasjonskart:



Figur.1

Dette er en beskrivelse av organisasjonen, slik den er oppbygd. Jeg har valgt å legge den ved, for å kunne vise til oppbygningen av vår organisasjon. Den skal være med på å gi en bedre forståelse når jeg belyser ulike forhold vedrørende kommunikasjonsprosessene internt.

Teori

Kommunikasjon

Kommunikasjon kommer av det latinske ordet «communicare» og betyr å meddele, melde, stå i forbindelse med eller underrette om (psykologi i organisasjon og ledelse, Kaufmann og Kaufmann 2005).

Jakobsen og Thorsvik definerer kommunikasjon som «en kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt» (Jakobsen og Thorsvik, hvordan organisasjoner fungerer 2010 s.250).

I og med at jeg ønsker å se nærmere på prosessene innenfor kommunikasjon og risikokommunikasjon i organisasjonen og formidlingen av informasjon og eller et budskap, vil jeg si meg enig i argumentet med at «kommunikasjon ikke bare er overføring av informasjon, men også overføring av ideer, holdninger og følelser» (Jakobsen og Thorsvik, hvordan organisasjoner fungerer 2010 s.251).

Det er viktig å vite at kommunikasjon er en toveis prosess mellom formidleren av budskapet og mottakeren av budskapet. Dette må ikke forveksles med informasjon, da dette kun dreier seg om enveis formidling av budskap.

En enkel modell kan illustrere kommunikasjon:



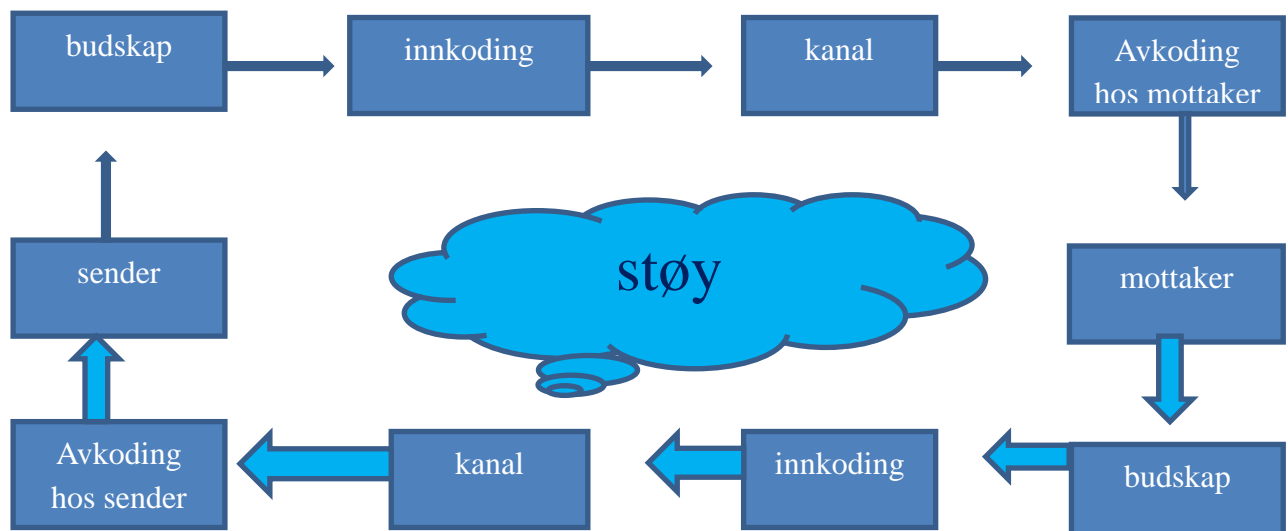
Figur.2

Modellen på foregående side beskriver på en enkel måte kommunikasjonsprosessen. Det er imidlertid ikke så enkelt når psykologi og samspillet mellom mennesker skal trekkes inn (psykologi i organisasjon og ledelse, Kaufmann og Kaufmann 2005). Kommunikasjon er ikke bare verbal, men hovedsakelig nonverbal. Det vil si at kroppsspråket vårt sier mer enn ordene som vi formidler. Samtidig spiller både stemmebruken og settingen rundt situasjonen inn. Eks. kaller en leder miljøterapeuten inn på kontoret for å informere henne eller han om en sak, legges det formell vekt på budskapet i motsetning til om lederen stanser deg i korridoren for å informere deg. En så enkel forskjell kan si mye om budskapet som lederen ønsker å formidle.

I vår organisasjon hvor vi er mange mennesker som jobber tett opp mot hverandre i makkerpar og vaktlag er informasjonen vi samler inn, meget viktig. I utredningsarbeidet hvor det er informasjon angående menneskers utvikling som skal danne grunnlag for rapporteringer til barneverntjenester og fagteam vil vi være helt avhengige av felles forståelse. Med tanke på hvor flinke brukerne er til å manipulere omgivelsene, er det som jeg nevnte tidligere, viktig at informasjonen som overlappes til det påtroppende makkerparet er korrekt.

Jeg vil senere beskrive utfordringene som møter oss i videreformidlingen av informasjon og selve kommunikasjonen mellom miljøterapeutene.

La meg illustrere kommunikasjonsprosessen i et mer aktuelt perspektiv:



Figur 3.

Det denne modellen illustrerer er kompleksiteten i kommunikasjonsprosessen. Innkoding og avkoding er de mest sårbare faktorene i prosessen. Her vil nemlig flere faktorer spille inn. Avsenders ordvalg, muntlighet eller skriftlighet, personens tanker og følelser og valg av kanal. Som jeg illustrerte tidligere kan valget av formell setting hvor budskapet gis, gi betydning for hvordan budskapet oppfattes av mottaker.

Vi er også forskjellige på den måten vi ser omgivelsene på, ved at noen av oss har en kognitiv måte å tolke, vurdere omgivelsene og inntrykk på, mens andre har en mer ekspressiv- affektiv måte å se ting på. Det vil si at de som bruker en kognitiv oppfatning vil styres av fornuftige og gjennomtenkte tankeskjema, mens de med en mer ekspressiv- affektiv tilnærming ofte styres gjennom følelser. Dette er det viktig at leder og mellomledere er klar over. Mest sannsynlig er det at mellomledere, som står nærmest, kjenner medarbeiderne best. Dette momentet er også viktig å ha med seg, spesielt når kommunikasjon må sees på som et strategisk verktøy.

Risikokommunikasjon

Risikokommunikasjon kan defineres som: «en interaktiv prosess i utveksling av informasjon og meninger mellom individer, grupper og institusjoner, som involverer diskusjoner om risikotyper og – nivå og metoder for håndtering av risiko» (DSB, veileder i informasjonsberedskap 2001).

Alle virksomheter har behov for en form av planverktøy som skal styre beredskapen i form av informasjonsarbeidet før under og etter en krise. Hensikten er å skape en felles referanseramme rundt de muligheter og begrensninger risikokommunikasjonen setter.

Dersom en kjenner til dette vil også muligheten for å kunne minske misforståelser og feiltolkninger være innen rekkevidde. Det gjelder å få fram budskapet på en slik måte at mottaker får det samme bildet av budskapet som sender har.

Hensikten med risikokommunikasjon er å gjøre mottakeren(e) oppmerksomme på mulige risikoer og endre atferd, slik at disse hendelsene ikke inntreffer eller at de negative konsekvensene blir mindre (kommunikasjon.no).

Hva er risiko

Risiko kan beskrives som sannsynligheten for at «noe» (en krise) skal oppstå ganget med konsekvensen av krisen.

Risiko vil alltid spille inn som en faktor hos mottaker. Dersom det informeres om en mulig hendelse vil en automatisk kalkulere inn risiko. Det er ikke nødvendigvis fordi egen helse muligens står på spill, men i forbindelse med forberedelse av innsats og ens egen kommunikasjon videre tilbake til sender eller neste ledd i rekken av nye mottakere.

Derfor vil det være avgjørende å ta hensyn til målgruppens oppfatning av risiko. Sender vil ofte være mest opptatt av å fortelle om hvor liten sannsynligheten er for at noe skal skje, mens mottaker er opptatt av konsekvensene og ønsker råd om hvordan de skal forholde seg (kommunikasjon.no).

Det handler som oftest om hvor mye av situasjonen mottaker kan klare å kontrollere selv. Kontrollbehovet er nemlig en sterk motivator i det videre arbeidet som skal gjøres. Noe av det viktigste vil da være å vurdere hvor mye informasjon som skal gis til en hver tid. Det må hovedsakelig dreie seg om informasjon som gir nok grunnlag til å fatte beslutninger. Troverdighet og tillit vil derfor være avgjørende. Hvem skal formidle budskapet? I en organisasjon med flere vertikale ledd og mellomledere vil det måtte avveies nøye om hvem som skal formidle budskapet. Dette kan nemlig få mye å si for hvordan oppfatningen og avkodingen vil bli hos mottaker.

I stortingsmelding 22. 2007-2008 om samfunnssikkerhet, trekkes det fram tre prinsipper i forbindelse med nasjonalt sikkerhets- og beredskapsarbeid:

- Ansvarsprinsippet
 - o Innebærer at den etat som har ansvaret for et fagområde i en normalsituasjon også har ansvaret for å håndtere ekstraordinære hendelser på området
- Likhetsprinsippet
 - o Betyr at den organisasjon man opererer med til daglig skal være mest mulig lik den organisasjon man har under kriser
- Nærhetsprinsippet

- o Innebærer at kriser organisatorisk skal håndteres på lavest mulig nivå

(stortingsmelding nr. 22, 2007-2008, samfunnssikkerhet).

Disse prinsippene kan med fordel være en veileder i forbindelse med risikokommunikasjonen innenfor organisasjonen. Det en gjør i forarbeidene og planarbeidet vil man ha større sannsynlighet for å gjøre i en krisesituasjon også. Ikke bare blir det oversiktlig, men det handler om hva en ønsker å signalisere overfor mottakeren.

Som jeg nevnte litt ovenfor så ønsker sender å formidle noe om hvor liten sannsynligheten er for at noe vil skje, mens mottaker er mer opptatt av hvilke konsekvenser det er snakk om.

Det er et ordtak som sier: «en skyter ikke spurv med kanon».

Dersom øverste leder kommer inn for å gi opplysninger som det ville vært mer naturlig at en av mellomlederne informert om, kan medarbeiderne fort begynne å undre seg ved budskapet. Samtidig er øverste leder med på å undergrave mellomlederens autoritet og med det hennes eller hans troverdighet innenfor egen stab. Overfører man de tre prinsippene til egen organisasjon, uansett størrelse, kan det være lettere å organisere beredskapsarbeidet. Noe som igjen vil føre til at kommunikasjonen og kommunikasjonsprosessen kan gå lettere.

Fordelingsnøkkelen i forhold til ansvar og organisatorisk forståelse blir lettere og det kan skape mer bevissthet i forbindelse med forventninger og rollefordelingen i organisasjonen.

I følge DSB`s veileder i informasjonsberedskap, arbeides det etter 7 grunnleggende regler for risikokommunikasjon:

1. Akseptere og involvere publikum som legitime aktører (mottakere av informasjon)
2. Å planlegge og evaluere alle informasjonsmessige tiltak godt
3. Lytt til publikums spesifikke bekymringer (før, under og etter krisen)
4. Vær åpen og ærlig
5. Koordinere og samarbeide med pålitelige og troverdige partnere

6. Å møte medias informasjonsmessige behov
7. Å kommunisere budskapet klart, tydelig og med medfølelse

(DSB, veileder i informasjonsberedskap 2001)

I tillegg trekker veilederen fram tre andre aspekter som er viktige å ta spesielt hensyn til. Språket som det første elementet, dreier seg ikke bare om ordvalgene en gjør, men bevisstheten i at ordene har betydning. Det er ikke nok, «å sitte på sin egen høye hest», å informere om hva «vi» står overfor, men en må se på hvem det er en snakker til. Velger man feil språk kan det få følger som mistro og mistenksomhet. Det kan være at mottaker føler at det ligger et skjult budskap eller agenda bak et for høytliggende og vanskelig språk. Dette ser vi nok eksempler på i det politiske spillet.

Motstridende budskap trekkes fram som et annet element. Dersom det skal informeres i flere ledd av organisasjonen og sender må bruke flere kanaler (sendere) for å nå ut til alle eller det må brukes flere ledd i arbeidet med informasjon, er det viktig at det samme budskapet som øverste ledd formidler er det budskapet som når mottaker. Her vil samordning av budskap være essensielt.

Samordningen av budskapet bringer oss inn på det tredje aspektet, nemlig det å skulle møte publikums spørsmål. Overfor store grupper må en påregne en del spørsmål. Her ligger en del forberedelser i beredskapsarbeidet. Det å kunne koordinere dette gjennom en kanal som samtidig avlaster ledelsen er viktig. Samtidig må det sørges for at det ikke blir en overbelastning av systemet. De som da er ansvarlige for informasjonsarbeidet må samtidig, for at det skal fungere, ha forutsetning for å kunne svare på spørsmålene og samtidig inneha evnen til å håndtere menneskers uro og bekymring (DSB, veileder i informasjonsberedskap 2001).

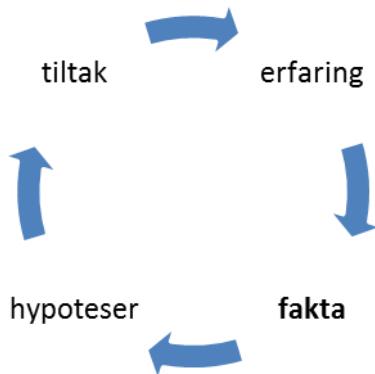
Empiri/diskusjon

Innenfor egen organisasjon er kommunikasjonen og senere risikokommunikasjonen en del av hverdagen. Allerede når det gjelder valg av arbeidstid og bruken av turnusarbeid, møter vi mange utfordringer vedrørende kommunikasjon. Vår oppgave er å ta imot ungdommer med alvorlige problemer. Ungdommene kommer til oss i en fase hvor de har satt eget liv og helse i fare, som nevnt innledningsvis.

Arbeidet består i å utrede ungdommene på oppdrag fra deres hjemstedskommune slik at vi på best mulig måte kan bistå kommunen i å foreslå videre hjelpetiltak. Gjennom hverdagen og de utfordringene ungdommen møter, innhenter vi opplysninger via observasjon og deltagelse. Denne informasjonen nedtegnes og videreformidles så til neste påtroppende vaktlag. Som nevnt tidligere arbeides det etter døgnturnus, noe vi ser på som hensiktsmessig for å kunne være tilstede over lengre tid og dermed kunne følge opp ungdommene bedre. På den måten mener vi at grunnlaget for innsamling av informasjon er betydelig større enn ved en dagturnus. Vi opparbeider en nærmere relasjon og skaper dermed en større mulighet for bygging av tillit. Tillit er en meget viktig faktor for å kunne få ungdommene til å åpne seg mer. Som nevnt innledningsvis overlapper to og to makkerpar hverandre i vaktbyttet, slik at det alltid vil være et vaktlag som har vært i miljøet ett til to døgn. dermed har vi større sjanse til å holde på informasjonen, mener vi. Dermed vil kommunikasjonsprosessen gå mer riktig for seg og muligheten for mistolking reduseres.

Selv om vi arbeider innen samme yrke og hverdag, har vi ofte ulike opplevelser av ungdommene. Arbeidsstaben innenfor organisasjonen er av begge kjønn, det er personer med utdanning og andre uten. Vi kommer fra ulik bakgrunn og ulike kulturer, samt ulik alder. Dette gjør at det er rom for ulike tolkninger. Som vi ser av dette, ligger de interne utfordringene i kø. Ved å bruke kommunikasjon som et strategisk verktøy opplever vi å kunne bidra til en mer felles oppfatning og forståelse av de signalene og observasjonene vi gjør. Derfor har vi utviklet et arbeidsredskap som skal hjelpe oss i hverdagen.

Erfaringssirkelen:



Figur.4.

Denne erfaringssirkelen brukes i alle handlingsplaner for å minne oss på i hvilken rekkefølge vi skal jobbe etter, samle fakta, sette opp hypoteser og bestemme tiltak, deretter trekke nye erfaringer og igjen samle fakta. Uten å fokusere på fakta vil vi ikke kunne foreta beslutninger på riktig grunnlag. Den er også med på å bedre kommunikasjonen fordi den gir mindre rom for personlige tolkninger.

Gjennom månedlig veiledning hvor vi søker bevisstgjøring for at vi alle er en del av et team minsker vi debatten om at noen vet bedre enn andre, enten det skulle være utdanning eller alder som er avgjørende for det.

Dette er også en av de oppgavene som er leders ansvar. Å sørge for balansen i organisasjonen. Sørge for at vi er tro mot målet. Fordi dersom ledelsen ikke klarer å få tydeliggjort målet fra øverste ledd og ned til miljøarbeiderne, vil en mest sannsynlig trekke i alle retninger.

For å se litt nærmere på hva som kan danne grunnlag for hvorfor vi tolker ulikt og hvorfor kommunikasjonsprosessen kan være vanskelig kan vi se på begrepet persepsjon.

Persepsjon

Jarle Eid og Bjørn Helge Johansens bok om operativ psykologi tar blant annet for seg begrepet persepsjon.

Persepsjon er vår oppfatning av fysiske objekter eller sosiale situasjoner med utgangspunkt i sanseintrykk her og nå. Persepsjon er med andre ord en indirekte prosess som dels er automatisert og dels avhengig av at vi analyserer og fortolker det vi sanser (Eid og Johansen operativ psykologi s. 81 2006).

Dette er meget aktuelt i forbindelse med kommunikasjonsprosessen og risikokommunikasjon. Det er viktig at leder/mellomleder er bevisst hvordan vi oppfatter og sanser omgivelsene når vi kommuniserer. I en arbeidssituasjon hvor tempo er høyt og fokus ligger hos ungdommene er det ikke alltid bare å informere en enkeltperson og dermed tro at denne informasjonen går videre med det samme budskapet som var ønsket, nei, det må tas flere hensyn. Det jeg snakker om nå er det som i kommunikasjonsprosessen karakteriseres som støy. Stress, nylige konflikter, fysisk tretthet og stor arbeidsmengde kan føre til at mottaker ikke oppfatter budskapet og feiltolker det som er innholdet i risikokommunikasjonen.

Da er det viktig at rutiner og prosedyrer fungerer. Selv om tidsfaktoren ofte kan være en utfordring når det gjelder risikokommunikasjon. Kan det å avvente til riktig tidspunkt ofte være avgjørende for risikokommunikasjonen, den erfaringen sitter jeg ofte igjen med. Eks. det å bytte arena fra en til en annen kan være med på å legge bort stress og arbeidsmengde. Man får «landet», og er litt mer mottagelig for informasjon.

Gjennom slike prosedyrer og rutiner vil vi ofte oppleve høyere suksessfaktor, i det lange løp.

Selvfølgelig kommer det an på hva det skal informeres om. Et typisk eksempel fra egen organisasjon er når vi får en forespørsel om ny ungdom.

Som leder er man ansvarlig for å godkjenne nye inntak. Som nevnt innledningsvis tar vi imot ungdommene i en fase hvor situasjonen er akutt. Informasjonen vi får er ofte kortfattet og inneholder gjerne det som har forårsaket den akutte situasjonen. Det er gjerne fysisk utageringer, voldsepisoder og eskalerende rusmisbruk. Dette er situasjoner vi er kjent med.

Allikevel vil måten det viderefremmes ha mye å si for hvordan det oppfattes. I tillegg til dette

vil «situasjonen på huset» ha mye å si. Er det en turbulent gruppe fra før vil en fort legge det til i måten ting oppfattes. Her kommer vi inn på det jeg tok for meg litt ovenfor, nemlig erfarings sirkelen (fig.4). Den vil dermed være et hjelpemiddel for å holde fokus på rett sted. Selv om ungdommen det er snakk om høres utfordrende ut, gjelder det å samle fakta for å kunne si noe om risikobildet.

Er for eksempel utageringen i ruset tilstand eller ikke. Er utageringen i hjemmet eller utenfor hjemmet. Dette sier en del om hvordan reaksjonsmønsteret til ungdommen er og i hvilke situasjoner en kan forvente at ungdommen reagerer ulikt.

Tilbake til hvordan risikokommunikasjonen da blir kan man ta i bruk det som Eid og Johansen i boken operativ psykologi kaller perseptuell innstilthet og skjema.

Perseptuell innstilthet kan defineres som: *en tendens, tilbøyelighet eller predisposisjon for å oppfatte bestemte trekk eller egenskaper ved stimulus.*

Det vil si at vi har en tendens til å fokusere på visse aspekter ved situasjonen, mens vi overser andre aspekter. Perseptuell innstilthet bidrar på denne måten til å selektere og organisere visse stimuli som individet oppfatter som særlig relevante i den aktuelle situasjonen. Perseptuell innstilthet er et resultat av erfaring, utdanning og øving (Eid og Johansen operativ psykologi s.87 2006).

Perseptuelle skjema kan defineres som: *Stabile og grunnleggende systemer for å klassifisere persepsjon, tenking og antakelser om omgivelsene.*

Perseptuelle skjema er en annen faktor som påvirker vår opplevelse av det ytre miljø. Skjema kan ha form av mentale representasjoner og erfaringsbasert kunnskap om sammenhenger i omgivelsene. Skjemaorganisert kunnskap er med andre ord kunnskap om sentrale fellestrekk ved objekter og begivenheter øving (Eid og Johansen operativ psykologi s.87 2006).

Ved å referere til våre erfaringer og hvilke faktorer vi skal forholde oss til, unngår vi feiltolkninger og personlige synsinger. Men for å få dette til er det viktig at sender er klar over hvilken posisjon hun eller han har, samt at man klarer å lese miljøterapeutene slik at man vet

hvordan og hvilken kanal det skal brukes når det skal informeres. Jeg tenker da spesielt på språkbruken og ordvalg. Dette er noe av det vi fokuserer på i veiledningen vår.

Kommunikasjonsprosessen er toveis kommunikasjon og dersom sender ikke klarer å formidle budskapet vil mottaker naturlig nok respondere gjennom spørsmål tilbake. Om sender ikke har vært ærlig vil dette fort bli avslørt. Troverdigheten til sender vil settes på spill og tilliten synker. I og med at informasjon vedrørende ny ungdom er så viktig i forbindelse med hvilke forberedelser en selv og vaktlaget skal gjøre jfr. risikokommunikasjon, kan det føles som om man bare blir overlatt til seg selv og tilfeldighetene, i en eventuell situasjon.

I krisesammenheng snakker man i slike tilfeller om «dobbeltkrise». Dobbeltkriser omhandler ofte svikt i den interne kommunikasjonen som igjen skader troverdighet og tillit. I dette tilfellet vil da tillitsbruddet legges til ledelse.

I og med at risikobildet ved et nytt inntak ofte dreier seg om at en enkelt ungdom kan forårsake uro i resten av gruppen eksempelvis ved at den nye ungdommen ofte er ute etter å klare å rømme på grunn av rusavhengighet og russug. Ungdommen kan da fort forsøke å få med seg flere ungdommer.

Vi forsøker å motarbeide slike utviklingsmuligheter ved at vi ikke tillater snakk om rusmidler eller rusopplevelser blant ungdommene. Vi tillater ikke alle typer musikk, da dette er sterke triggere for ungdommer som gjerne bruker musikk som stemningsskapere i forbindelse med rusmisbruk. Vi har utviklet en fast timeplan som er med på å gi forutsigbarhet og dermed struktur og ro. Andre erfaringer er at ungdommer med stor motstand til autoriteter vil ofte, i starten av oppholdet, prøve å skape splid mellom voksengruppen og ungdommene gjennom verbal og fysisk ulydighet. Naturlig nok er det gruppeprosesser som settes i gang når det kommer nye ungdommer eller noen flytter ut, men det er ikke mer enn forventet.

Her er det viktig at leder eller mellomleder gir klar informasjon og instruks om og hvilke retningslinjer det skal jobbes etter.

Å kunne klare å lytte til miljøterapeutene og deres behov for informasjon vil også være et viktig moment. Løsninger kan ligge i det som jeg har beskrevet under perseptuell innstilthet og skjema. Risikokommunikasjonen kan og bør dreie seg om det vi kan og de erfaringene vi har bygd, samt hvilke retningslinjer vi har gjennom prosedyrer og rutiner.

I enkelte tilfeller ser jeg ofte at risikokommunikasjon kan gå over i krisekommunikasjon. Da er det viktig at leder eller mellomleder kjenner sine ansatte og vet hvordan hun eller han skal løse kommunikasjonen.

Erfaringsmessig ser jeg at det kan være lurt å kjenne til krisekommunikasjon og dens faser. Timothy Coombs ni-trinns modell er oversiktlig og godt inndelt og beskriver fasene før, under og etter en krise godt. (Timothy Coombs ongoing crisis communication 1999).

Jeg skal ikke gå videre inn i den, men refererer til fasen før og etter krisen. Den omhandler mye av det vi snakker om i forbindelse med læringspotensialer og jobbing med kulturen i en organisasjon, samt hvor viktig det er å kjenne til signaler som kan være potensielle hendelser og ikke minst det å handle deretter.

Ser vi litt nærmere på et annet aspekt, nemlig miljøterapeutene og deres evne til å håndtere arbeidet, ligger det noe som har potensiale til å forstyrre kommunikasjonen i organisasjonen. Jeg nevnte så vidt kulturen innen en organisasjon. Kulturen er en av de sterkeste påvirkerne overfor kommunikasjonsprosessen. Eksemplet ligger i utbrenthet og miljøterapeutens håndtering av dette. Her kan påvirkningskraften til en sliten miljøterapeut få normal kommunikasjon til å ende opp i feilvurdering av risikobildet og vi får en medarbeider som signaliserer gjennom risikokommunikasjon. Samtidig kan hun eller han overføre dette, bevisst eller ubevisst til resterende makkerpar eller vaktlag. Jeg refererer også til den non-verbale kommunikasjonen i dette tilfellet. Her ligger et stort overføringspotensiale. Det er derfor svært viktig at miljøterapeuten får de nødvendige defuse og debiefinger etter episoder som har oppstått. Negative tanker fester seg fortare enn positive og dette kan bli et problem. Vi har alle et felles ansvar, men ansvaret ligger først og fremst hos ledelsen. Ledelsen har ansvaret for medarbeiderne både på og utenfor jobb. Ærlighet fra medarbeiderne er i slike tilfeller viktig. Føler man seg utmattet og sliten er det viktig at dette meldes inn. Det er ingen skam i å være ærlig, spesielt mot en selv. Det er først da en kan gjøre noe for det. I denne type arbeid har helsen mye å si da beslutninger tas på grunnlag av årvåkne observasjoner. En utbrent medarbeider vil ofte reagere annerledes og dermed kunne ta unødvendige risikoer. Jarle Eid og Bjørn Helge Johnsen tar for seg dette i kapitlet om fysiologiske prosesser i boken «operativ psykologi». De forklarer hvordan stress, langvarig stress faktisk kan føre til kroppslige skader og forandringer, eksempelvis mavesår, hjerteinfarkt og svikt i immunforsvaret.

jeg vil ikke gå videre inn på dette, men vil bare poengtere hvor skadelig det kan være i kommunikasjonsarbeidet.

Oppsummering

Gjennom oppgaven har jeg prøvd å sette søkelyset på kommunikasjonsprosessen og risikokommunikasjon i en barneverninstitusjon. Jeg har trukket fram flere aspekter som er verdt å ta hensyn til i kommunikasjonslinjen. Det å være bevisst på språkbruk, kjenne til sine ansatte og de fysiologiske prosessene hos mennesket.

Det er viktig for en organisasjon å ha klare rutiner for beredskap, samt en felles begrepsforståelse. Uten dette vil kommunikasjonsprosessen bli vanskelig.

Risikokommunikasjon er utfordrende på det grunnlag av at den er nærstående krisekommunikasjon og kan faktisk kan fremskynde eller påføre organisasjonen en krise. Det er viktig å kjenne til en krises oppbygning og dermed kunne detektere symptomer i en tidlig fase for så å kunne bruke den informasjonen en har til å bli oppmerksomme på de risikoer som ligger til rette ved en krise og heller bruke informasjon til å foreta de beslutninger som er med på å endre atferden til å forhindre eller redusere konsekvensene til det minimale. Mye av ansvaret ligger naturlig nok hos leder og mellomledere. Dermed blir utfordringen å klare å jobbe med kulturen i organisasjonen, slik at en opparbeider en felles forståelse og målbevissthet i det daglige arbeidet. Dette er et tema som må arbeides med hele tiden.

Ved å sikre de ansatte på jobb gjennom kontinuerlig veiledning og støtte, samt lytte til innspill og sørge for at de reiser fra jobb med en følelse av at de har bidratt, tror jeg at de opprettholder en høy grad av troverdighet og tillit til sine medarbeidere og ledere samt en motivasjon til å komme tilbake.

Litteraturliste:

Timothy Coombs, Ongoing Crisis Communications. Planning, managing, and responding. Thousand Oaks: Sage Publications 1999.

Det kongelige justis- og politidepartement, Stortingsmelding nr. 22, 2007-2008, samfunnssikkerhet, samvirke og samordning.

Direktoratet for sivil beredskap (DSB), veileder i informasjonsberedskap april 2001.

Jarle Eid og Bjørn Helge Johnsen (red.), operativ psykologi, 2. utg. 2006 fagbokforlaget.

Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik, hvordan organisasjoner fungerer 3. utg. 2010 fagbokforlaget.

Geir Kaufmann og Astrid Kaufmann, psykologi i organisasjon og ledelse 3.utg. 2005, fagbokforlaget.

Kommunikasjon.no (kommunikasjon.no/fagstoff/risikokommunikasjon), 20/3-2012

Lovdata, Lov om barneverntjenester (barnevernloven). (1992-07-17).