

# Drejebog til udvikling af Attraktive Arbejdspladser

## Forord

Denne drejebog præsenterer en metode for ledere og tillidsrepræsentanter til sammen med medarbejderne at udvikle de attraktive arbejdspladser:

- **Arbejdspladser, hvor man tager problemerne i opstarten**
- **Arbejdspladser, hvor medarbejderne trives og føler sig værdsatte**
- **Arbejdspladser, der gør det let at rekruttere nye medarbejdere**
- **Arbejdspladser, der forhindrer at de nye medarbejdere dropper ud og de ældre brænder ud**

Gør-det-selv drejebogen beskriver trin for trin, hvordan en arbejdsplads med denne metode bliver i stand til selv at gennemføre processer til udvikling – uden nødvendigvis at gøre brug af eksterne konsulenter.

Metodens kernepunkter er:

- At få identificeret de små problemer, der irriterer og kan vokse sig store
- At få medarbejdere og ledere til at tage fælles ansvar for trivsel og udvikling på arbejdspladsen og
- At sætte fokus på de aktuelle muligheder for positiv forandring. Og gøre noget ved det.

## Den grundlæggende metode

Metoden er simpel: Start med at identificere problemstillingerne. Find dernæst ud af, hvad der kan ske, hvis IKKE der gøres noget. Og endelig find ideer til, hvordan tingene kan ændres og vælg blandt disse ideer, hvad der skal gøres først.

Det handler mange gange kun om at få bragt de diskussioner frem i lyset, der allerede finder sted som snak i krogene og ved kaffemaskinen – og så have vilje til at gøre noget ved det.

## Kan det betale sig

Det koster noget tid at arbejde med at indkredse problemstillinger og utilfredsstillende arbejdsforhold samt udarbejde ideer og konkrete forslag til ændringer ved hjælp af den udviklede metode.

*Men det kan hurtigt blive dyrere at lade være:*

- For hvad koster sygefravær?
- Hvad koster tab af motivation, viden og erfaring?
- Hvad koster intern uro og konflikter? og
- Hvad koster rekruttering af nye medarbejdere?

Det taget tid at igangsætte en udviklingsproces, men det er yderst økonomisk ansvarligt at igangsætte og gennemføre udviklingsprocesser for at undgå, at de ældre brænder ud, og de unge dropper ud af det kommunale system – for det nytter.

### **Baggrunden for metoden**

Metoden er udviklet på baggrund af KL/KTO projektet "Udvikling af attraktive arbejdspladser". Projektet har været afprøvet på en række arbejdspladser i Holstebro og Ringsted kommune. De udvalgte arbejdspladser var daginstitutioner, skoler og arbejdsmarkeds-, helse- og psykologisk/pædagogisk afdeling i forvaltningerne.

Konkret medførte projektet i Holstebro bl.a. nye planer for sygemelding, ny personalestue for ikke-rygere, seniorpolitik, metoder til at håndtere urolige børn, og der blev etableret en lokal personaleforening til at stå for sociale aktiviteter.

I Ringsted kom der bl.a. øget samarbejde og koordinering mellem skole, SFO og børnehave, stresshåndtering, ændring af fysiske rammer (hjemmearbejdspladser) og oprettelse af en tænketank om pædagogiske emner.

De enkelte arbejdspladsers udbytte var en oplevelse af, at "vi kan selv" og bevidsthed om eget ansvar og bidrag til at løse problemerne. Der blev sat ord på problemerne, og de blev søgt løst. Det blev synligt, at leder og TR arbejder frem mod samme mål, og arbejdsmiljøet blev styrket, så der kom gang i en positiv spiral. Alt i alt er arbejdspladserne blevet bedre til at konkretisere problemstillinger og konflikter - og ikke mindst løse dem internt.

God arbejdslyst

KL / KTO

## **Indhold**

Kom godt i gang

Trin 1: Præsentation af procesforløbet

Trin 2: Præsentation af deltagerne

Trin 3: Hvad er problemet? – individuelt arbejde

Trin 4: Hvad er problemet? – gruppearbejde

Trin 5: Hvad er problemet? – nu i plenum

Trin 6: Udvælgelse af arbejdstema – "markedsplads"

Trin 7: De valgte arbejdstemaer gennemarbejdes via metodeskemaet

Trin 8: Evt. sparring mellem grupperne og derefter justering af eget metodeskema

Trin 9: Grupperne arbejder videre med de konkrete forslag

Trin 10: Fælles afsluttende runde

Trin 11: Det videre arbejde med forslagene

Bilag

Metodeskema

## Kom godt i gang

For at forankre projektet bedst mulig på den enkelte arbejdsplads er det vigtigt, at leder og tillidsrepræsentant sammen påtager sig rollen som procesledere.

Proceslederne skal styre tid og metode men ikke indhold. Proceslederne skal styre processen, holde deltagerne på sporet, give sparring og holde den overordnede tidsramme. Deltagerne skal guides gennem forløbet, så de kan koncentrere sig om indholdet.

Tidsforbruget til de forskellige faser vil være meget afhængigt af antallet af deltagere i processen. Tid er en vigtig faktor. Det er afgørende at have tid nok. Hellere lidt for meget end for lidt. Det giver et mere færdigt resultat, og medarbejderne får større medansvar, så leder og tillidsrepræsentant ikke står tilbage med halvfærdige forslag. Otte timer vurderes som optimalt og tidsangivelserne i drejebogen svarer til et deltagerantal på ca. 30.

### Trin 1: Præsentation af procesforløbet

Formålet med projektet er, som navnet siger, at medvirke til at skabe attraktive arbejdspladser, hvor medarbejderne føler sig tilfredse og værdsatte. Arbejdspladser der har let ved at rekruttere nye medarbejdere. Arbejdspladser der forhindrer, at de unge dropper ud, og at de ældre brænder ud.

Metoden er simpel: Man starter med at finde problemerne. Det handler ofte "bare" om at få de diskussioner bragt frem i lyset, der allerede finder sted som snak i krogene og ved kaffemaskinen. Man skal nu forestille sig, hvad der kan ske, hvis der ikke gøres noget ved problemet. Derefter kommer man med bud på, hvordan tingene kan ændres.

Metoden udspringer af aktionsforskning, der er en videnskabelig forskningsmetode, som understreger sammenhængen mellem erkendelse og forandringsprocesser.

Sådan kan I gøre:

- Fortæl deltagerne i god tid i forvejen, hvad baggrund er for at arbejde med projektet om "Attraktive Arbejdspladser", eller hvis projektet skal ses i forlængelse af noget, man tidligere har gjort - APV undersøgelser eller lignende.
- Gennemgå evt. ideen bag den personaleøkonomiske tænkning. Redegør for positive erfaringer med, at dialog og kommunikation omkring de problemer, der optager medarbejdere og ledere, er første skridt i retning af et bedre arbejdsmiljø og et bedre arbejdsliv. Argumentér for, at det *ikke* kan betale sig at lade være med at høre på de forslag, personalet kommer med. Den gode arbejdsplads giver mere kvalitet i arbejdspladsernes kerneydelser.
- Fortæl deltagerne om indhold og tidsramme for forløbet.

- Fastlæg spilleregler for processen i starten af forløbet.



*Varighed ca. 10 – 15 minutter*

## **Trin 2: Præsentation af deltagerne**

Lad deltagerne præsentere sig for hinanden. Hvis deltagerne kender hinanden godt i forvejen, kan I evt. lave en præsentationsøvelse med det formål, at deltagerne fornyr deres nysgerrighed over for hinanden.

Sådan kan I gøre:

- Hver deltager tegner på A3-papir noget, de engang har gjort (på arbejde eller i deres privatliv), som de ikke mener, arbejdskollegaerne kender til.
- Hver deltager skriver desuden kort på sit papir, hvad han/hun er mest glad for på arbejdspladsen – og mest irriteret over.
- Alle papirer præsenteres i plenum og hænges op i lokalet.



*Varighed 30 - 45 minutter*

## **Trin 3: Hvad er problemet? - individuelt arbejde**

Deltagerne skal nu overveje hver især, hvad der i det daglige arbejde giver anledning til ønske om forandringer. Det handler om at få de forhold bragt frem i lyset, der måske allerede snakkes om i krogene – men som ikke tages åbent op, så der kan skabes forandringer.

Sådan kan I gøre:

- Alle får uddelt post-it sedler. På hver seddel skrives én ting/situation/oplevelse, som den enkelte er optaget af, og som giver anledning til irritation og dårligt miljø i det daglige.



*Alle arbejder individuelt i ca. 10 min.*

## **Trin 4: Hvad er problemet? - gruppearbejde**

Der arbejdes herefter videre i grupper på 4 personer.

Sådan kan I gøre:

- Hver gruppe finder et sted, hvor der er fred og ro
- Den enkelte i gruppen læser sine sedler op og redegøre for indholdet
- De andre i gruppen kan spørge opklarende og uddybende.

Inden gruppearbejdet påbegyndes, gennemgås gode råd for fælles brainstorming:

**Gode råd for brainstorm**

- Skyd ikke andres udsagn & erfaringer ned – byg videre på dem
- Intet er for "dumt" /banalt at sige
- Lurepas ikke
- Der skal ikke her redegøres for, hvordan forslag og ideer kan realiseres

Efter gennemgangen af alle sedler, samler gruppen samtlige input i hovedtemaer på flip-over-papir. Hvert hovedtema får ét papir med tydelig overskrift, hvorunder de enkelte sedler placeres.

Sådan kan I gøre:

- Saml post-it sedlerne i temaer. Find et overordnet betydningsbærende navn for hvert tema. Skriv det som overskrift på en flip-over.
- Klæb de tilhørende post-it sedler neden under. Alle sedler skal placeres, og intet tema kan hedde " øvrigt" eller "diverse".
- Alle de gennemarbejdede flip-over papirer hænges op i plenum lokalet.



*Gruppearbejde i ca. 1time.*

### **Trin 5: Hvad er problemet - nu i plenum**

Som afslutning på gruppearbejdet præsenterer grupperne deres tematisering for hinanden i plenum. Henstil at præsentationen bliver kort og alligevel præcis.



*Varighed afhænger af gruppeantal*

### **Trin 6: Udvalgelse af arbejdstema – "markedsplads"**

Temaerne og deres underliggende problemstillinger hænger nu på væggen eller ligger på gulvet ud for hver gruppe i plenum lokalet. Deltagerne guides så til at "bunde" temaer med samme indhold. Deltagerne skal drøfte, hvor de enkelte temaer skal placeres. Alle bør bidrage med opmærksomhed og konstruktive forslag. Proceslederen har det overordnede overblik. Deltagerne har indholdskendskabet. Når det er gjort, er der skabt en række "markedsboder".

De enkelte deltagere skal herefter vælge at arbejde med det tema, de brænder allermost for eller vil interessere sig mest for at arbejde med. Herved dannes nye grupper, som skal bestå af min. 3 og max. 5 personer.

*Varighed ca. 10 min.*

## Trin 7: De valgte arbejdstemaer gennemarbejdes via metodeskemaet

De nydannede grupper skal herefter gennemarbejde de opstillede problemstillinger, der knytter sig til det valgte tema, dvs. drøfte og opstille forslag til ønskede forandringer.

Forslagene skal kunne bestå syre-testen:

### Kriterier og krav til de forslag, man kan fremsætte:

- Forslagene skal være reelt problemløsende.
- Forslagene skal være ansvarlige over for helheden (for den enkelte, for arbejdspladsen og i større perspektiv).
- Forslagene skal være økonomisk bæredygtige og gennemførlige. Det skal hverken være for småt (nye potteplanter) eller for stort (nyt rådhus med bedre plads), men forhold det er muligt at gennemføre).
- Forslagene skal kunne opnå bred organisatorisk accept.
- Forslagene skal helst være så fornyende, at de virkelig flytter noget.
- Tidsperspektivet kan både være på kort sigt og lang sigt.

Sådan gør I:

- Deltagerne vælger nu et problem, som behandles via metodeskemaet. Det første problem kan tage nogen tid at arbejde igennem. De følgende går hurtigere.

**Tema:** \_\_\_\_\_

1. Hvorfor - Hvad er problemet?
2. Konsekvens, hvis vi ikke gør noget?
3. Hvad er mulige forklaringer på problemets opståen?
4. Hvordan løser vi problemet?
5. Sådan - Konkrete forslag til handlinger
6. Vurdering af effekt på indsatsområdet - på kort og lang sigt.



Grupperne arbejder ca. 2 timer..

## Trin 8: Evt. sparring mellem grupperne og derefter justering af eget metodeskema

Grupperne kan nu give hinanden gensidig sparring på de temaer, de har arbejdet med. En sådan sparringsrunde vil kunne bidrage til at kvalificere de skitserede forslag til handlinger. Det er vigtigt at de, der yder sparring, kan lytte, forstå, reflektere og være ægte nysgerrige overfor det, de andre har arbejdet med.

Sådan kan I gøre:

- 1-2 personer fra hver gruppe (alt efter hvor stor gruppen er) går på besøg i en anden temagrube og yder sparring, mens de øvrige bliver tilbage i gruppen og modtager sparring fra ambassadører fra anden gruppe.
- De, der har været ude i andre grupper og givet sparring, vender derefter tilbage til egen gruppe og hører om, hvad gruppen har fået ud af sparringsprocessen.

### Spilleregler for sparring er følgende:

Sparring
Den person/grube, du yder sparring til, skal opleve sig støttet og tillige opnå at kunne se sin sag med flere vinkler eller synsmåder
Som sparringspartner skal du: <ul style="list-style-type: none"><li>• lytte – aktivt &amp; være oprigtigt interesseret</li><li>• spørge opklarende &amp; udforskende – ikke "inkvisitorisk"</li><li>• dine spørgsmål skal give anledning til eftertanke</li><li>• gøre den anden "klogere" ift sagen</li><li>• måske opsummere - af og til – og giv plads for korrektioner</li><li>• måske fremsætte en tese/en påstand – af og til – og giv plads for korrektioner justeringer</li><li>• måske give af din viden og dine erfaringer – spørg først</li></ul>
Du skal ikke: <ul style="list-style-type: none"><li>• fremsætte løsninger eller give råd</li><li>• korrigere oplevelser &amp; erfaringer, som fremsættes af den person, du yder sparring</li></ul>



*Sparring i grupper ca. 25 min.*

## Trin 9: Grupperne arbejder videre med de konkrete forslag

Grupperne bearbejder de input og refleksioner, de har fået fra sparringsrunden, og arbejder færdigt med deres egne forslag.

Hvert forslag skrives afsluttende ind i skemaet. Dette kan ske manuelt eller skemaerne kan lægges som skabelon på pc'en. Sidstnævnte giver mulighed for, at forslagene kan vises på OH ved en fælles afsluttende præsentationsrunde.



*Tid ca. 2 timer.*

### **Trin 10: Fælles afsluttende runde**

De konkrete forslag, grupperne har arbejdet med, præsenteres for alle. Det er et vigtigt skridt for at sikre ejerskab til den videre forandringsproces.

#### **Forberedelse af præsentation**

- Gennemgå det vigtigste initiativ på baggrund af metodeskemaet. Sørg for at formidle det med "kød & blod" – sig noget om konsekvenser, diagnose osv.
- Omtal de andre initiativer, som er gennemarbejdet med metodeskemaet.
- Oplist de øvrige initiativer på OH eller flip-over.
- Aftal hvordan I vil formidle i gruppen.
- I har ca. 10 min til jeres rådighed i hver gruppe. Sig om I vil have dialogen undervejs, eller om I vil have det efterfølgende.

Ved den afsluttende runde vil der være plads til og behov for opklarende spørgsmål fra kolleger og leder. Men det vil ikke være i denne runde, at beslutningerne skal træffes. Oplevelser og refleksioner fra denne proces skal have lov til at falde på plads. Det vigtige er, at alle får øje på de ting, der hidtil har været irritationsmomenter, og som der nu er peget på løsningsforslag til.



*Tid ca. 1 time.*

### **Trin 11: Det videre arbejde med forslagene**

Når alle skemaer med forslag er præsenteret, skal det besluttes, hvilke forslag man først vil søge at føre ud i livet. Og om ændringsforslaget er så færdigbearbejdet, at det umiddelbart kan realiseres, eller om der skal nedsættes en arbejdsgruppe til yderligere konkretisering: Hvem gør hvad, hvornår.

Desuden skal det besluttes, hvad man gør ved de øvrige forslag, om man udvælger nogle af dem og arbejder videre med disse, eller om man vil samtlige forslag igennem efterhånden. Desuden om man vælger at have en eller flere arbejdsgrupper samtidig.

Opfølgingsprocessen på metodeskemaerne er helt afgørende for en vellykket proces. Hvad kan løses her og nu, hvad skal der arbejdes videre med? Det er vigtigt, at deltagerne ser resultaterne af arbejdet. Marker når arbejdet er afsluttet eller gennemført. Sæt milepæle.