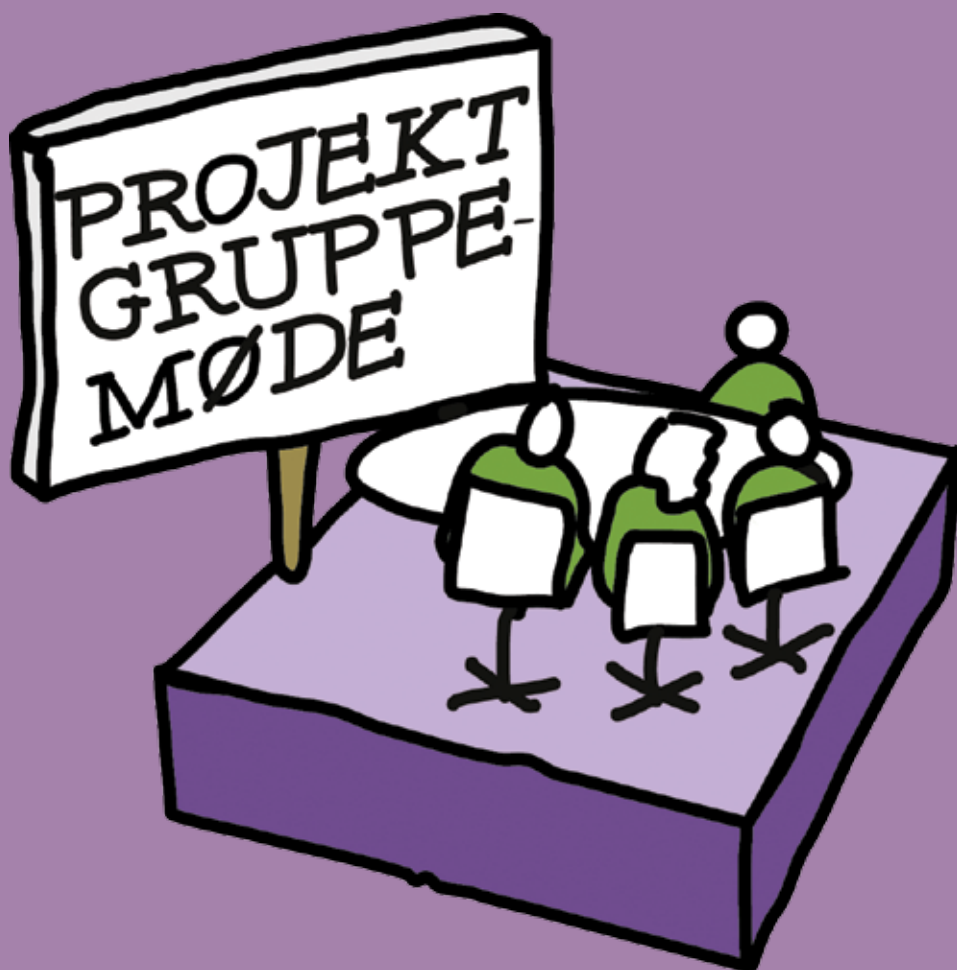


VEJVISER TIL  
KVALITET OG TRIVSEL



GUIDE TIL  
PROJEKTGRUPPEN



© **VEJVISER TIL KVALITET OG TRIVSEL, 2011**

Læs mere på [www.personaleweb.dk/kvalitetogtrivsel](http://www.personaleweb.dk/kvalitetogtrivsel)

**Projektledelse**

Susanne Gerner Nielsen, KTO/BUPL

Per Brøgger Jensen, KTO/OAO

Astrid Chr. Jensen-Kanstrup, KL

**Proces- og metodeudvikling**

Susanne Gerner Nielsen, KTO/BUPL

Astrid Chr. Jensen-Kanstrup, KL

Per Brøgger Jensen, KTO/OAO

Trine Groth Rasmussen, KL

Ole Qvist-Sørensen, Bigger Picture

**Medvirkende**

Ballerup Kommune

Nyborg Kommune

Faaborg-Midtfyn Kommune

Hørsholm Kommune

Kalundborg Kommune

Næstved Kommune

Aarhus Kommune

Høje Taastrup Kommune

Fredensborg Kommune

**Visuelt koncept:** Bigger Picture,

Det visuelle koncept er baseret på Bigger Picture's procesmetoder og dialogdesign, [www.biggerpicture.dk](http://www.biggerpicture.dk)

**Idéudvikling, tilrettelægning og grafisk design:** Operate A/S

**Foto:** Scanpix A/S

**Tryk:** Rosendalhs Schultz-grafisk

**BIGGER PICTURE**  
Strategic Engagement

# Indhold

<b>Kvalitet, trivsel og medindflydelse</b>	<b>7</b>
<b>Principper for udvikling</b>	<b>8</b>
<b>Opgaver for projektgruppen</b>	<b>9</b>
<b>Opgaver som procesleder</b>	<b>9</b>
<b>Lederens rolle og opgaver</b>	<b>10</b>
<b>Tjekliste til projektgruppemøder</b>	<b>10</b>
<b>Projektgruppemøde 1</b>	<b>11</b>
<b>Projektgruppemøde 2</b>	<b>11</b>

## **Mere om redskaber og metoder** **13**

<b>Introduktion til plakaten</b>	<b>14</b>
<b>Introduktion til Aktivitetskort</b>	<b>16</b>
<b>Udforskning med talebolden</b>	<b>17</b>
<b>Mulighedsmatrixen</b>	<b>18</b>
<b>Beslutningspilen</b>	<b>20</b>
<b>De seks tænkehatte</b>	<b>22</b>
<b>Notepapirer til beslutningsmødet</b>	<b>23</b>



# LÆSEVEJLEDNING

Dette hæfte er en introduktion for projektgruppen til værktøjet "VEJVISER TIL KVALITET OG TRIVSEL". Her kan I læse mere om jeres rolle og opgaver som projektgruppe.

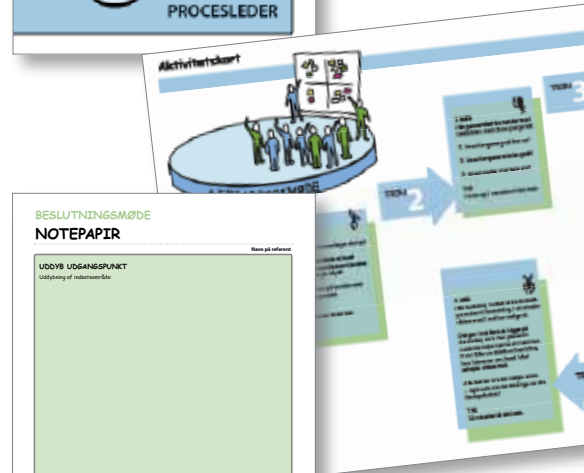
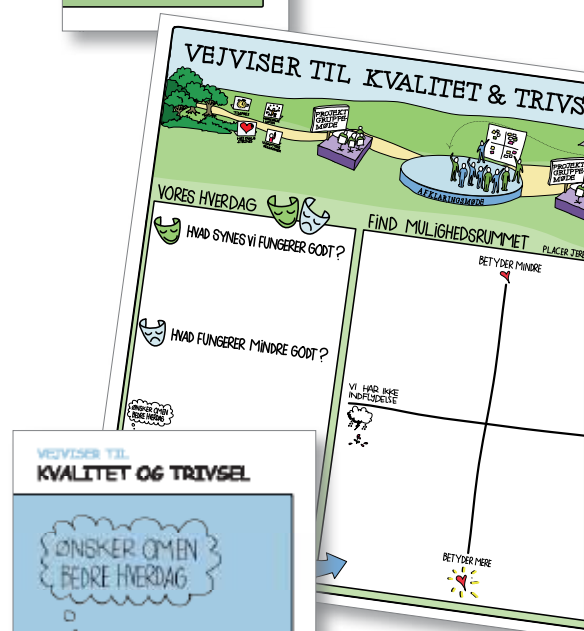
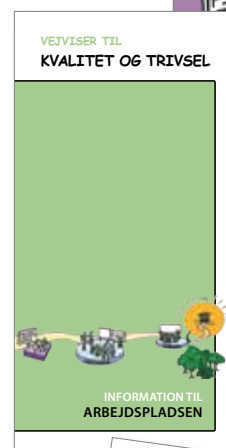
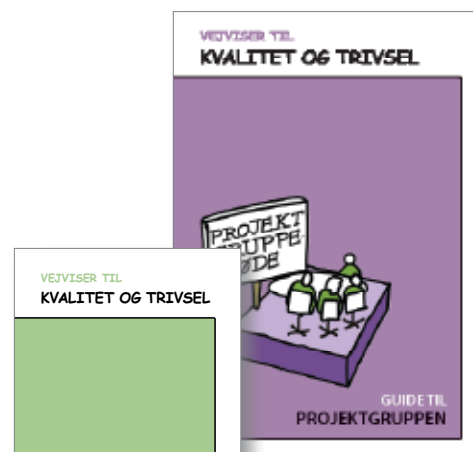
Til sidst i dette hæfte finder I bilaget Værktøjer og metoder. Her kan I læse en introduktion til plakaten, aktivitetskortene og en uddybende forklaring til den interesserede læser af de metoder, som bruges undervejs.

**Ud over dette hæfte har I også fået:**

- ✓ En kort introduktion, som I kan dele ud til resten af arbejdspladsen. Den hedder "Information til arbejdspladsen" og er en grøn folder.
- ✓ En plakat til afklarings-, beslutnings- og opfølgingsmødet.
- ✓ En drejebog til, hvordan I kan gennemføre afklaringsmødet, beslutningsmødet og opfølgingsmødet.
- ✓ Aktivitetskort samt notepapir til afklaringsmødet, beslutningsmødet og opfølgingsmødet.
- ✓ En bold og et sæt post it's

**Ud over dette skal I bruge:**

- ✓ En stor flipover eller/et whiteboard
- ✓ Nogle tuscher - gerne i forskellige farver
- ✓ Kuglepenne
- ✓ Konsulent-tyggegummi (til at hænge plakaten op med) evt. mappe med plastiklommer



# DET SAMLEDE FORLØB

## Et PROJEKTGRUPPEMØDE

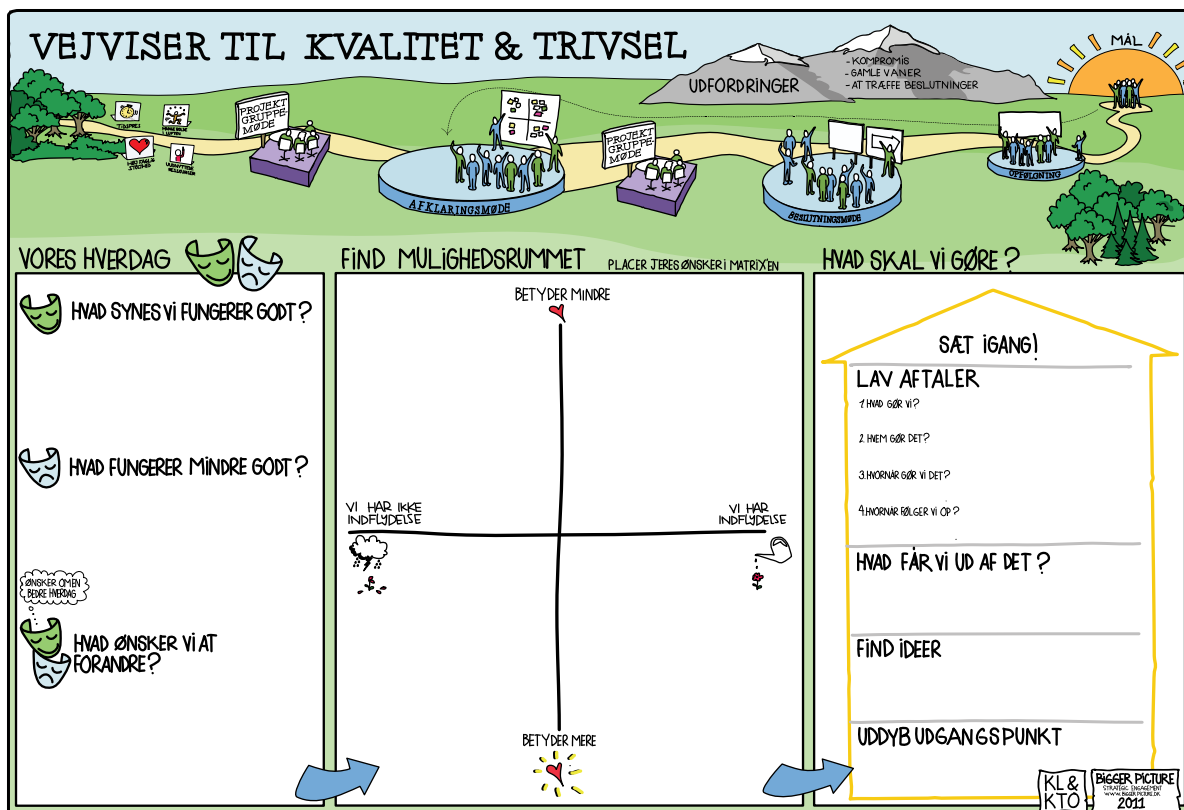
på 1-2 timer, hvor projektgruppen planlægger forløbet og fordeler roller og ansvar

Et **AFKLARINGSMØDE FOR HELE ARBEJDSPLADSEN** på 3 timer, hvor I sammen finder ud af, hvilken udfordring I vil tage fat i.

Et **PROJEKTGRUPPEMØDE**, hvor I forbereder beslutningsmødet, blandt andet ved at revidere tidsplan og indrette dagsorden efter netop det emne, I skal arbejde med.

Et **BESLUTNINGSMØDE FOR HELE ARBEJDSPLADSEN** på 3 timer, hvor I finder en løsning på den valgte udfordring.

En **OPFØLGNING FOR HELE ARBEJDSPLADSEN**, som kan være et selvstændigt møde eller et punkt på et personalemøde.



# KVALITET, TRIVSEL OG MEDINDFLYDELSE

Kvalitet i opgaveløsningen, trivsel og medindflydelse hænger sammen. Og det giver gode resultater at arbejde med alle tre perspektiver på én gang.

Hvis man ikke leverer en acceptabel kvalitet i opgaveløsningen, går det ud over trivslen. Omvendt kan de fleste også genkende oplevelsen af, at når det bare kører med opgaveløsningen, så stiger trivslen. På samme måde vil den trivsel, man oplever, påvirke den kvalitet, der bliver leveret. Hvis medarbejderne er bekymrede, fordi de er usikre på, hvad der forventes af dem, eller de bliver irriteret over u hensigtsmæssige arbejdsgange, så går det ud over trivslen, og dermed bliver kvaliteten i opgaveløsningen også dårligere.

Ønsker man at skabe bedre trivsel og kvalitet i opgaveløsningen, er chancen for at lykkes med at skabe forbedringer meget større, hvis alle – både ledere og medarbejdere – er engagerede og har et billede af, hvad det ønskede mål er.

Medarbejderne er dem, der er tættest på den daglige opgaveløsning, og de ligger dermed inde med væsentlig viden om, hvor der er behov for forandring. Medarbejdere og ledere kan have forskellige perspektiver på hverdagens opgaveløsning og ser forskellige ting. Når medarbejderne giver deres perspektiv på, og viden om, den daglige opgaveløsning i dialogen, opnår de både en medindflydelse på at finde de gode løsninger og et medansvar for at løsningerne virker i dagligdagen.

## ***”Til den nysgerrige læser”***

*I rapporten ”Trivsel og produktivitet – to sider af samme sag” viser Tage Søndergård Kristensen, at der er sammenhæng mellem trivsel og kvalitet. Kvalitet forstået også som produktivitet og effektivitet. Tage Søndergaard Kristensen arbejder med at svare på spørgsmålet, om det kan lade sig gøre at øge medarbejdernes trivsel samtidig med, at man øger virksomhedens produktivitet.*

*Søndergård Kristensen gennemgår forskellige rapporter og konstaterer sammenhæng mellem forskellige arbejdsmiljøfaktorer (f.eks. social kapital, medindflydelse og trivsel) og produktivitet, kvalitet eller økonomisk overskud.*

*Han konkluderer, at forbedringer i arbejdsmiljøet øger produktiviteten, og at forbedringer i arbejdsmiljøet dermed også vil kunne forbedre kvaliteten i de offentlige ydelser.*

*Man kan altså arbejde målrettet med en øget arbejdsmiljøindsats og samtidig forvente en højere produktivitet og kvalitet på arbejdspladsen.*

# PRINCIPPER FOR UDVIKLING

"VEJVISER TIL KVALITET OG TRIVSEL" er udviklet på baggrund af nogle grundlæggende principper for, hvordan man kan skabe vellykkede udviklingsprocesser på en arbejdsplads:

## Sæt opgaven i centrum

Formålet er at skabe udvikling, som påvirker både opgaveløsningen og trivslen på arbejdspladsen. Ved at sætte opgaven i centrum skaber I en tæt kobling til hverdagen. Ofte kan små justeringer i den daglige opgaveløsning rykke mærkbart på trivslen. Desuden vil et fagligt fokus for arbejdet med trivsel betyde, at diskussionerne ikke kommer til at handle om personlige relationer.

## Fokus på jeres muligheder

Forventningsafstemning er en grundlæggende del af "VEJVISER TIL KVALITET OG TRIVSEL". I kommer til at forventningsafstemme om, hvad der er **vigtigst** at forandre, hvad der er **muligt** at forandre, og **hvordan** det er muligt at forandre hverdagen.

Nogle vilkår og rammer er mejslet i sten. Andre vilkår kan I selv rykke (lidt eller meget) på. I "VEJVISER TIL KVALITET OG TRIVSEL", skal I fokusere på de ting, I selv kan gøre noget ved.

Det kan handle om at lave om på personalemøder, måden I overleverer og videndeler på, forventningsafstemning i forhold til det faglige niveau, og meget mere.

## Hurtige forandringer

"VEJVISER TIL KVALITET OG TRIVSEL" er bedst til at arbejde med konkrete og afgrænsede forandringer. Gerne forandringer, som I kan gennemføre i morgen. Større forandringsprojekter, som kræver en masse forberedelse og afklaring, hører ikke til her.

Forandringer, som umiddelbart kan synes små, kan også give store effekter – og de er lidt nemmere at skabe tid og rum til.

Rammen for forløbet er to fællesmøder på hver 3 timer plus et fælles opfølgingsmøde.

På de to fællesmøder skal I blive enige om, hvad I gerne vil arbejde med og nå at beslutte en handlingsplan.

De fleste beslutninger vil kræve, at I bruger tid på at igangsætte og måske justere. Men nogle beslutninger vil I kunne gennemføre umiddelbart efter det sidste af de to møder.

## Hovedet arbejder bedre, hvis kroppen er med

Hjernen har brug for pauser fra det rationelle tænkearbejde, så den ikke bliver træt og mister overblikket. Man tænker bedre, når hele hjernen og kroppen er med!

En god måde er at holde pauser og at lave noget, som aktiverer både kroppen og hjernen i pauserne. Derfor er der i "VEJVISER TIL KVALITET OG TRIVSEL" øvelser, der aktiverer kroppen, den højre hjernehalvdel og gerne også grinemusklene.

## Alle er med

Refleksioner om og udvikling af jeres måder at arbejde på sker i et samarbejde mellem alle medarbejdere og ledere på arbejdspladsen. Der kan være stor forskel på den viden og de perspektiver I kommer med, og alle menneskelige ressourcer skal bruges.

Det er vigtigt, at så mange som muligt deltager på møderne, og at der bliver formidlet grundigt til dem, som alligevel ikke kunne være med. Hvis alle er med, er chancerne for at lykkes med at skabe forandring meget større.

Når "alle er med", står alle inde for de beslutninger, der bliver truffet. Også selv om det ikke var det, man selv helst ville. Der vil som regel opstå uenigheder og behov for at indgå kompromisser undervejs i processen. Nogle gange vil man kunne diskutere sig frem til enighed, andre gange vil flertallet få lov til at bestemme, eller lederen bliver nødt til at skære igennem med en ledelsesbeslutning. Men alle skal gøre en indsats for at nå i mål med en fælles forandring, som fællesskabet har besluttet.





## OPGAVER FOR PROJEKTGRUPPEN

I skal starte med at nedsætte en projektgruppe. Projektgruppen skal bestå af både ledelses- og medarbejderrepræsentanter, men det kan godt være en gruppe med kun to deltagere: Daglig leder og en tillidsrepræsentant.

### Projektgruppen skal være tovholder for forløbet

Projektgruppen skal planlægge det praktiske omkring afklaringsmødet, beslutningsmødet og opfølgingsmødet. Det omfatter:

- ✘ Planlægge hvornår og hvor møderne skal holdes og sørge for invitation og evt. reservation af lokalet.
- ✘ Skaffe materialer og forplejning til hvert af møderne.
- ✘ Sikre at hele arbejdspladsen ved, hvad der skal foregå, og ikke mindst at sælge ideen til jeres kollegaer.
- ✘ At lede processen på de tre fællesmøder. Det indebærer noget forberedelsesarbejde fx med at sætte sig ind i de metoder, som skal bruges undervejs.
- ✘ At aftale arbejdsdeling (hvem skal være procesleder på fællesmøderne? Hvem booker? Osv.)
- ✘ At aftale opfølgning og herunder forud for hvert møde aftale fordelingen af arbejdsopgaverne både før, under og efter mødet.

## OPGAVER SOM PROCESLEDER

Procesledelse handler om den ledelse, der finder sted i den konkrete situation, hvor en gruppe af mennesker skal støttes/styres i at komme fra A til B. Det er altså en afgrænset aktivitet, som har et specifikt formål. Procesledelse handler om at skabe et samspil og en udveksling i gruppen, som gør det muligt at nå det mål, som er opsat for processen.

Det handler om, at man som procesleder skal have en plan - en drejebog - for processen, men samtidig være forberedt således, at det er muligt at fravige drejebogen, hvis processen fordrer det. Hvis målet for aktiviteten skal nås, så kan der være behov for ændringer undervejs.

Som procesleder er det vigtigt at have fokus på processen. Egne dagsordener må ikke overskygge og blive styrende for fokus. Proceslederne skal være nysgerrige på det, som deltagerne siger og spørge ind, så fokus foldes ud. Som procesleder veksler man mellem løse tøjler og stram styring - det ene øjeblik åbner man op og folder ud, mens man det næste lukker ned.

Proceslederen skal skabe et rum, der kan flytte gruppen af deltagere til et resultat, der har bredt ejerskab og giver mening for den enkelte.

### Det stiller krav til proceslederens evner til at:

- ✘ kende de rammer, der er lagt for metoder og formål.
- ✘ vurdere behovet for afvigelser undervejs.
- ✘ have en fornemmelse af, hvad der sker i rummet og understøtte inklusion i gruppen.

- ✘ have store ører, lytte aktivt og agere herefter.
- ✘ turde sætte sig igennem for at sætte retning i processen, så deltagerne aldrig er i tvivl om, hvem der styrer aktiviteten.
- ✘ være bevidst om, hvad der er relevant at diskutere i den konkrete proces.
- ✘ synliggøre delkonklusioner og resultater – fx ved at samle op en gang imellem.

## LEDERENS ROLLE OG OPGAVER

Lederen skal være en aktiv medspiller i udviklingsprocessen. Det er vigtigt, at ledelsens perspektiver også får en stemme, da denne ofte vil kunne bidrage med nogle andre vinkler end medarbejderne. I nogle tilfælde vil lederen også sidde inde med en viden, som resten af gruppen ikke har, og som kan afgøre diskussioner eller opklare misforståelser. Der kan undervejs komme emner op, som kræver en ledelsesbeslutning. Derfor er det en fordel allerede fra start at fortælle medarbejderne, at man som leder har et 'ledelseskort' man kan trække, hvis drøftelsen bevæger sig ind på områder, som er et ledelsesrum.

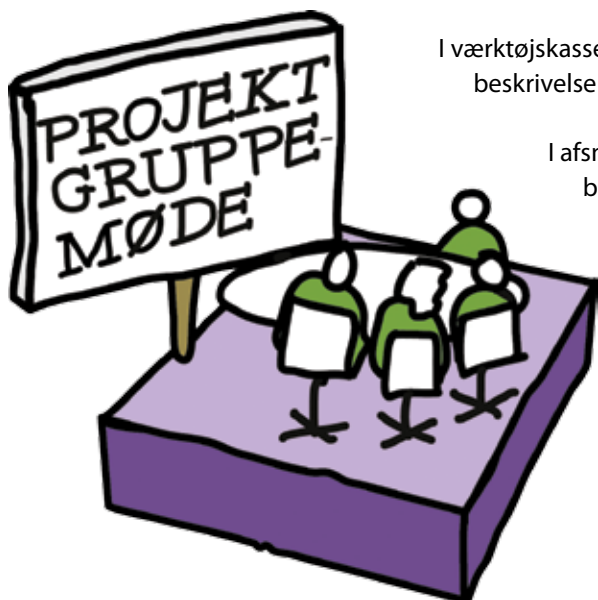
Det vil ofte være lederen, der får rollen som procesleder – selv om det lige så vel kan være en medarbejder eller fx en leder fra en anden arbejdsplads, som I kender og har tillid til. Som daglig leder af en enhed, der skal arbejde med involverende processer, og hvor medarbejderne skal indtage en aktiv rolle og til tider også en rolle som procesleder, er det vigtigt at være tydelig overfor medarbejderne om, at alle bidrag er velkomne. Det kan være nødvendigt at lægge bånd på sig selv og egne idéer, da det er afgørende, at medarbejderne oplever, at deres bidrag ønskes og tages positivt i mod.

## TJEKLISTE TIL PROJEKTGRUPPEMØDER

Vi anbefaler, at I holder mindst to møder i projektgruppen: Et før afklaringsmødet, hvor I fordele roller og opgaver og planlægger afklaringsmødet, og et før beslutningsmødet, hvor I forbereder og planlægger. Der vil nok også være behov for en kort snak i projektgruppen lige efter beslutningsmødet for at samle op på forløbet her og nu. I skal regne med 1-2 timer til hvert af de to møder.

I værktøjskassen er der en drejebog til hvert fællesmøde, hvor I kan finde en detaljeret beskrivelse af møderne. I finder dem i hæftet "DREJEBOG TIL PROCESLEDER".

I afsnittet *om redskaber* på side 13 kan I læse mere om de redskaber, I kan bruge på fællesmøderne. Det kan I bruge som supplement til drejebogen, hvis I synes der er behov for det.



# PROJEKTGRUPPEMØDE 1

**Formålet med mødet:** Drøfte forløbet, fastlægge datoer for afklaringsmøde og beslutningsmøde samt aftale en rolle- og ansvarsfordeling.

Tag udgangspunkt i plakaten, når I planlægger afklarings- og beslutningsmøderne. Start f.eks. med at gennemgå plakaten fra start til slut.

## På mødet skal I nå følgende:

- ✂ Aftale hvem der er procesleder for møderne
  
- ✂ Aftale hvem der noterer på post it/notepapir under øvelser
  
- ✂ Aftale evt. andre roller/ansvar (f.eks. hvis I ikke ønsker, at det er proceslederen, der hver gang indleder, samler op, introducerer øvelser osv.)
  
- ✂ Aftale hvordan I vil informere resten af arbejdspladsen om, hvad der skal ske
  
- ✂ Udarbejde en tidsplan
  
- ✂ Udarbejde materialelister mv.
  
- ✂ Beslutte om der skal gøres nogle forberedelser i forbindelse med det lokale, I skal afholde møderne i, fx pynt, bordopsætning osv.

# PROJEKTGRUPPEMØDE 2

**Formål med mødet:** Evaluere afklaringsmødet og tilrettelægge beslutningsmødet, så det passer til det emne, I har valgt at arbejde med.

Beslutningsmødet kræver forberedelse fra projektgruppens side (se listen nedenfor og læs mere i på de følgende sider).

## På projektgruppemødet skal I nå følgende:

- ✂ Tilpasse tidsplanen for beslutningsmødet til jeres emne og jeres arbejdsplads.  
(se de næste to sider)
- ✂ Formulere spørgsmål til at uddybe det emne, I har valgt at arbejde med: Hvad er de faktuelle forhold omkring emnet? Hvordan er situationen pt.? Hvad siger maveførmelserne? Hvorfor er det så vigtigt?
  
- ✂ Aftale hvem der noterer på post it/notepapir under øvelser.
  
- ✂ Aftale evt. andre roller/ansvar (f.eks. hvis I ikke ønsker, at det er proceslederen, der hver gang indleder, samler op, introducerer øvelser osv.).
  
- ✂ Aftale hvordan I vil informere resten af arbejdspladsen om, hvad der skal ske efter beslutningsmødet (i det tilfælde at alle ikke kunne deltage).
  
- ✂ Udarbejde materialeliste til mødet.
  
- ✂ Beslutte om der skal gøres nogle forberedelser i forbindelse med det lokale, I skal afholde møderne i, fx pynt, bordopsætning osv.

## FORBEREDELSE TIL

# BESLUTNINGSMØDET I PROJEKTGRUPPEN

Beslutningsmødet kræver forberedelser i projektgruppen. I skal overveje, hvad der er væsentligt at få afklaret og kortlagt omkring jeres konkrete ønske om forandring. Ud fra disse skal I formulere de spørgsmål, I skal drøfte i starten af beslutningsmødet.

### **Eksempel**

*Et plejecenter med tre interne afdelinger har valgt at arbejde med at blive ét hus, og skal derfor bruge beslutningsmødet på at træffe beslutninger om, hvad de vil gøre for at få det til at ske.*

### **Projektgruppen har formuleret følgende spørgsmål til at uddybe ønsket:**

*Hvordan fungerer opgaveløsningen nu? Tegn hverdagen op!  
Hvornår vil det give mening for jer at fungere mere som ét hus?  
(Det er nemlig ikke ønskværdigt i alle forhold)*

3 EKSEMPLER

I skal også kigge på de 6 trin for beslutningsmødet og overveje, hvor lang tid, hvert punkt skal have. Der kan være forskel på, hvor lang tid I skal bruge på de forskellige punkter. Nogle emner kræver mere uddybning end andre, nogle mere tid til idégenerering og andre igen kræver en hel del planlægning.

### **En arbejdsplads der har brug for at finde forskellige ideer:**

Plejecenteret, som gerne vil arbejde med at komme til at fungere som et hus i højere grad, kan med fordel følge den foreslåede plan. De har brug for at bruge en del tid både på at finde ideer til, hvordan de kan blive et hus i højere grad og på at lægge handleplaner for, hvordan de udfører ideerne.

### **En arbejdsplads, som har fundet ideen og har brug for tid til afklaring:**

I en dagsinstitution har de mistet personaleressourcer. På afklaringsmødet beslutter de, at de har behov for at prioritere, hvordan de skal anvende deres ressourcer. Med andre ord: Hvor i deres opgaveløsning vil de gøre det til et 10-tal, og hvor er det OK at gøre det til et 5-tal? På beslutningsmødet har de brug for at bruge meget tid (fx 1 ½ - 2 timer) i den første del af beslutningspilen, hvor man undersøger faktuelle og værdimæssige spørgsmål. Helt konkret beskæftiger de sig med spørgsmål som:

- ✂ Hvad har vi af opgaver – i løbet af hverdagen, særlige aktiviteter og projekter?
- ✂ Hvad har vi af ressourcer til rådighed fremover?
- ✂ Hvad er vores pædagogiske mål og retningslinjer?
- ✂ Hvad er vigtigst for os i forhold til at levere kvalitet?

Resten af tiden bruges på at planlægge, hvordan de kommer videre. Selve prioriteringen kan de ikke nå på det korte beslutningsmøde, men de kan nå at beslutte, hvornår de vil gøre det, og hvem der har ansvaret for, at de får gjort det. Valget falder på et allerede planlagt heldagsseminar.

### **En arbejdsplads som har brug for tid til at uddybe deres idé:**

Et botilbud besluttede på afklaringsmødet at arbejde med at få mere pædagogisk indhold på deres personalemøder. På beslutningsmødet har de derfor ikke brug for at idégenere, men på at udfolde deres idé om et nyt personalemøde. De skal beskrive, hvordan det skal foregå. Derfor springer de idégenereringen over, og går videre til det sidste punkt og spørgsmålet: Hvordan vil vi føre ideen ud i livet?

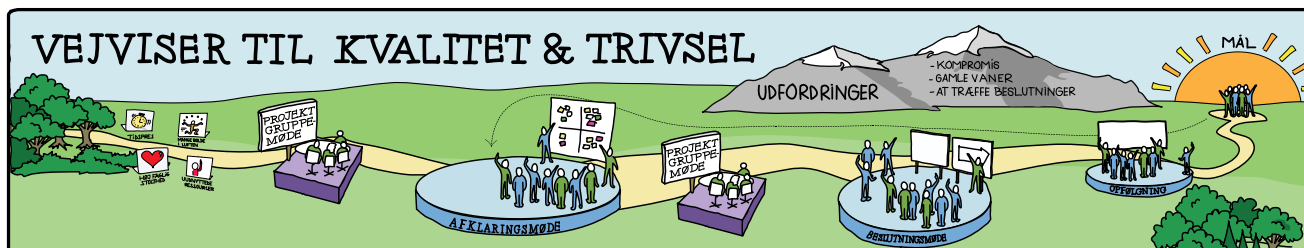
# MERE OM REDSKABER OG METODER

## Indhold

<b>Introduktion til plakaten</b>	<b>14</b>
<b>Introduktion til Aktivitetskort</b>	<b>16</b>
<b>Udforskning med talebolden</b>	<b>17</b>
<b>Mulighedsmatrixen</b>	<b>18</b>
<b>Beslutningspilen</b>	<b>20</b>
<b>De seks tænkehatte</b>	<b>22</b>

# INTRODUKTION TIL PLAKATEN

Den øverste del af plakaten viser en oversigt over hele det forløb, I skal igennem. Du kan bruge den, når du skal forklare det samlede forløb og formålet med de enkelte møder.



Den nederste del af plakaten indeholder de vigtigste redskaber, I skal bruge på møderne:

## VORES HVERDAG

*En brainstormtavle med tre emner, som skal bruges til øvelsen "Udforskning med talebolden":*

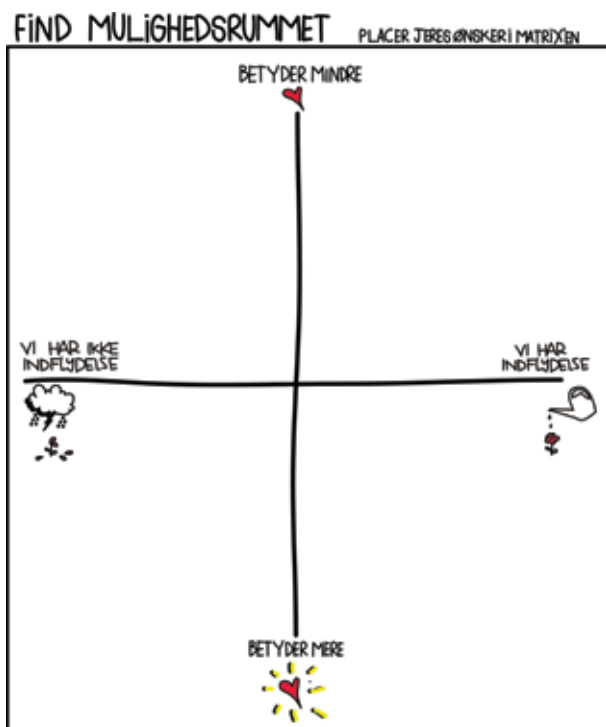
- ✂ det, vi er glade for, ved vores hverdag,
- ✂ det, som fungerer mindre godt i hverdagen,
- ✂ vores ønsker til en bedre hverdag.

Brug tavlen, når du skal forklare øvelsen og sæt de post it, deltagerne skriver, op under de enkelte felter.



## MULIGHEDSMATRIXEN

En matrix, som hjælper jer til at finde mulighedsrummet. Den lodrette akse handler om, hvor meget en ønsket forandring, eller løst frustration, ville betyde for jeres trivsel og den kvalitet I leverer. Den lodrette akse handler om, hvor meget indflydelse, I har på det, I ønsker at forandre.



## BESLUTNINGSPILEN

HVAD SKAL VI GØRE ?

SÆT I GANG!

LAV AFTALER

1. HVAD GØR VI ?
2. Hvem gør det ?
3. HVORNÅR GØR VI DET ?
4. HVORNÅR SØLGER VI OP ?

---

HVAD FÅR VI UD AF DET ?

---

FIND IDEER

---

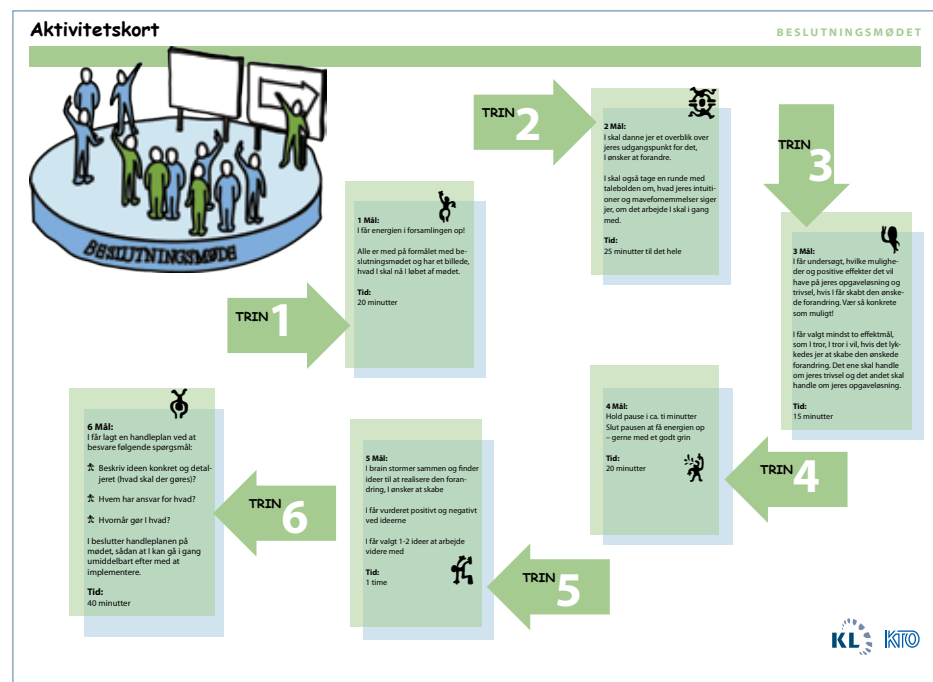
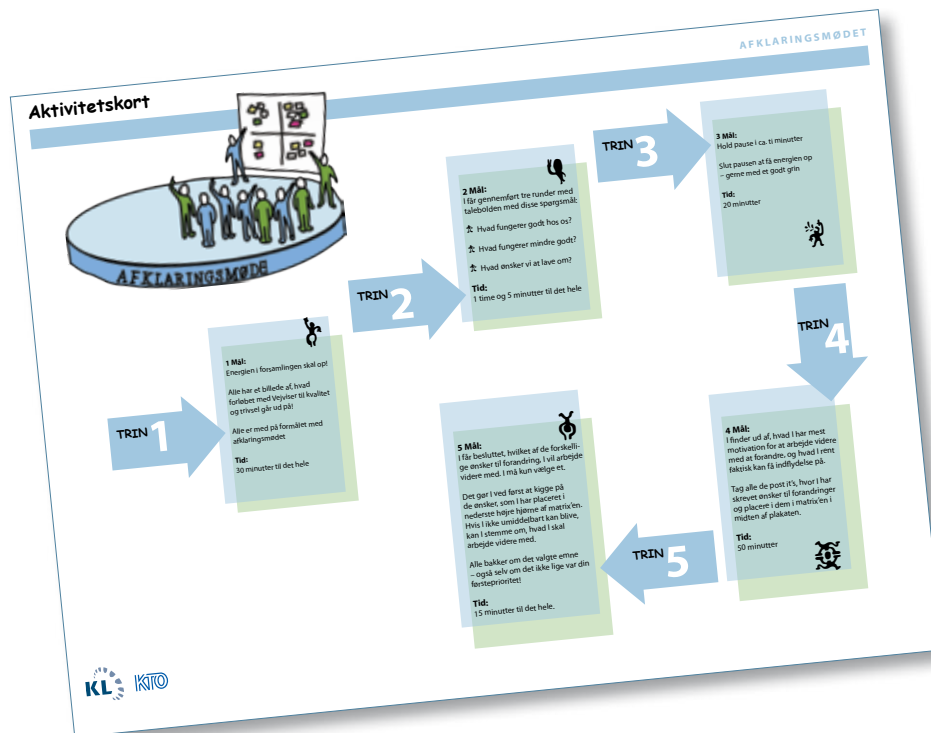
UDDYB UDGANGSPUNKT

# INTRODUKTION TIL AKTIVITETSKORT

I værktøjskassen finder I et sæt af Aktivitetskort, som på den ene side viser de 5 trin på afklaringsmødet og på anden side de 6 trin på beslutningsmødet. Der er en boks for hver af mødernes trin. I boksen står der, hvad I skal nå i løbet af pågældende trin (mål), og hvor lang tid I har.

Kortene kan deles ud til mødedeltagerne, sådan at alle kan følge med i, hvordan mødet forløber.

Sørg for at kortene bliver afleveret tilbage, når mødet slutter.







## UDFORSKNING MED TALEBOLDEN

Øvelsen "Udforskning med talebolden" har flere formål:

- ✘ At alle de tilstedeværende får en stemme – også dem som ikke plejer at sige så meget, og at alle lytter til hinanden uden at begynde at diskutere.
- ✘ At "ventilere". Det vil sige, at man får mulighed for at fortælle om eventuelle frustrationer eller mindre irritationer. Ofte vil det, at få sagt dem højt og blive hørt af kollegerne, have en positiv effekt og gøre det muligt at fokusere på det konstruktive.
- ✘ At finde frem til det fremadrettede fokus og formulere ønsker om forandring.

Man laver udforskningen i tre runder med tre forskellige spørgsmål:

- ✘ Hvad synes vi hver især fungerer godt i hverdagen?
- ✘ Hvad synes vi hver især fungerer mindre godt i hverdagen?
- ✘ Hvad ønsker vi hver af små forandringer i hverdagen?  
Bag enhver frustration gemmer der sig nemlig et ønske som ikke bliver til noget.

I begyndelsen af hver runde får deltagerne to minutter til at overveje rundens emne for sig selv. Herefter kaster deltagerne bolden rundt til hinanden i vilkårlig rækkefølge og fortæller om deres overvejelser, indtil alle har haft den. Procesleder skriver med på post it's imens.

**Dialogformen er centreret om talebolden.** Som beskrevet kastes bolden rundt blandt deltagerne i vilkårlig rækkefølge, indtil alle har haft den. På den måde inviterer deltagerne så at sige hinanden ind i dialogen. Kun den som har talebolden må sige noget – alle andre lytter. Hvis de andre allerede har sagt noget af det, man selv ville sige, erklærer man sig enig – og tilføjer det man selv ville sige. Det er muligt, at der bliver sagt selvmodsigende ting, men det er OK. På den akkumulerer man udsagn og får hele billedet frem.

Metoden er inspireret af den amerikanske metode kaldet "Stringing the beads", som på dansk betyder: At trække perler på snor.

Talebalden kan bruges til mange forskellige emner, men i udforskningen er **spørgemetodikken** vigtig – det vil sige den rækkefølge, man stiller spørgsmålene i. Man starter med at spørge til det positive, så man ikke får gravet sig ned i et hul fra starten. Herefter spørger man til det, som kan give anledning til irritation eller frustration, så alle får mulighed for at ventilere, og man kan spore sig ind på, hvor der er behov for at sætte ind. Til sidst spørger man til, hvad man ønsker at forandre. Denne sidste runde handler om at formulere frustrationer og irritationer positivt – det vil sige at man fortæller, hvad man gerne vil have i stedet for at fortælle, hvad man ikke vil have.

Det er forskelligt fra arbejdsplads til arbejdsplads, hvordan man reagerer på de forskellige spørgsmål. Nogle synes, det er svært at sætte ord på frustrationer, andre synes det er svært at sætte ord på de fremadrettede drømme om forandringer i hverdagen eller har meget svært ved at blive konkrete omkring dem. Her skal proceslederen vurdere, hvor gruppen havde mest energi, for det er dem man skal arbejde videre med i mulighedsmatrixen. I udgangspunktet anbefales det at arbejde videre med ønskerne om forandring, men hvis gruppen ikke kunne sætte ord på disse, giver det ikke mening. Matrixen er med til at sikre, at man får en fremadrettet og konstruktiv tilgang til at løse frustrationerne.

## MULIGHEDSMATRIXEN

Formålet med at bruge mulighedsmatrixen er at få skabt et fælles billede af arbejdspladsens mulighedsrum, og af hvor motivationen for forandring er størst. Nogle af de ønsker om forandring, der kommer frem, vil handle om forhold, man slet ikke kan pille ved, nogle om forhold man delvist kan ændre på, og andre igen vil handle om forhold man bare kan beslutte sig for at lave om på. Det vil også være sådan, at når man begynder at forholde de forskellige ønsker om forandring til hinanden, vil nogle synes vigtigere end andre.

Der kan være meget forskellige forestillinger om, hvad der er vilkår, og hvad der er muligheder. Derfor er det vigtigt at bruge noget tid på at drøfte det. Medarbejdere kan have vidt forskellige billeder af mulighedsrummet, og nogle gange kan medarbejderne sidde med en forestilling om, at bestemte forhold ikke er til at ændre, mens lederen kan fortælle, at det faktisk er noget arbejdspladsen selv kan beslutte, hvis det ellers giver mening.

Mulighedsmatrixen består af en vandret og lodret akse. **Den vandrette akse** handler om, hvilken grad af indflydelse arbejdspladsen har på det givne forhold. Og **den lodrette akse** handler om, hvor meget en given forandring ville betyde, altså hvor stor en forskel den ville gøre for dels trivsel og dels på kvaliteten i opgaveløsningen.

Mulighedsmatrixen skal bruges på den måde, at man tager alle de post it's med ønsker om forandring på og placerer dem i matrixen.

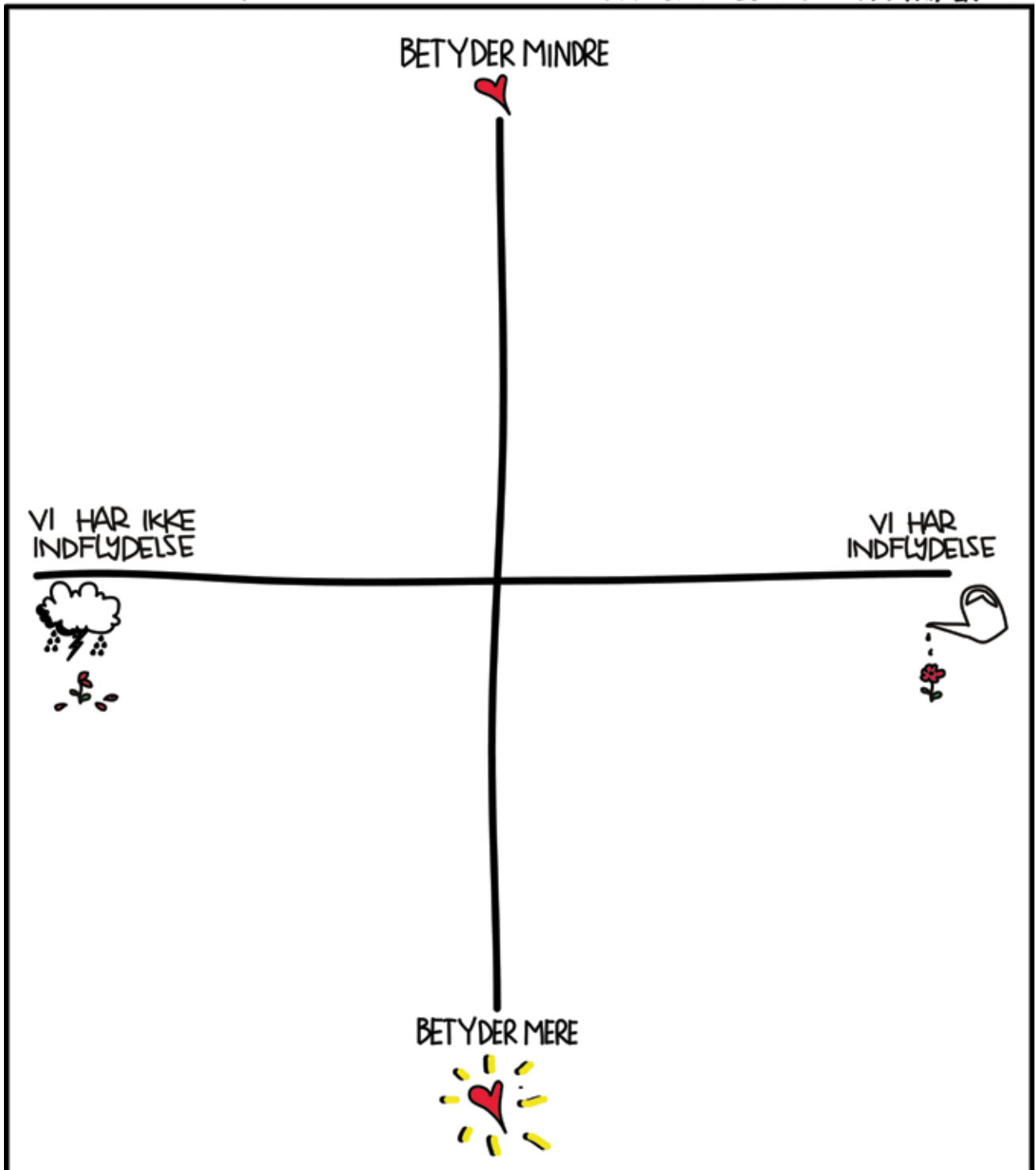
Tag ønskerne en for en for en. Start med at uddybe ønsket om forandring, så der bliver skabt et fælles billede af, hvad den går ud på. Det er helt OK, hvis det viser sig at være en god idé at dele nogen af dem op i mindre ønsker. Hvis det sker, kasserer man bare den oprindelige post it, og laver nogle nye.

Herefter skal man finde ud af, hvor på den lodrette akse, ønsket skal placeres. Hvis det vil have en stor positiv betydning for den fælles hverdag at realisere den, skal den placeres nede i bunden. Hvis betydningen ikke vil være så stor – eller kun betyde noget for nogle, men ikke alle – skal den placeres øverst på akse. NB: Nogle gange vil det være sådan, at selv om det kun ville påvirke nogle direkte, hvis forandringen blev realiseret, ville det gøre en stor positiv forskel for alle alligevel. Hvis det for eksempel ville frigøre mandetimer, alle kunne få glæde af.

Til sidst placeres ønsket på den vandrette akse. Hvis man bare kan beslutte at føre forandringen 'ud i livet fra i morgen, så skal den placeres helt ude til højre. Så har man nemlig indflydelse til at realisere den. Hvis man ikke bare kan lave det om, man gerne vil, men skal have godkendelse fra en bestyrelse, ekstra ressourcer, eller på anden måde involvere beslutningstagere uden for arbejdspladsens kreds, så skal den helt ud til venstre.

# FIND MULIGHEDSRUMMET

PLACER JERES ØNSKERI I MATRIX'EN



# BESLUTNINGSPILEN

Formålet med beslutningspilen er at strukturere dialogen om, hvordan I vil skabe den ønskede forandring. Denne kan handle om mange forskellige ting lige fra en anden måde at holde personalemøder på, som sikrer fx det pædagogiske indhold, til et klarere billede af, hvad man forventes at levere i forhold til kvalitetsniveauet. Derfor er beslutningspilen en guidende ramme, som I selv skal fylde indhold på.

## Beslutningspilen skal læses nedefra og op:

- ✘ I det første felt, skal I uddybe jeres ønske om forandring og skabe overblik over, hvilke forhold der gør sig gældende nu. I skal også klarlægge, hvilke mavefølelser og intuitioner I har omkring den ønskede forandring.
- ✘ I det andet felt skal I finde ideer til, hvordan I skaber forandringen og ikke mindst sortere de ideer, I finder frem til. Hvis I allerede på afklaringsmødet har fundet ud af, hvordan I tror den ønskede forandring kan skabes springer I videre til det sidste felt og går i gang med at udfolde og beskrive ideen.
- ✘ I det tredje felt skal I drøfte, hvilke gevinster I forventer at få ud at skabe den forandring, I ønsker jer – hvilken værdi vil den have for jer? I skal også beslutte jer for to effektmål – ét som handler om jeres opgaveløsning og ét som handler om jeres trivsel.
- ✘ I det sidste felt skal I udarbejde en handleplan for, hvordan I vil skabe forandringen helt konkret. Det gør I ved at beskrive ideen/initiativet mere indgående, beslutte hvem der har ansvar for at gøre hvad, beslutte hvornår hvad skal gøres og aftale, hvornår I følger op.

## Eksempel

I et team af sagsbehandlere er de blevet presset på økonomien, og de har besluttet, at de har brug for at bruge noget tid på faglige drøftelser, så de kan få et klarere fælles billede af, hvor det faglige niveau ligger i forhold til afgørelsespraksis under de nye vilkår. De kan ikke tage de faglige drøftelser på beslutningsmødet, men de kan finde ud af, hvordan de vil gribe dem an, så ide-punktet udgår:

- ✘ Under punktet, hvor de uddyber, finder de ud af, hvilke emner de har brug for at drøfte, og hvad de har til rådighed af tid.
- ✘ Under punktet om effektmål finder de frem til, hvordan de forventer at kan se afklaringen i deres opgaveløsning og i forhold til deres trivsel.
- ✘ Punktet om ideer til, hvordan det faglige niveau skal være, bliver skudt til efter beslutningsmødet.
- ✘ Under punktet handle aftaler de, hvordan drøftelserne skal foregå: Er der allerede planlagte møder som kan bruges, skal de sætte ekstra tid af? Skal de tale sammen ud fra eksempler fra sagsbunkerne eller ud fra tænkte dilemmaer? Skal der være en mødeleder og hvem? Hvordan skal de fastholde deres konklusioner – lave referat eller en stor planche? Og hvem har ansvaret for at booke, skrive dagsorden og referat?

# HVAD SKAL VI GØRE ?

## SÆT I GANG!

### LAV AFTALER

1. HVAD GØR VI ?
2. HVEM GØR DET ?
3. HVORNÅR GØR VI DET ?
4. HVORNÅR FØLGER VI OP ?

### HVAD FÅR VI UD AF DET ?

### FIND IDEER

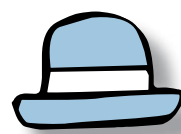
### UDDYB UD GANGSPUNKT







## DE 6 TÆNKEHATTE

De seks tænkehatte er en metode til kreativ tænkning, og den kan anvendes i forbindelse med udtænkning og opstilling af løsningsforslag. Oprindeligt blev opfundet af Edward de Bono i 1980'erne.





Formålet med at anvende metoden er at udvikle bedre løsninger ved at skabe et konstruktivt diskussionsmiljø, hvor flere tænke måder bringes i anvendelse. Ofte tager vi os ikke god nok tid til at diskutere, og vi kigger ikke på emnet fra nok vinkler. De seks tænkehatte hjælper til, at man kommer ordentligt rundt om de relevante perspektiver, og de giver en konstruktiv metafor man kan bruge, når man diskuterer løsninger. Når man skal udvikle ideer, tager man fx den grønne hat på og er kreativ. Når man skal være kritisk og kigge på udfordringer og ulemper tager man den sorte hat på. Så når man sidder og skal hitte på ideer, og en eller anden begynder at sige nej og være kritisk, kan man påpege, at vedkommende vist lige har fået den sorte hat på, men at han/hun skal skifte til den grønne hat – i stedet for bare at lukke ned for vedkommende, eller risikere at idégenereringen går i stå. Alle hattene er nødvendige, og man skal have dem alle sammen på, i løbet af den tid man bruger på at finde løsninger, men selvfølgelig ikke på samme tid.

I denne sammenhæng kan tænkehattene bruges til at strukturere jeres drøftelser, mens I gennemgår hvert af trinene i handleplanspilen. Hver tænkehat står forskellige måder at tænke på:



-  Den hvide tænkehat handler om neutral tænkning, om fakta og objektivitet.
-  Den røde tænkehat handler om umiddelbare reaktioner, intuitioner og mavefornemmelser. Hvorfor man lige sidder med den ene eller anden følelse kan have mange uransagelige årsager som det er vigtigt at man kommer af med, da de ellers kan forstyrre hele processen.
-  Den grønne tænkehat handler om kreativitet og ideer – også de vilde.
-  Den sorte tænkehat handler om, at lege djævlens advokat og kigge på udfordringer, risikoeer og alt det der kan gå galt.
-  Den gule tænkehat handler om at kigge på muligheder og gevinster, og om det der er særligt vigtigt og værdifuldt.
-  Den blå tænkehat handler om at tænke praktisk og lægge planer for, hvordan vi vil gennemføre vores ideer og komme i mål med dem.

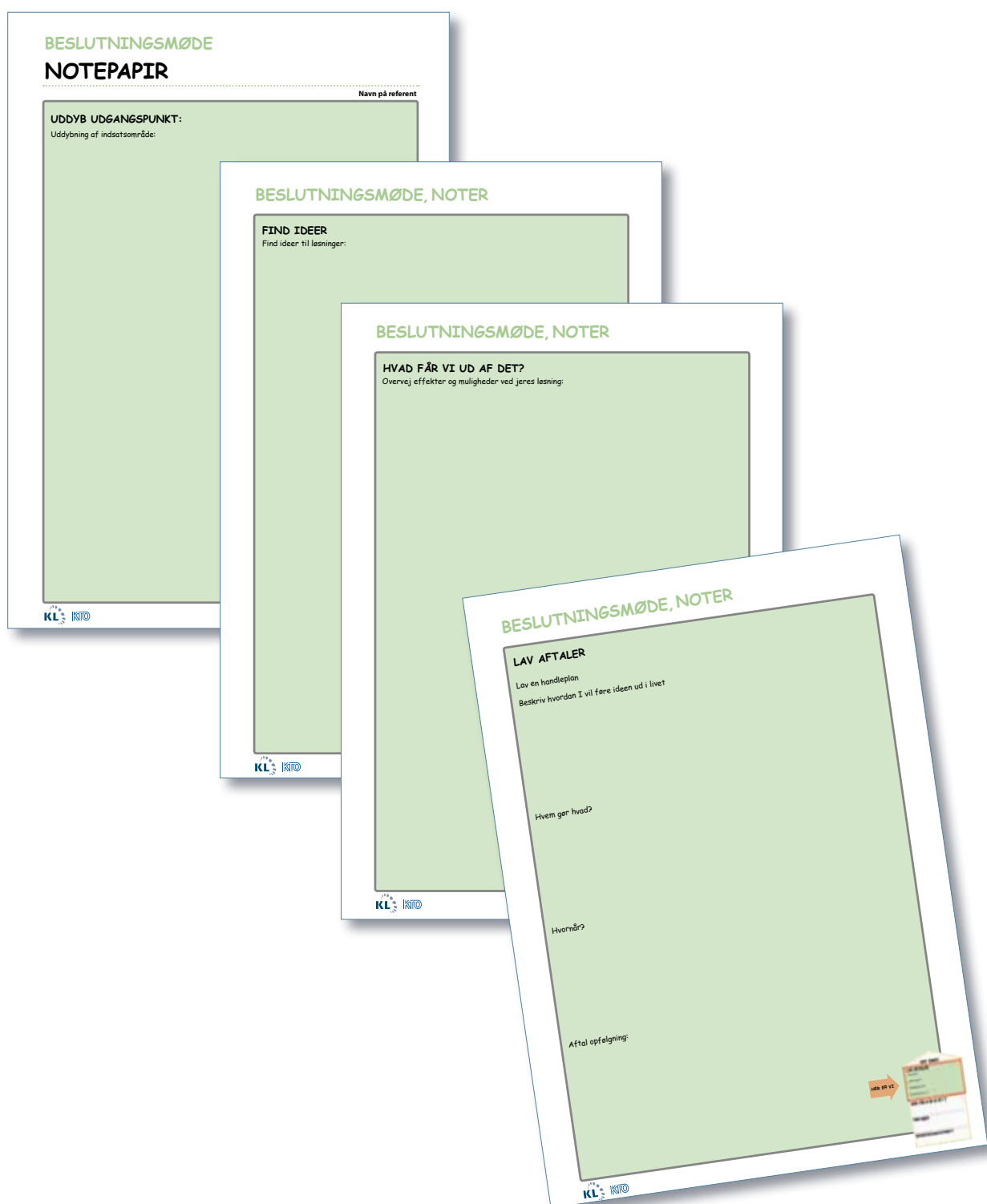
### Hattene passer ind i trinene i handleplanspilen:

-  Først skal I uddybe og afklare ønsket til forandring. Det gøres ved at kigge på fakta omkring emnet med den hvide tænkehat på – hvordan forholder virkeligheden sig lige nu – altså den del af den som har med vores ønske at gøre? Bagefter kigger vi på, hvad vores mavefornemmelser og intuitioner siger os med den røde tænkehat på.
-  Herefter skal vi finde frem til nogle ideer til, hvordan vi kan realisere jeres ønske til forandringen og vælge de ideer, vi vil arbejde videre med. Så først skal vi have den grønne tænkehat på og finde alle de ideer vi kan, og bagefter tager vi den sorte tænkehat på og vælger de bedste og mest realistiske ud.
-  Næste skridt er at kigge på, hvad vi får ud af at realisere vores ønske. Hvad er gevinsterne i forhold til kvaliteten i vores opgaveløsning og vores trivsel.
-  At I får lagt handleplan for, hvordan I føre den eller de ideer I har valgt ud i livet - blå hat.

## NOTEPAPIRER TIL BESLUTNINGSMØDET

I værktøjskassen finder I en blok med ark, I kan bruge til at tage noter – der er 4 forskellige ark til beslutningsmødet, som følger de 4 felter i beslutningspilen (yderst til højre på plakaten). Det er nemlig vigtigt, at I får fastholdt jeres ideer, planer og beslutninger om, hvem der gør hvad.

Der er 20 sæt notepapirer i blokken – husk at gemme et sæt I kan kopiere fra, så I ikke løber tør.

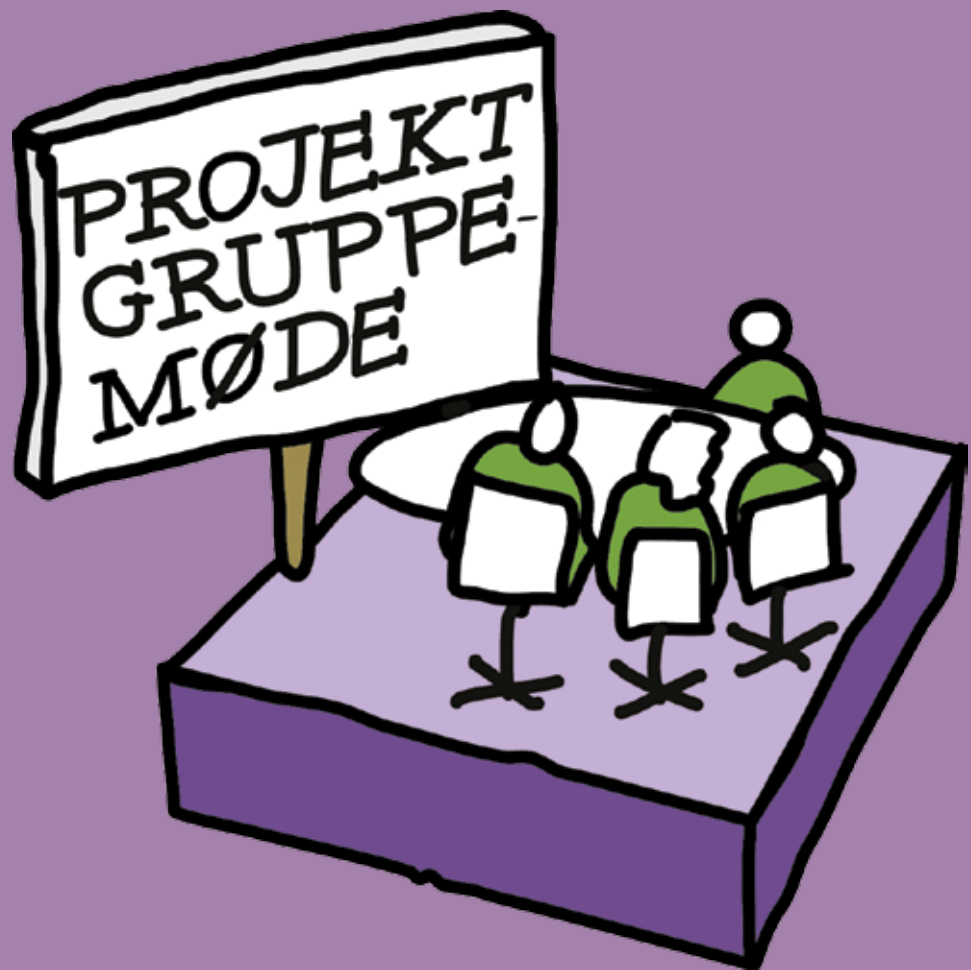




KL  
Weidekampsgade 10  
DK 2300 København S



KTO  
Løngangstræde 25  
DK 1468 København K



[www.personaleweb.dk/kvalitetogtrivsel](http://www.personaleweb.dk/kvalitetogtrivsel)