

## Kvalitetsbevissthet og helsefremmende samarbeid i asylmottak

Forfattere: Ingunn Vatnøy og Gudrun Nordmo

*Ansatte i asylmottak møter ofte mennesker som er i krise eller som er sterkt traumatisert. Kurset som beskrives skal fremme de ansattes evne til å takle kompleksitet på en måte som reduserer stress, forebygger sykdom og bryter kjeder av integritetsoverskridende handlinger slik at det til sist kommer asylsøkerne til gode. Metoden er utviklet i rammen av Integrativ supervisjon i samarbeid mellom Gudrun Nordmo fra RVTS-Øst og Ingunn Vatnøy fra Conflux.*

Ansatte på asylmottak tilhører ikke til de tradisjonelle hjelpe- eller behandlingsprofesjonene, men de arbeider med mennesker som er i krise eller har utviklet traumerelaterte lidelser og som til dels er sterkt preget av dette. I 2007 intervjuet forskere ved Nasjonalt kompetansesenter om vold og traumatisk stress NKVTS 85 asylsøkere i asylmottak<sup>1</sup>. I undersøkelsen kom det blant annet fram at av disse hadde 36,5 % sittet i fengsel, 65 % hadde blitt torturert (hvorav 57 % direkte erfart), 34,4 % har vært utsatt for voldtekt (hvorav 21,5 % direkte erfart), 67,1 % har opplevd drap av familie og venner og 76,5 % har selv vært nær ved å bli drept. Mange av asylsøkerne befinner seg tidvis, eller til og med kronisk i en tilstand av *hyperarousal*<sup>2</sup> eller *overaktivering*, med skvettenhet, lett mobiliserbar aggresjon eller disorganisering eller i tilstander av *hypoarousal*, eller *underaktivering* preget av passivitet, nummenhet eller apati. Dette setter sitt preg på omgivelsene gjennom atmosfæren som oppstår som følge av frykt og usikkerhet. Mange asylsøkere strever også med hvordan de skal fortolke det de har opplevd i hjemlandet og det de opplever som asylsøkere i Norge. Hvorfor måtte dette skje med meg? Hvorfor vil ingen hjelpe meg? Noen har også, som følge av traumatisering, mistet alt håp om en bedre fremtid og preges av *meningsløshet*.

Daglig arbeid i en slik atmosfære er svært krevende for de ansatte som står i fare for overbelastning. En av flere risikofaktorer er at de, på samme måte som asylantene, utvikler uhensiktsmessige årsaksforklaringer og dysfunksjonelle strategier for håndtering av kompleksitet. Ansatte i asylmottak har en svært kompleks

---

<sup>1</sup> Marianne Jacobsen, Nora Sveaass, Lars Erik Eide Johansen og Elin Skogøy, *Psykisk helse i mottak*, Rapport NKVTS, nr 4/2007 (www.nkvts.no)

<sup>2</sup> Pat Ogden, Kekuni Minton, Clare Pain, *Trauma and the body*, W.W. Norton & Company, New York, London, 2006, s. 26

arbeidshverdag. De forholder seg, oftest via tolk, til mennesker fra ulike kulturer med et bredt spekter av behov, så som praktiske, medisinske, psykologiske problemer og savn som det oftest ikke er noen umiddelbar *løsning* på. De samarbeider med kommunale og statlige etater og systemer og må forholde seg til lovverk og deres konsekvenser for forskjellige grupper. De driver et utstrakt informasjonsarbeid overfor beboerne, inklusive foreldreveiledning. De driver returarbeid og legger til rette for fritidsaktiviteter, for å nevne noe. Fokuset skal være *hjelp til selvhjelp*. Strømmen av asylsøkere varierer, med følger for ansettelsesforhold og drift. Utfordringene og kravene til personene i stillingene er store og omfattende.

Susanne Bang bruker terminologien *kontakttretthet*<sup>3</sup> eller *oppmerksomhetstretthet* nærmest som en kalkulert risiko når vi arbeider med mennesker, men understreker at det er viktig å ha strategier for å unngå å utvikle symptomer på *burn out* eller *utbrenthet*.

I vårt opplegg for ansatte i asylmottak opererer vi ikke bare med kategorier som utbrenthet, PTSD eller sekundærtraumatisering<sup>4</sup>, men ser på noen av de ansattes spesielle utfordringer som et *meningsproblem*. *Mening* i vår sammenheng er enkelt sagt hvordan vi tolker det vi opplever og hvilken verdi vi tillegger det. Vår erfaring er at en slik tilnærming kan motvirke uhensiktsmessig håndtering av komplekse situasjoner, videre kan man forebygge belastende stress og skade for både ansatt og asylsøker, noe som igjen fremmer kvalitetsbevissthet og helsefremmende samarbeid.

*Mening* er hvordan vi tolker det vi opplever og hvilken verdi vi tillegger det. Forskning innen sosialpsykologi gir kunnskap om hvordan vi tenderer til å utvikle bestemte forklaringsmodeller for årsakssammenhenger<sup>5</sup>. Gjennom etiske valg (at vi respekterer andres integritet) kan vi utvikle en fleksibel identitet som ivaretar egen og andres suverenitet. Dette er et normativt aspekt som vi

---

<sup>3</sup> Susanne Bang, *Rørt, rammet og rystet*, Gyldendal forlag AS, 2003

<sup>4</sup> Dr Kaethe Weingarten bruker begrepet *Common shock*, for å identifiserer fenomenen som ikke nødvendigvis hører inn under diagnosene compassion fatigue/burn out, PTSD eller secondary PTSD. Se fotnote 1.

<sup>5</sup> *Attribution Theory and Research: From Basic to Applied*, Frank Finscham og Miles Hewstone i *Introduction to Social Psychology*, Blackwell publishing 2001

introduserer allerede i invitasjonen til kurset.

### De fem identitetssøylor

Identitet er helheten av ulike forhold som gir en person, en bedrift, et samfunn og lignende en bevissthet om at jeg er *meg* eller vi er *oss*.

En noenlunde stabil og samtidig fleksibel identitet er en forutsetning for at vi skal kunne styre oss selv og våre handlingsrom i tilstrekkelig grad og dermed en forutsetning for beslutningskraft og selvstendige avgjørelser i komplekse sosiale situasjoner. Før vi går nærmere inn på beskrivelsen av selve kurset vil vi presentere det vi kaller *de fem identitetssøylene* hvor hver av dem representerer et viktig livsområde.. Fem viktige områder påvirker den personlige identitetsoppfatningen. Det er 1) kroppen som omfatter blant annet kjønn, alder, helse og utseende. Det er 2) vårt sosiale nettverk/familie, og det er 3) vårt arbeid og våre prestasjonsevner, fritidsaktiviteter inkludert, 4) vår materielle trygghet / økonomi, eiendeler og 5) våre verdier. For en virksomhet kan dette overføres til fem tilsvarende områder, korporativ identity, det kommer vi tilbake til under beskrivelse av kursets del 2.

Denne inndelingen gjør det lettere å håndtere kompleksitet ved hensiktsmessig strukturering. Slik operasjonaliseres identitetsbegrepet, og det gir oversikt. I Integrativ supervisjon ser vi først og fremst etter ressurser og støttende faktorer innen de fem områdene, men vi ser også etter hva som eventuelt mangler og hva det er for mye av. Slik får vi tak i hvor vi kan hente krefter og hvor vi kan hvile for å kompensere for det som mangler, eller hvordan vi kan skaffe oss det, og vi ser hva som er overbelastende. Vi har laget en oversikt som er klargjørende og avlastende i seg selv og vi har fått tilgang til ressurser som får fram krefter til endringsarbeid både personlig og i yrkessammenheng.

### **Metodisk tilnærming i kurset**

Den konkrete utformingen av innhold og teknikker varierer noe fra arbeidssted til arbeidssted ut fra lokale behov. Samtidig har deltakerne vært med på å utvikle kurset videre ved at vi baker inn erfaringer og tilbakemeldinger fra hvert til kurs for forbedring av det neste. Eksemplene er tatt fra ulike mottak

Gjennom individuelle- og gruppebaserte øvelser og oppgaver prøver deltakerne ut nye tanker og idéer. Arbeidet krever at også supervisorenes ståsted i forhold til menneskesyn og etikk er åpent og tilgjengelig for de ansatte. Da kan vi unngå maktutøvelse og ensretting fra vår (supervisorenes) side.

#### Bruk av kreative medier og teknikker

Medier kan vi definere som bærere av informasjon eller som informasjonssystemer i kommunikasjonsprosesser. Det er et generelt livsprinsipp at vi mennesker forandrer og forandres, skaper og skapes. Forskjellige medier har forskjellig oppfordringskarakter og kreative medier appellerer nettopp til det skapende i oss.

Kreative medier er foreksempel farger, leire, musikk osv. De gir tilgang til følelser, intuisjon, lengsler, motstand, strev, fantasi, fascinasjon og fornemmelser.

Hvis vi bare bruker talespråket vil saksforhold dominere på overflaten i kommunikasjonen og det som foregår av mellommenneskelige prosesser utover saksforholdet blir vanskelig å få øye på og blir ikke tema for oppklaringer.

I dette kurset anvender vi kreative medier når deltakerne skal få tak i følelser og stemninger som påvirker arbeidsforhold. Videre legger vi vekt på å etablere empatiske prosesser slik at disse kvalitetene trer tydeligere frem og kan bidra til sosial utvikling og kreativitet, i motsetning til sosiale begrensninger og misforståelser. Stemninger og følelser må altså bli tatt hensyn til om de skal få positive utfall i arbeid med kommunikative prosesser og samhandling.



*Å ha det gøy er en verdi i seg selv*

### Det vennlige blikket

Vi starter kurset med en selviakttakende, guidet øvelse for å skape et grunnlag for å arbeide videre med bevissthet i forhold til identitet. I øvelsen blir deltakerne oppfordret til å se seg selv utenfra i arbeidssituasjonen med et vennlig blikk, *med blikket til en filmregissør som har kjærlighet til sine rollefigurer*. Vi ber deltakerne huske situasjoner fra arbeidshverdagen, både det som har vært utfordrende og det de har lyktes med (suksesshistorier) og faktorer fra privatlivet som gir kraft og glede, eventuelt det motsatte, inn i arbeidet. Deretter blir de bedt om å lage en tegning – figurativ eller nonfigurativ - som handler om egen arbeidssituasjon. Til slutt får deltakerne mulighet til å videreutvikle tegningen til en filmplakat og gi *filmen* fra eget arbeidsliv en tittel. Hvis deltakere har stor uvilje mot å tegne, kan de skrive i stedet.

Det viktigste med å introdusere *et vennlig blikk* i begynnelsen av kurset er å gi trygge rammer preget av emosjonell støtte og ressursorientering. Rammene åpner for en vennlig, (selv)aksepterende atmosfære og fjerner frykt og prestasjonsangst hos deltakerne. Gjennom guidingen forsøker vi å fremme det vennlige blikket som en kvalitet i måten å se seg selv og verden på. Arbeid med mennesker i vanskelige livssituasjoner skaper ofte følelse av utilstrekkelighet ved at vi blir overveldet og ikke klarer å handle slik vi ideelt sett vil. I neste omgang kan det gjøre oss mer selvkritiske og mindre tilfredse med utføringen av eget arbeid. Noen strever med å ha et vennlig blikk på seg selv, kanskje av mer omfattende grunner enn nevnt over. Vi erfarer at øvelsen også for dem setter i gang en prosess hvor de for eksempel tematiserer overdreven perfektjonisme og negativt syn på seg selv og begynner å sette spørsmålstegn ved *om det må være slik*. Dette styrker vår arbeidshypotese om at det er lettere å få til endring når man har akseptert det som *er* uten fordømmelse.

### Selektiv åpenhet og egne grenser

For å forankre ny forståelse og nye idéer på den respektive arbeidsplass/i det respektive asylmottak, er det en forutsetning at ledere deltar. Uten dem til stede vil effekten av et slikt kurs være svært begrenset, og noen ganger kanskje virke mot sin hensikt ved at nye idéer og innspill fra de ansatte snarere blir en trussel. Dette krever ekstra varsomhet fra vår side i forhold til å tilrettelegge slik at både lederes og de ansattes integritet og grenser i personalgruppen ivaretas. Ved bruk av kreative medier kan grensene i forhold til hva den enkelte har lyst til å dele av følelser/personlige

forhold lett overskrides. Kreative medier kan være forførende og vi må ha etiske betraktninger rundt de prosessene vi setter i gang.<sup>6</sup> Deltakerne skal ikke behøve å føle at de *avslører* seg overfor kollegaer. Særlig når et slikt arbeid finner sted i et kollegium er det viktig å bidra til at den enkelte ikke føler seg presset til å overskride, men tvert imot oppmuntres til øket bevissthet om hvor egne grenser går. Derfor oppfordres deltakerne til å være *selektive* i sin åpenhet, og bare dele det de selv føler at de ønsker. Dette kan også bidra til en generell bevisstgjøring og aksept av egne og andres grenser i personalgruppen.

## **Krisehåndtering og Stabilisering**

Kjennetegn på en krise er at *de mestringsstrategiene personen eller systemet har (opparbeidet) ikke fungerer som de vanligvis gjør, og personens (systemets) strukturer trues*. Første skritt i krisehåndtering er å etablere en kontakt som er *god nok* til at personen *lar seg hjelpe* til å forholde seg adekvat til det aktuelle problemet.

Kontakt, ro, fokusering og strukturering av situasjonen er avgjørende.

I tidlig fase traumearbeid er stabilisering første skritt i behandlingen<sup>7</sup>. I terapiforløp handler stabilisering blant annet om å hjelpe den traumatiserte til å få kontroll over dissosiasjon. Hvis man lærer seg å forstå at det som i dag vekker uforståelige og ubehagelige reaksjoner, handler om tidligere hendelser som blir reaktivert, kan man finne fram til skreddersydde strategier for å håndtere gjenopplevelser. Da blir disse mindre skremmende og avtar i omfang og intensitet. Ansatte ved asylmottak skal *ikke* drive terapi, men de vil stadig møte personer som enten står i en krise (avslag på søknad om opphold) eller også er traumatiserte. Asylmottaket kan i kraft av sin struktur og sitt innhold motvirke kriser eller forsterke dem, virke stabiliserende eller destabiliserende på beboerne. Et mottak hvor beboere stadig er i slåsskamp eller ansatte føler seg truet, vil i neste omgang oppleves emosjonelt overbelastende og destabiliserende også for personalgruppen. Slik kan vi se at personale og beboere gjensidig påvirker hverandre og hverandres *identitet*, ansatte og asylanter kan fort tildeles roller som snill, slem, streng, umulig osv. I vårt supervisjonsarbeid introduserer vi virkemidler som vi vet har en ivaretakende og stabiliserende effekt, til

---

<sup>6</sup> Ingunn Vatnøy i *Tidsskrift for integrativ terapi og supervisjon*, nr 1,2009 *Kreative medier* s 14

<sup>7</sup> Judith van der Weele i *Dissosiasjon og relasjonstraumer*, Universitetsforlaget 2006, *Styrk den indre veggen*

beste for begge grupper. I det følgende vil vi se på *nærvær* og *emosjonell støtte* som virkemidler for å oppnå stabilisering.

### Oppmerksomt nærvær

Tidsrammer, tidsfrister, knapphet av tid er en kjensgjerning i arbeidslivet og karakteriserer i høyeste grad arbeidsdagen i et asylmottak. Opplevelsen av stress er for mange en følelse som er knyttet opp mot det å være på jobb. Men fra *mindfulness-tradisjoner* vet vi hvor forskjellig *tid* kan fortone seg avhengig av hvilket fokus vi har. Er vi mentalt i fremtiden og morgendagens gjøremål kan vi oppleve stress, indre kaos og mangel på tid, men hvis vi er til stede i det vi gjør i øyeblikket oppleves ikke *tid* som et problem. Kabat-Zinn (1994) definerer oppmerksomt nærvær som *An intentional focused awareness – a way of paying attention on purpose in the present moment, non-judgementally*<sup>8</sup> (s. 68). Oppmerksomt nærvær er også viktig for å utvikle kontakt med og forståelse av oss selv.

For å få tak i atmosfæriske bilder, følelser og kroppsformennelser er det også nødvendig med tilstrekkelig tid og rom og det krever at supervisorene legger til rette for at det er mulig å arbeide uforstyrret. Vi skifter mellom instruksjoner som oppfordrer til å se seg selv utenfra, for eksempel på jobb og å legge merke til hva som skjer i en selv her og nå. Slik trenes evnen til *oppmerksomt nærvær*. Mange deltakerne fremhever opplevelsen av å ha god tid i løpet av kursdagene, selv om de hele tiden har vært sysselsatt med forskjellige øvelser og oppgaver.

Vi erfarer at erkjennelsen av hva som skaper *ro* kontra *stress* på arbeidsplassen og hvordan man selv kan være med og skape ro eller stress, blir tydeligere etter at deltakerne har trent på å flytte mentalt fokus til *her og nå*. En enkel ting som hvordan mobiltelefon brukes får betydning for stressnivået på arbeidsplassen. En leder vi møtte hadde arbeidet planmessig med funksjonell bruk av mobiltelefon, og instruerte sine medarbeidere til å skru av telefonen i sammenhenger der det var hensiktsmessig for flyten i arbeidet.. Lederne kan i kraft av sin posisjon være gode rollemodeller for sine

---

<sup>8</sup> Kabat-Zinn, J. (1994). *Wherever you go, there you are: Mindfulness meditation in everyday life*. New York: Delacorte.

medarbeidere i å utvikle rammer som fremmer tilstedeværelse. Den ansattes evne til *oppmerksomt nærvær* vil ofte være avgjørende for å skape kontakt med noen som er i krise, hvor det også vil ha en avlastende og stabiliserende effekt.

### Betydningen av emosjonell støtte

Stilt overfor asylanter som signaliserer at hele deres fremtid avhenger av om de får opphold i landet eller ei, kan deres kontakt- og hjelpebehov komme til å oppleves overveldende og som påtrengende og aggressive krav. En uheldig mestringsstrategi fra de ansatte kan i verste fall bli en røff, konfronterende holdning, gjerne dekket av begrepet *realitetsorientering*, hvor man lar være å yte hjelp for at asylanten ikke skal få *falske forhåpninger*. Asylantene kan lett utsettes for at deres væremåte attribueres til egenskaper ved dem mens konteksten undervurderes. Hvis dette er en *gjengs holdning* i et mottak, vil det komplisere nødvendig krisehåndtering fordi det ikke er bygget opp tilstrekkelig tillit til de ansatte i forkant. En annen uheldig mestringsstrategi er å bli formyndere. Da går ansatte gjerne inn som oppdragere med formaninger og moralisering overfor de som ber om hjelp. Asylsøkere har gjerne et dårlig norskforråd og dermed et enkelt språk, hvis de overhodet snakker norsk. De kan oppleves uvitende og *barnslige* og forelderrollen ligger snublende nær i møte med dem. (Vi snakker her *ikke* om mottak for enslige mindreårige).

Supervisorer kan selv lett selv gå i denne grøften når de møter forenklete forklaringsmodeller på klienters atferd hos ansatte. Vi kan bli moraliserende eller belærende for å oppnå rask endring. Som regel oppnår vi da bare å indusere skam eller følelsen av å ikke være flink nok, eller at den ansatte må forsvare seg mot en supervisor som de opplever ikke forstår deres virkelighet. Vårt oppriktige ønske er at deltakerne på kurset skal oppleve emosjonell støtte fra oss som supervisere, fra seg selv og fra hverandre. Vi vil gi muligheten for at de får erfare effekten av emosjonell støtte som fryktreduserende og trygghetsskapende og som hjelp til å bære smerte, jfr øvelsen: *Det vennlige blikket*.

Å yte emosjonell støtte læres best ved at man opplever det selv. Dette har å gjøre med kvaliteter som innlevelse og ekthet, timing og dosering. Det dreier seg om mer enn å si: *Jeg skjønner at dette er vanskelig* (selv om det noen ganger kan være tilstrekkelig).



Det handler om å møte andres følelser direkte og kommunisere slik at den andre opplever seg møtt og forstått.



*Våge å vise hjertelag*

Vi erfarer at ansatte i asylmottak yter mye emosjonell støtte. Samtidig mener vi å se at de ikke tar inn over seg hvor betydningsfull denne støtten er. Emosjonell støtte kan ha avgjørende betydning for den kriserammede. I vårt kurs fremhever vi dette. I stedet for å føle seg bare hjelpeløs overfor den sterkt gråtende asylsøkeren som har fått avslag på søknaden om opphold, er det mulig å støtte vedkommende i følelsesuttrykket uten å ta stilling til avslaget som sådan. Verdien av en slik intervensjon må ikke underkjennes. Den ansatte unngår følelser av skyld fordi han/hun av hjelpeløshet har forsøkt å unngå asylanten, eller av medlidenhet har ytret sterke meninger om selve avslaget og derved blir møtt med forventninger som er umulige å innfri. Emosjonell støtte er et redskap til å takle komplekse situasjoner for ansatte og til å redusere stress både hos giver og mottaker av støtten. *Nærvær* er nødvendig for å yte emosjonell støtte.

### Personlig identitet

Etter å ha introdusert *Det vennlige blikket*, er resten av kursets to første dager viet arbeid med *personlige identitetssøyler*. Deltakerne tar nok en gang utgangspunkt i egen livssituasjon. Litt avhengig av størrelsen på kurslokalet, blir de enten instruert til å *se for seg* eller *være* de respektive søylene ved å gi dem et kroppslig uttrykk en etter

en, og deretter tegne dem. De kan se bort fra søylen som figur og bruke helt egne symboler i tegningen hvis de ønsker det. Intervensjonene er utformet slik at de berører emosjonelt og kognitivt. Vi skifter mellom å jobbe ut fra kroppen mot en følelse (bottom up) eller å arbeide ut fra tanker eller fantasier (top-down).

Når vi uttrykker oss ved hjelp av farger og symboler i en tegning kan vi få tilgang til noe som fram til nå bare har vært en fornemmelse. I arbeid med personlig identitet kan det for eksempel være hvordan bekymringer rundt dårlig privatøkonomi virker inn på arbeids- og prestasjonssøylen eller hvordan ens livssyn, for eksempel religiøsitet og tro (verdisøylen) faktisk har hjulpet en gjennom vanskeligheter og har en langt større betydning enn man hadde tenkt. Arbeid med kreative medier må følges opp av refleksjon. Det ideelle er individuell refleksjon først og påfølgende utveksling av erfaringer og refleksjon i smågrupper på to eller tre og deretter refleksjon i større felleskap. Det kreative uttrykket kan gi nye oppdagelser, men den påfølgende refleksjonen er oftest nødvendig for integrering av ny innsikt og et nytt handlingsrepertoire.

Å arbeide med egen identitet på denne måten, gir deltakerne et nytt overblikk over eget liv. De kan utforske hvilke søyler (livsområder) som er mest stabile, hvilken eller hvor de henter mest næring fra, om noen søyle er i endring/utvikling, og hvilke(n) som trenger tilførsel/bør vies mer tid og oppmerksomhet. De ansattes forskjellighet, både i det kreative uttrykket og i det de deler med de andre, fremmer gjerne forståelsen og aksepten for det som er annerledes. Samtidig kan den enkeltes særpreg og sider de andre ikke visste om, tre fram. En ansatt med flyktningbakgrunn tegnet to sett svært forskjellige søyler. Da han tegnet gikk det opp for ham at han levde to parallelle liv i to land samtidig. De fleste tilbakemeldingene går ut på at det er en ny og tankevekkende opplevelse å uttrykke seg på denne måten. Deltakerne rapporterer om oppdagelser i retning av at de har undervurdert betydningen av en søyle eller at de oppdager at et problem egentlig er mindre enn de hadde trodd. De kan reflektere over savn etter familie, eller lengsel etter å være ute i naturen fordi arbeidet tar altfor stor plass og at det er dårlig balanse mellom søylene. Andre igjen ser hvor verdifullt arbeidet, kollegaene og asylsøkerne er, og at det gir positive tilbakevirkninger til privatlivet. Det kan være at deltakere ønsker å holde oppdagelser eller tanker etter denne øvelsen utenfor kollegafellesskapet. Det er det full anledning til.

## Flyktingtilværelsen - et angrep mot identiteten

Identitetskonseptet med identitets søylene i Integrativ Terapi- og Supervisjon<sup>9</sup> operasjonaliserer identitetsbegrepet og gjør kompleksitet håndterlig. Kursdeltakerne prøver dette ut på seg selv og utforsker muligheter til å definere og påvirke sin egen identitet. Etter at deltakerne har arbeidet med personlig identitet, reflekterer de videre i grupper på tre eller fire over om dette har utvidet forståelsen for asylsøkeres realitet. Det overordnede spørsmålet er *hva som gjør at flykningtilværelsen kan være et angrep mot identiteten*, og hvilke konkrete intervensjoner og tiltak personalgruppen kan foreslå for å bevare og støtte identitet og bidra til *videreutvikling av identitet hos enkeltpersoner og hos gruppen*.

I internasjonal litteratur fra flykning- og traumefeltet er mange opptatt av hvordan krig og flukt og andre traumatiske opplevelser påvirker identiteten. Blant annet definerer Enrique Bustos flykningtilværelsen som et angrep mot identiteten.<sup>10</sup> Traumeforskeren Bessel van der Kolk omtaler også hvordan identiteten trues og hvordan traumatiserte ofte ikke er i stand til å opprettholde en personlig følelse av betydning, kompetanse og verdi<sup>11</sup>.

*Et menneske med fluktbakgrunn vil ha opplevd så mange og omfattende brudd i forhold til disse grunnleggende forutsetningene at flykningens evne til å etablere 'en normal tilværelse' ikke må være en forutsetning for om en vil arbeide med den enkelte. Tvert imot må en gjenetablering av disse forutsetningene for et normalt liv være et mål.*<sup>12</sup>

Ansatte i asylmottak skal, som tidligere nevnt, ikke drive terapi. Men for å utvikle stabiliserende omgivelser må de ha en god forståelse for hvilken psykososial situasjon asylanten er i. Identitets søylene som forståelsesramme er her et godt redskap for å kartlegge ressurser og muligheter, mangler og overbelastning hos den enkelte.

Vi legger derfor til rette for refleksjon rundt hvordan de forskjellige søylene til en gitt beboer kan være rammet og hvilke stabiliseringsmuligheter som finnes og hva de i mottaket allerede gjør av stabiliserende arbeid. Ved et mottak går de ansatte gjennom

---

<sup>9</sup> Wolf, Josic, Landgrebe, Steffan, i Van Dr Kolk, *Traumatic stress*, Paderborn: Junfermann Verlag, 2000, *Integrative Traumatherapie*, s513

<sup>10</sup> Enrique Bustos i *Interkulturell psykologi*. Å være flykting, et angrep mot identiteten, Hans Reitzels forlag, København 1997

<sup>11</sup> Bessel van der Kolk, i *Traumatic stress*, Junfermann forlag 2000, *Negative Auswirkung auf die Identität*, s. 185

<sup>12</sup> Nora Sveaass i *Tidsskrift for psykisk helsearbeid nr. 3, 2005*

alle beboerne en gang i uken, og når de registrerer at det er en beboer de vet svært lite om eller som ser ut til å ha det særlig vanskelig, blir de enige om hvordan de skal etablere kontakt og gi nødvendig støtte. Dette er et meget godt eksempel på identitetsunderstøttende arbeid som er bygd inn i mottakets struktur.

## **Virksomhetsidentitet**

Mening oppstår i et fellesskap og i en kontekst. Fra fokus på personlig identitet flytter vi i andre del av kurset fokus til virksomhetens identitet. De fem bærende søylene for virksomhetens identitet er 1) Fysiske kjennetegn (logo, beliggenhet, størrelse og lokaler), 2) bransjetilhørighet og samarbeidspartnere (leverandører og kunder), 3) produktivitet og kvalitet (knyttet til produkt eller tjenester), 4) eiendeler og økonomisk verdiskapning (omsetning og utbytte) og 5) virksomhetens operative verdier. Noen eksempler på operative verdier er: “Vi er pålitelige og stabile”. ”Vi vektlegger HMS”. ”Vi er fremtidsrettet”. “Medarbeiderne er vår viktigste ressurs”. (Se sammenstillingen med personlig identitet i figur 1: *Fem bærende søyler for helhetlig identitetsutvikling*)

Det er ikke få virksomheter som har *pålitelig* som et av sine honnørord, og det å kunne stole på noe er viktig for oss mennesker. Samtidig vet vi at virksomheter og mennesker utvikler og endrer seg hele tiden. Ustabilitet er en naturlig del i overganger og livsløpsutvikling både for bedriften og for personen i en bedrift. Også for en virksomhet kan søylene være et kartleggingsverktøy. Faren for tillitskrise er størst når fundamentet i flere av de *fem identitets søylene* er i sterk endring eller i ferd med å forsvinne. Virksomhetsleders utfordring i en slik situasjon er å peke på gevinster, ikke bagatellisere tap, kompensere om det er mulig, og gi aksept og assistanse i situasjoner som kan oppfattes som faretruende. En organisasjon med kultur for kollegialitet og gjensidig støtte i motgang vil takle slike kriser bedre.

## Fem bærende søyler for helhetlig identitetsutvikling <sup>13</sup>

Personlig identitet	Virksomhetsidentitet
Kroppen	Konkrete fysiske og symbolske kjennetegn, logo interiør, eksteriør
Sosialt nettverk	Samarbeidspartnere, bransje, felt
Arbeid/ prestasjon/fritidsaktiviteter	Produktivitet og kvalitet på tjenester og varer
Materiell trygghet	Eiendeler, økonomisk verdiskapning, konkurransesatsatthet
Verdier	Operative verdier

### Trinnvist kreativt og meningsdannende arbeid med virksomhetens identitet

Deltagerne på kurset må oppleve at vi forholder oss til deres hverdag. Derfor må vi være svært lydhøre for den enkelte arbeidsplass' særegenhet og behov. Når målet er å oppleve meningsfullhet, må deltakerne arbeide med *sin* realitet i *sin* kontekst. De har de to første dagene fått kjennskap til identitetsbegrepet og sett hvordan de kan bruke identitets søylene. Det viser seg at det da er lett å komme inn i arbeidet med å analysere sin egen organisasjon ved hjelp av dette verktøyet. Vi har før understreket hvor viktig det er at leder deltar. Da kan det som kommer opp i løpet av disse dagene forankres og videreføres av ledelsen. Det er uhyre viktig at vi som supervisorer ikke opptrer som om vi skulle være i ledelsen av bedriften, og vi har tett dialog med leder underveis i kurset der det er nødvendig.

I vår verktøykasse har vi flere hundre postkort med ulike motiver. Vi ber hver enkelt finne et postkort som for dem personlig kan symbolisere hver av de fem søylene, slik at de tilslutt har fem kort hver. Her får de ta seg god tid, og de oppfordres til å gå inn i sin egen verden blant postkortene uten å forstyrre hverandre. Når de har valgt kortene ber vi de skrive ned en eller to setninger for hvert av de fem kortene som forklarer valget. Før de får presentere sine valg for hverandre i smågrupper, sjekker vi ut med dem hvordan de opplevde dette. Det kan gi verdifull informasjon for videre arbeid, og det gir oss muligheten til å rydde opp i eventuelle frustrasjoner eller andre ting som

<sup>13</sup> Petzold, H.G. *Integrative supervision, Meta-Consulting, organisationsentwicklung*, Der VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2007

må avklares for at flyten i prosessen ikke skal stoppe opp. Denne fasen er preget av fri assosiativ tenkning for den enkelte og for samling av flest mulige perspektiver og innfallsvinkler uten forkastning av idéer.



*Postkort som symbolbærere*

Neste skritt er at vi i fellesskap ser på kortene for hver enkelt søyle. Alle begrunnelser og kort som tilhører den enkelte søyle samles. Disse danner grunnlag for neste gruppearbeid. Da skal hver gruppe lage sitt uttrykk for en av søylene ved hjelp av en skulptur. Hvordan vi praktisk legger til rette for dette er avhengig av årstid og omgivelser. Har vi nærhet til natur om sommeren kan gruppene finne materialer ute, er det på et hotell i Oslo vinterstid har vi med materiale som egner seg for tredimensjonale uttrykk. Byggefasen er preget av fordypning, konsentrasjon og samskapende virksomhet. Resultatene pleier å være svært oppfinnsomme, konkrete og talende og gruppene er fornøyd med sitt resultat. Gleden og flyten som gjerne oppstår i dette arbeidet er verdifull i seg selv.



*Samskapende prosess*

Før vi går inn og arbeider med hver enkelt søyle bruker vi god tid på å snakke om prosessen i de ulike gruppene. Det gir anledning til å trene på kommunikasjon og reflektere over samhandlingskvaliteter. Arbeidet videre med de ulike skulpturene har vist seg å åpne opp for nye perspektiver på egen arbeidsplass. Det har ført til at de ansatte ser ubrukt potensial, at de blir ivrige til å lage forbedringsplaner, at de ser større verdi av noe de allerede gjør og så videre. For å illustrere det vil vi gi noen eksempler fra ulike steder vi har vært.



*Kollegiet danner en skulptur i natur*

### Asylmottakets virksomhetsidentitet

Hva som nå skjer videre er forskjellig fra mottak til mottak, men fellestrekket er at deltakerne nå blir fokusert på asylsøkerne og hvordan *de* opplever mottaket, det blir opptatt av planmessig forbedringsarbeid, de blir opptatt av hvordan de samarbeider med omverdenen. De blir opptatt av sitt omdømme, av hvordan de kan skape trivsel for seg selv, og av at de utfører et svært betydningsfullt arbeid.

### Konkrete fysiske og symbolske kjennetegn, logo interiør, eksteriør

Når vi arbeider med fysiske og symbolske kjennetegn er det vanlig at det blir laget oppfinnsomme planer for rydding og forbedringer. De ansatte blir oppmerksomme på hvordan det er for en besøkende eller en asylsøker å komme til mottaket for første gang. Hva er første inntrykket, hva oppfordrer det til, hvilke forventninger skapes i første møte med de fysiske omgivelsene? Et mottak bestemte seg for å lage en



velkomstpakke til nye asylsøkere og sette opp nye skilter etter fokus på denne søylen. Et annet mottak bestemte seg for å lage en plan for opprydding og vedlikehold.



*Et asylmottak byr på seg selv*

#### Samarbeidspartnere, bransje, felt

Å se nærmere på dette området gir gjerne en aha-opplevelse over hvor mange samarbeidende instanser som finnes, og hvor stort hele flyktningfeltet er.

En gruppe så seg selv som en del av FN sitt program for flyktninger. De definerte da en del av sitt arbeid som fredsbevarende og dermed mer meningsfylt.

#### Produktivitet og kvalitet på tjenester og varer

Her får de ulike funksjonene i mottaket mulighet til å bli løftet fram og vi ser at det er virkningsfullt å få andres blikk på sin jobb. Mottaket er et sted med utømmelige behov og den enkelte ansatte arbeider gjerne mye alene om sine oppgaver. Å få anerkjennelse for det man gjør og se hvordan ens eget arbeid får betydning for den andres ansvarsområde, er en måte å styrke samhandlingsferdighetene- og gleden. Uenigheter og ulike holdninger om hva et mottak skal være, og hvordan man forholder seg til spennet mellom kravene fra UDI og beboere kommer gjerne på bordet her. Det legger grunnlag for videre arbeid med søylen for operative verdier som er sterkt knyttet til verdisøylen i personlig identitet. Her får vi anledning til å arbeide med meningsproblemer på en konkret og konstruktiv måte. Vi ser at retur av



asylsøkere er belastende, og vi opplever at introduksjon av begrepet emosjonell støtte og opplevelsen av hva dette er, kan gjøre arbeidet i slike situasjoner lettere å bære. Dette er et eksempel på noe man kan ta videre i sitt daglige virke.

#### Eiendeler, økonomisk verdiskapning, konkurranseutsatthet

Drift av asylmottak er prosjekter og avhengig av tilgang på asylsøkere og medfølgende bevilgninger ved at man kommer i betraktning i anbudsperioden. Felles for mottakene er at de har minimalt med ressurser og at de drives strengt innen rammen av det som er lovpålagt og kravene fra UDI. At arbeidsplassen ikke er sikret videre drift automatisk kan være en belastning som fører til at man bryr seg mindre: *Kanskje er vi ikke her til neste år, så hvorfor bry seg* eller tvert om en inspirasjon, som et av mottakene vi var på uttrykte det: *Vi skal vise at vi er det beste mottaket i Norge og det skal vi jobbe med gjennom beboerstyret, bevilgninger skal vi ha.* Dette er et godt eksempel på at *mening* er viktig for arbeidsforholdene. Våre intervensjoner retter seg mot de ansattes opplevelse av kontroll i arbeidssituasjonen. Vi legger til rette for at deltakerne skal kunne reflektere over sine handlingsrom og hvorvidt de kan utvides. For å nå dit er det avgjørende at opplevelser som maktesløshet får komme på bordet og møtes på en god støttende måte, før løsningsfokus introduseres.



*Kreativt arbeid stimulerer fantasien og åpner for nye muligheter*

## Operative verdier

Vi arbeider til slutt med denne søylen. I arbeidet med de andre søylene er det kommet fram mange momenter allerede som er knyttet til operative verdier. Nå blir man opptatt av visjoner for mottaket og personlige betraktninger om livet kommer gjerne fram i diskusjonene. Her kan det bli heftige diskusjoner fordi vi berører personlige verdier. Det har ofte gitt et godt utgangspunkt for å finne hensiktsmessige måter å håndtere uenighet. Et av mottakene laget en plan for hvordan de skulle arbeide videre med sin visjon og hvordan de gjennom sine operative verdier kunne vise at de respekterte beboernes verdier. Møtet mellom ulike kulturer og verdisystemer er høyst aktuelt ved asylmottak og i deres omland. Deltagerne får trening i å innta andres perspektiver, og tilbakemeldingene til oss er at det gjør innholdet i arbeidsdagen mer meningsfylt når man ser at arbeidsplassens verdier i rimelig grad støtter opp om ens egne verdier.



*Skulpturen er et uttrykk for et mottaks operative verdier*

## **Oppsummering**

Vårt supervisoriske arbeid er faglig forankret i paradigmet: *Livslang utvikling*. Utvikling foregår hele livet, vi kan påvirke denne utviklingen og dermed også vår identitet. Metoden for å utvikle praksiskunnskap er refleksiv og fundert i en kunnskapsstruktur- og prosess som fordrer sammenheng mellom tre nivåer: metateorier, områdeteorier og praksis. Vi reflekterer over om det er samsvar mellom

intervensjoner i praksis, forskning og erfaringsbaserte teorier.

De spesielle utfordringene i flyktningfeltet rører ved grunnleggende verdier og moralske krav hos den enkelte ansatte i asylmottak. Det er naturgitt for mennesker å lete etter mening, det handler både om å forstå og innordne det som forstås i et verdisystem. Belastningene i asylmottakets arbeidsdag kan skape det vi har kalt et meningsproblem og føre til belastende stress og skade for både ansatt og asylant. I verste fall fører dette til en utestengende og proteksjonistisk kultur på arbeidsplassen. Selv om kurset er rettet mot de ansattes ve og vel, retter det seg samtidig mot konsekvensene av deres arbeid. Deres prestasjoner får virkninger for den enkelte asylsøker, for dennes opplevelse av *mening*, for storsamfunnet og for lokalsamfunnet. Arbeidet med identitetskonsepser gir muligheter for å arbeide med *mening* på mange nivåer og med stabilisering som forutsetter emosjonell støtte og nærvær. Gjennom det får de ansatte et grunnlag til å takle sin komplekse arbeidshverdag mer hensiktsmessig. Å arbeide med personlig identitet og virksomhetens identitet med utgangspunkt i seg selv og sin arbeidsplass ved hjelp av opplevelsesbaserte teknikker, gir grunnlag for refleksjon på mange nivåer og for nye perspektiver på *mening*. Det fører også til konkrete endringer i egne måter å arbeide på.

Vi sitter igjen med stor ydmykhet for arbeidet de ansatte i asylmottak utfører. Vi møter entusiasme og en stor vilje til å legge forholdene til rette for beboerne. Vi ser også en innovasjonsevne vi bare har lest om i stillingsannonser. Det er den andre siden av den enorme kompleksiteten asylmottakene representerer: At mennesker er kreative og liker utfordringer og ønsker å skape en verden der det er godt å leve sammen.