



Inspiration til Trio

En inspirationsguide til udvikling
af arbejdsmiljøet



Indhold

Formål	4
Gode råd til Trioen	5
Når I skal i gang med at forbedre arbejdsmiljøet	6
Kerneopgaven som motor for et godt arbejdsmiljø	7
Seks inspirationsområder	8
1) Når uklare forventninger spænder ben	8
2) Gør noget ud af samarbejdet	10
3) Vælg jeres kommunikation	11
4) Omsorgskultur - på godt og ondt	12
5) Giv plads til kerneopgaven - kig på arbejdspladsens strukturer	13
6) Hvordan passer jeres fysiske arbejdsmiljø til kerneopgaven?	14
Evaluering - virker indsatsen?	15
På en skala fra 1 - 10, hvordan er det gået?	16
Evalueringstrekanten	17
Faseplan	18
Indsatsplan	19

Formål

Denne guide har til formål at give dig som medlem af en Trio inspiration til at igangsætte og gennemføre forbedringer af arbejdsmiljøet som et led i det løbende APV arbejde. Når du læser guiden, vil du derfor finde:

- inspiration til forskellige indsatsområder, som I kan tage op i jeres Trio
- information og gode råd til, hvordan I kan arbejde i jeres Trio
- konkrete redskaber og metoder til at gennemføre forandringer på arbejdspladsen

Guidens forskellige inspirationer til Trioens arbejde skal naturligvis tænkes sammen med det øvrige MED-arbejde på arbejdspladsen.

Inspirationsguiden tager udgangspunkt i et treårigt arbejdsmiljøprojekt, der har haft fokus på at forbedre arbejdsmiljøet på en lang række københavnske daginstitutioner. Arbejdsmiljøprojektet hedder Pionerprojektet.



Pionerprojektet

Trioer på 62 københavnske daginstitutioner har igennem tre år fået støtte og hjælp fra konsulenter til at arbejde systematisk med at forbedre arbejdsmiljøet.

Trioerne har gennem projektperioden arbejdet med forskellige typer af arbejdsmiljøforbedrende indsatser. Det har været forbedringer inden for psykisk og fysisk arbejdsmiljø lige fra at forbedre samarbejdet til at reducere støj på arbejdspladsen. Alle indsatser har taget udgangspunkt i kerneopgaven. Det vil sige, at indsatserne bidrog til, at kerneopgaven samtidig blev løst bedst mulig, og/eller at kvaliteten af kerneopgaven blev forbedret.

Undervejs i projektet har Trioerne fået forskellige erfaringer og redskaber til at planlægge, gennemføre og evaluere indsatserne. Disse redskaber og Trioernes erfaringer med at gennemføre indsatserne, kan I lade jer inspirere af her.

Gode råd til Trioen

Som Trio skal I medvirke til, at der bliver sat fokus på en løbende udvikling og forbedring af arbejdsmiljøet på jeres arbejdsplads. Men før I kan begynde det egentlige arbejde i jeres Trio og derigennem skabe positive forandringer, er det en god idé, at I definerer rammen for jeres samarbejde i Trioen. Begynd med at definere jeres egne roller og derefter jeres rolle i forhold til den øvrige personalegruppe. Husk at skrive jeres aftaler ned for jeres arbejde og møder, og gør aftalerne synlige for resten af personalegruppen.

I Trioen skal der være plads til en åben, aktiv og fordomsfri dialog. I skal turde sige jeres mening om forhold på arbejdspladsen, lytte til hinandens meninger, udfordre hinanden og give rum til at være fagligt uenige.

I kan bruge nedenstående spørgsmål som inspiration.



Trioens rammer for samarbejde

- Hvilke roller har vi hver især i Trioen?
- Hvordan støtter vi hinanden i at være åbne og bevare nysgerrigheden samt at sikre koblingen til hele arbejdspladsen?
- Hvem kan bestemme hvad, og hvordan sikrer vi, at alle har et medansvar?
- Hvad gør vi ved uenighed i gruppen?
- Hvilke samarbejdsredskaber vil vi bruge – fx referater, notesbøger o. lign?
- Hvilke møder skal vi holde, hvornår og hvor længe?
- Hvem skal bruge tid på hvad og hvornår?



Trioens samspil med den øvrige personalegruppe

- Hvilken rolle har vi samlet som Trio i forhold til resten af arbejdspladsen?
- Hvordan sikrer vi os, at vi får et indblik i forskellige meninger, perspektiver og interesser?
- Hvordan gør vi det synligt for den øvrige personalegruppe, hvad Trioen snakker om?
- Hvordan sikrer vi os, at Trioen og resten af arbejdspladsen går i takt?
- Hvem skal informeres om hvad og hvornår?
- Hvad skal andre undervejs være med til at diskutere, beslutte, komme med ideer til og afprøve?

” Erfaringer fra Pionerprojektet viser, at når Trioen samarbejder om at udvikle og forbedre arbejdsmiljøet, har det en afsmittende positiv effekt på arbejdspladsens trivsel og arbejdsmiljø.

Når I skal i gang med at forbedre arbejdsmiljøet

I Pionerprojektet er der arbejdet med mange forskellige typer af arbejdsmiljøforbedrende indsatser. Lige fra at styrke teamsamarbejdet til at reducere støjen på arbejdspladsen. Fælles for alle indsatser har været, at de har været koblet til kerneopgaven. Når fx teamsamarbejdet ikke har fungeret optimalt på en arbejdsplads, har opgaven for Trioen og den øvrige personalegruppe været at finde frem til en samarbejdsform i teams, som kunne bidrage til, at kerneopgaven blev løst bedst mulig. Ved at tage afsæt i kerneopgaven har det medvirket til at skabe større lyst og vilje i hele personalegruppen til at foretage en forandring, fordi personalegruppen kunne se, at forandringen samtidig bidrog til at udvikle kerneopgaven.

Når I som Trio enten selv eller på foranledning af den øvrige personalegruppe bliver opmærksomme på, at der er områder i arbejdsmiljøet, der skal forbedres, ændres eller forandres, skal I afklare, om I kan klare indsatsen selv, eller om det vil være en god idé at hente hjælp udefra fx hos Arbejdsmiljø København eller i forvaltningen. Finder I frem til, at I selv vil gennemføre indsatsen, kan I lade jer inspirere af en faseplan. Faseplanen indeholder stikord om fire faser i en forandringsproces. De fire faser er undersøgelsesfasen, planlægningsfasen, gennemførelsesfasen og vedligeholdelsesfasen. Faseplanen kan I fra tid til anden tage op for at minde hinanden og jer selv om, hvor I er henne i processen, og drøfte, hvordan I kommer videre til den næste fase.

Når I går i gang med en indsats, er det vigtigt, at I undervejs sikrer engagement og medejerskab hos den øvrige personalegruppe på jeres arbejdsplads. Som Trio skal I derfor være dem, der leder jeres kolleger igennem de forskellige faser i implementeringen af en indsats. Nedenfor er beskrevet nogle tips til, hvad I skal være opmærksomme på, når I skal etablere og sikre engagement og medejerskab.

Når indsatsen er klart defineret med mål, aktører og tidsplan, bør den skrives ind i arbejdspladsens APV.

Tips til at skabe engagement og ejerskab

- Skab synlighed om indsatsens formål. Hvorfor er det en god idé?
- Skab synlighed om indsatsens forløb og indhold. Fx ved en indsatsplan (se side 19), som fysisk hænger fremme og løbende revideres evt. i fællesskab med den øvrige personalegruppe. Det kan give anledning til gode snakke om holdninger og ideer, som kan kvalificere indsatsen. Brug også gerne andre former for information og formidling både mundtligt, skriftligt, elektronisk osv.
- Undersøg, hvordan I tidligere har haft succes med at skabe vellykkede indsatser. Ud over at få overført de gode erfaringer, er det en god måde at tillægge tidligere indsatser værdi.
- Begynd evt. med at afprøve indsatsen, og evaluer og juster på planen. Det kan skabe ejerskab at få kollegers input, og I kan nå at rette evt. dårlige beslutninger, inden de meldes ud som permanente. Vær loyale over for afprøvningen, mens den står på.
- Send tydelige signaler om, hvilken vigtighed indsatsen har. Nævn den ved passende lejligheder fx på p-møder og forældremøder. Beskriv indsatsen relevante steder fx på opslagstavler og hjemmeside. Ved at fortælle om indsatsen i tilknytning til det øvrige arbejde, bliver den tydelig og synlig.
- Vær åben over for input og spørgsmål – også de kritiske. Måske er de udtryk for noget, I som Trio har overset? Måske er de udtryk for, at der er nogen, der ikke kan se sig selv i den forandring, der er ved at ske? Begge dele skal der tages hånd om på en anerkendende måde.

Kerneopgaven som motor for et godt arbejdsmiljø

Kerneopgaven – det arbejdspladsen er sat i verden for at løse – er vigtigt at tænke ind i de initiativer, I måtte sætte i gang. Når en arbejdsmiljøindsats knyttes direkte til kerneopgaven, bliver den relevant for det daglige praktiske arbejde.

Pionerprojektet viser, at jo højere arbejdspladsens medarbejdere vurderer kvaliteten af deres kerneopgave, jo bedre er personalets trivsel og jo lavere er sygefraværet. En del af det at fremme arbejdsglæden på en arbejdsplads er også at fokusere på at udvikle og forbedre kvaliteten af arbejdspladsens kerneopgave.

For at kunne udvikle kvaliteten af kerneopgaven og knytte arbejdsmiljøindsatser til kerneopgaven, er det et godt at begynde med at komme tættere på en ens forståelse af kerneopgaven på den enkelte arbejdsplads, i den enkelte afdeling og i det enkelte team.

På samme arbejdsplads kan der være store forskelle i måden at anskue kerneopgaven på, og det kan være svært at finde ud af hvilken retning, der skal arbejdes hen imod. Dette kan føre til frustrationer, misforståelser og dårlig kommunikation. Samtidig er mange af vores kerneopgaver fra tid til anden under påvirkning fra omgivelserne bl.a. fra politisk hold, fra borgere og brugere, så det er ikke altid helt transparent, hvad vores kerneopgaver præcis går ud på.

Det kan I forberede som Trio, når I vil komme tættere på en ens forståelse af kerneopgaven:

Som Trio kan I sætte en proces i gang ved enten at begynde med at drøfte arbejdspladsens kerneopgave i Trioen og derefter præsentere den øvrige personalegruppe for jeres tanker. Eller I kan begynde drøftelsen af kerneopgaven med den øvrige personalegruppe. Denne proces handler i høj grad om at forventningsafstemme og forsøge at lande en ens forståelse af kerneopgaven.

Det kan være, at I med mellemrum skal tage processen op igen og sætte fokus på kerneopgaven, når der sker større ændringer på arbejdspladsen. Dette kunne fx være ved ny ledelse, personaleudskiftninger og nye politiske målsætninger, som har indflydelse på jeres kerneopgave.

Kerneopgaven

Måden at tale om sin kerneopgave på giver ofte anledning til mange spændende diskussioner omkring opfattelse af 'vores kerneopgave'. Fx giver det forskellige opfattelser af kerneopgaven alt efter, om en lærer præsenterer sin kerneopgave som "Jeg underviser børn i matematik" eller som "Jeg lærer børn matematik". En pædagog, der præsenterer sin kerneopgave som "Jeg passer børn i en daginstitution", opleves af andre at have et andet arbejde end en pædagog, der præsenterer sin kerneopgave som "Jeg udvikler børn via pædagogisk praksis".

” I Pionerprojektet giver flere Trioer udtryk for, at 'det er nemmere at forbedre arbejdsmiljøet, når det tager afsæt i kerneopgaven'.

Seks inspirationsområder

Når I som Trio skal igangsætte indsatsen med det mål at forbedre arbejdsmiljøet og styrke jeres kerneopgave, kan I lade jer inspirere af følgende seks områder. De seks områder er: 1) Når uklare forventninger spænder ben, 2) Gør noget ud af samarbejdet, 3) Vælg jeres kommunikation, 4) Omsorgskultur – på godt og ondt, 5) Giv plads til kerneopgaven - kig på arbejdspladsens strukturer, 6) Hvordan passer jeres fysiske arbejdsmiljø til kerneopgaven?. De seks områder er på mange måder indbyrdes forbundne. De konkrete eksempler i de enkelte afsnit er hentet fra Pionerprojektet.

1

Når uklare forventninger spænder ben

På alle arbejdspladser vil der af og til opstå uoverensstemmelser og uenigheder om fx. arbejdsmetoder, opgaveløsning, krav til faglig kvalitet o. lign. Det kan hænge sammen med, at der sker ændringer i dagligdagen som fx nye krav til opgaveløsning, nye kolleger, ændrede ledelsesforhold eller nye ønsker fra brugerne.

Ligeledes vil der også ske det, at når der ikke er klarhed over krav og forventninger, så vil den enkelte ofte og naturligt trække på egne erfaringer, viden og holdninger. Og da vi hver især har forskellige erfaringer, viden og holdninger, kan dette også føre til uoverensstemmelser i opgaveløsningen. I sådanne tilfælde kan det derfor være hensigtsmæssigt at afstemme forventninger.

Erfaringerne fra Pionerprojektet viser, at der for eksempel kan være uklare forventninger om samarbejdet kolleger imellem eller mellem ledelse og medarbejdere. Nogle medarbejdere forventer og ønsker at få løbende feedback på sine handlinger, og andre at man ikke blander sig i hinandens arbejde. En forventningsafstemning kan være med til at øge udbyttet af samarbejde og skabe en bedre forståelse for den enkeltes handlinger og holdninger til arbejdet. Hvilket i sidste ende resulterer i en større ro og glæde ved at udføre det daglige arbejde.

Det kan I forberede som Trio, når der er uklare forventninger på arbejdspladsen:

- Find ud af, hvor der opleves uklarheder eller uoverensstemmelser, og afklar om der er behov for en forventningsafstemning
- Planlæg en proces, hvor det bliver muligt at få afstemt forventninger hertil
- Lederen er ansvarlig for forventningsafklaringen

Eksempler på en Trios arbejde med at sætte fokus på forventningsafstemning på arbejdspladsen:



På en arbejdsplads havde der igennem længere tid været knas i de enkelte teams. Der var uenighed om, hvordan ”børnenes selvhjulpethed” skulle følges og praktiseres i teamene. Og teamene havde svært ved at tale om det med hinanden. Det resulterede nogle gange i u hensigtsmæssig snakken i krogene. På baggrund af dette besluttede Trioen at igangsætte en proces, hvor hvert team fik til opgave at drøfte, hvilke forventninger de havde til hinanden.

Der blev bl.a. arbejdet med følgende emner: ”Hvordan ønsker vi at praktisere børnenes selvhjulpethed i vores team?”, ”Hvornår er det OK at afvige fra børnenes selvhjulpethed?” og ”Hvordan giver vi på en god måde feedback til hinanden i vores team?”.

Processen med forventningsafstemning havde på en god og konstruktiv måde skabt et trygt rum for at få luftet sine meninger og samtidig givet mulighed for at få indblik i andres.

Teamene fik hver især talt sig frem til et sæt fælles spilleregler for praktiseringen af børnenes selvhjulpethed, som de præsenterede på et efterfølgende personalemøde.



På en arbejdsplads oplevede lederen gentagne gange, at medarbejderne gav udtryk for forskellige behov for ledelse. For at kende disse behov valgte lederen at udføre en forventningsafklaring mellem lederen og medarbejderne.

Under hver enkelt medarbejders udviklingssamtale spurgte lederen derfor ind til, hvad god ledelse var for medarbejderen. På et efterfølgende personalemøde præsenterede lederen omfanget af de individuelle oplevelser af god ledelse. Det gjorde lederen for at alle skulle kende forskelligheden af forventningerne, så lederens måde at handle på i forhold til den enkelte medarbejder, ikke kom til at blive oplevet uretfærdig, men blev set som et resultat af kollegaens ’ledelsesbehov’.

Det resulterede i en stor respekt og forståelse fra medarbejderne side. Som en konsekvens af at flere medarbejdere i deres forventninger havde givet udtryk for, at de ikke behøvede ledelse og selv ’kunne handle’, besluttede Trioen på en tavle i personalestuen at synliggøre medarbejdernes muligheder for medbeslutninger.

2

Gør noget ud af samarbejdet

Et velfungerende kollegialt samarbejde har stor betydning for det psykiske arbejdsmiljø, trivselen, kvaliteten af kerneopgaven samt sygefraværet.

I Pionerprojektet har der bl.a. været arbejdet med samarbejdsvanskeligheder, der omhandler arbejdsmoral, det at turde stille spørgsmål til hinanden og samarbejde på tværs af hele arbejdspladsen. Mange arbejdspladser er inddelt i teams, hvor der er store forventninger til, at teamet sammen løfter en række opgaver og indbyrdes hjælper hinanden med det. Når et team fungerer godt, er der stor hjælp at hente – både fagligt og socialt. Det er her, den enkelte medarbejder kan få sparring til håndtering af konkrete faglige udfordringer, og her at man kan få kollegial støtte til at tackle jobbet som helhed. Teamsamarbejde kan være med til skabe en god dynamik og samhørighed på arbejdspladsen.

Men hvis teamet af en eller anden grund ikke fungerer, kan det være meget belastende for den enkelte, da man jo på mange måder er afhængige af hinanden. Der kan være mange forskellige grunde til, at samarbejdet i et team ikke fungerer optimalt. Fx kan det handle om uklarhed omkring opgaven, uklare forventninger til håndtering af opgaverne, uklare forventninger til hvordan man indbyrdes skal samarbejde, støtte og give hinanden feedback eller til hvordan man ønsker at bruge teamet.

Når samarbejdet mellem kolleger ikke fungerer, kan det føre til uhensigtsmæssigheder så som manglende støtte og hjælp, opsplitning af personale i forskellige alliancer, en dem og os kultur eller mobning.

Det kan I forberede som Trio, når der er samarbejdsproblemer på arbejdspladsen:

- Find frem til, hvorledes drøftelsen om samarbejde skal udføres med personalegruppen
- Afsæt tid af til en drøftelse på et fællesmøde med personalegruppen
- Fortæl personalegruppen baggrunden for, at det er nødvendigt at sætte samarbejde på dagsordenen

- Deltag aktivt i den fælles drøftelse af samarbejdet. Som medarbejderrepræsentanter har I en særlig rolle, fordi I repræsenterer jeres kolleger og derfor i mere generelle termer, kan sætte ord på det, der opleves svært for jeres kolleger
- Synliggør de aftaler, der er truffet i personalegruppen på baggrund af drøftelsen
- Følg op på, om aftalerne efterleves eller skal justeres

Eksempel på en Trios arbejde med at forbedre samarbejdet på arbejdspladsen:



På en arbejdsplads var de organiseret i teams. Ved sygefravær og ferieafholdelse foregik der tit omrokeringer i teamene for at kerneopgaven kunne løftes bedst mulig. Det skabte ofte frustrationer og surhed blandt de medarbejdere, som blev omroket. På baggrund af dette valgte Trioen at sætte fokus på samarbejdet imellem teamene på arbejdspladsen.

På et fælles personalemøde blev samarbejdet imellem teamene diskuteret med udgangspunkt i spørgsmålene: "Hvordan ønsker vi, at samarbejdet imellem teamene skal være på vores arbejdsplads for, at vi løfter kerneopgaven bedst muligt?" og "Hvordan når vi derhen?". I diskussionen kom personalegruppen frem til, at løsningen af kerneopgaven i de enkelte teams var et fællesanliggende og et fælles ansvar.

Det betød, at når der var knappe personaleressourcer i ét af teamene, var det naturligt, at der blev rokeret lidt om. Personalegruppen talte om, at de godt kunne tænke sig at arbejde hen imod en samarbejdsform, hvor det blev mere naturligt at tilbyde sin hjælp teamene imellem uden først at blive bedt om det.

3

Vælg jeres kommunikation

Vi har som mennesker alle en forskellig måde at kommunikere på og en forskellig måde at forstå og tolke andres ord og beskrivelser på. Kommunikation er bindeleddet mellem de handlinger, vi sammen foretager os. Særligt derfor er god kommunikation i form af en respektfuld og anerkendende tilgang til dialogen væsentlig.

Kommunikation omfatter mange forskellige måder at koordinere, informere og samarbejde på. Det er både det skriftlige, tekniske sprog og handlinger og de mundtlige overleveringer, som igen kan foregå på formelle møder eller i mere uformelle strukturer.

Enhver arbejdsplads må løbende arbejde med, om kommunikationen er hensigtsmæssig og klar, og om den understøtter og koordinerer det daglige arbejde bedst muligt. Det kan være på mange forskellige måder.

Erfaringer fra Pionerprojektet har vist, at en del arbejdspladser har behov for at forbedre deres kommunikation, især det der gælder personalets indbyrdes kommunikation – såvel mellem de enkelte medarbejdere, mellem teams og mellem leder og medarbejdere. Eksempelvis om der er tilstrækkelig feedback, for meget sladder eller om der anvendes ironi og sarkasme.

Det sidste tilfælde med ironi og sarkasme kan ofte være yderst uheldigt, især hvis der samtidig er usikkerhed eller uklarhed om arbejdet. Ironi og sarkasme er tvetydig kommunikation og kan derfor skabe forvirring og misforståelser.

Det kan I forberede som Trio, når der er behov for at forbedre kommunikationen:

- Find frem til, hvorledes drøftelsen om kommunikation skal udføres med personalegruppen
- Afsæt tid til en drøftelse på et fællesmøde med personalegruppen
- Fortæl personalegruppen baggrunden for, at det er nødvendigt at sætte kommunikation på dagsordenen

- Deltag aktivt i den fælles drøftelse af kommunikationen. Som medarbejderrepræsentanter har I en særlig rolle, fordi I repræsenterer jeres kolleger og derfor i mere generelle termer kan sætte ord på det, der opleves svært for jeres kolleger
- Synliggør de aftaler, der er truffet i personalegruppen på baggrund af drøftelsen
- Følg op på, om aftalerne efterleves eller skal justeres

Eksempel på en Trios arbejde med at forbedre kommunikationen på arbejdspladsen:



Fleere medarbejdere på en arbejdsplads gav udtryk for, at de oplevede, at der blev anvendt for meget ironi og sarkasme i kommunikationen. Det viste sig, at ironi og sarkasme var svært at forholde sig til for nogle af medarbejderne. Er det rigtigt, det jeg hører, eller er det ment for sjov?

Trioen valgte, at der blev sat fokus på at forbedre kommunikationen. På et fælles personalemøde præsenterede Trioen problemet, og personalegruppen blev enige om at lave en øvelse, hvor personalet kom med eksempler på udsagn, hvor de var i tvivl om budskabet, eller hvor de ikke brød sig om formuleringen. Derudover skulle medarbejderne komme med forslag til, hvorledes kommunikationen skulle have været, for at det ville blive oplevet som konstruktivt.

Øvelsen i personalegruppen tydeliggjorde, hvordan ironi og sarkasme i flere situationer forplumrede kommunikationen, selvom det ikke havde været hensigten. Personalegruppen kom frem til, at de i fællesskab skulle være opmærksomme på at minimere og på en pæn måde sige fra overfor ironi og sarkasme.

4

Omsorgskultur - på godt og ondt

Omsorg for hinanden på en arbejdsplads er vigtigt og en del af samarbejdet. En arbejdspladskultur med social støtte og opbakning fra leder og kolleger giver god trivsel og reducerer fravær. Det er af stor betydning, at man som medarbejder og leder føler sig anerkendt som et helt menneske – både faglig og personligt. Det er vigtigt for os at fornemme, at vi som personer har betydning på arbejdspladsen. Ind imellem ses det dog, at balancen mellem det professionelle og det private skrider. Hvor det private og personlige overskygger det professionelle og den opgave, som vi er ansat til at løse.

Dette kan for eksempel give sig til udtryk i en uhensigtsmæssig omsorgskultur, hvor omsorgen for hinanden sker på bekostning af kerneopgaven.

På nogle af de arbejdspladser, der indgik i Pionerprojektet, viste sig en tendens til, at omsorgen for en kollegas velbefindende overskyggede omsorgen for den professionelle opgave med børnene. Eksempelvis var man et par steder tilbøjelig til at hjemsende en kollega, der følte sig dårlig uden egentlig at overveje konsekvensen. Fx syntes medarbejderen selv, at hun/han var så dårlig, at hun/han ville melde sig syg? Var situationen af så alvorlig karakter, at det var nødvendigt at hjemsende? Var der eventuelt andre muligheder for at tilrettelægge arbejdet den dag, så det ikke gik ud over dagens planlagte arbejde og de øvrige medarbejdere? Var der mindre belastende funktioner, som vedkommende kunne varetage i stedet for? En hjemsendelse af en kollega medfører under alle omstændigheder, at der er færre hænder til at løfte kerneopgaven.

Et andet eksempel på uhensigtsmæssig omsorgskultur er den arbejdsplads, hvor den kollegiale snak i overvejende grad omhandler private forhold mere end faglige drøftelser.

Såfremt en arbejdsplads indfører særordninger for medarbejdere med særlige behov som følge af personlige forhold, er der risiko for, at disse særordninger kan hæmme det daglige arbejde og øge oplevelsen af uretfærdighed. Det kræver derfor grundige overvejelser om fordele og ulemper ved denne ordning og opmærksomhed på, hvordan der orienteres om disse særlige hensyn til den øvrige personalegruppe.

Når man arbejder tæt sammen om kerneopgaver, der vedrører andre mennesker – som i Børne- og Ungdomsforvaltningen med børn og unge – er det både nødvendigt med et godt samarbejde og omsorg for hinanden. Men det må altid være af hensyn til varetagelsen af kerneopgaven og den samlede personalegruppe. Det professionelle arbejde bør således stå over det private.

Det kan I forberede som Trio, hvis omsorgskulturen er uhensigtsmæssig på jeres arbejdsplads:

- Medvirk til at sætte rammerne for, hvorledes drøftelsen af arbejdspladsens omsorgskultur skal foregå med personalegruppen
- Afsæt tid til en drøftelse på et fællesmøde med personalegruppen
- Fortæl personalegruppen baggrunden for, at det er nødvendigt at sætte omsorgskultur på dagsordenen
- Deltag aktivt i den fælles drøftelse af arbejdspladsens omsorgskultur. Som medarbejderrepræsentanter har I en særlig rolle, fordi I repræsenterer jeres kolleger og derfor i mere generelle termer, kan sætte ord på det, der opleves svært for jeres kolleger
- Synliggør de aftaler, der er truffet i personalegruppen på baggrund af drøftelsen
- Følg op på, om aftalerne efterleves eller skal justeres

Eksempel på en Trios arbejde med omsorgskultur på arbejdspladsen:



På en arbejdsplads havde en medarbejder været syg i et par uger. Lederen og den syge medarbejder havde været i telefonisk kontakt, og sammen havde de aftalt, hvornår medarbejderen skulle genoptage sit arbejde. Den morgen, hvor den tidligere syge medarbejder vendte tilbage, hørte lederen, at de andre medarbejdere kommenterede situationen ved følgende udsagn: "God morgen, du ser ikke helt rask ud, er du nu sikker på, at du ikke kommer tilbage for tidligt?". Situationen fik lederen til at sætte omsorgskultur på dagsordenen på det næste personalemøde.

De to medarbejderrepræsentanter i Trioen styrede en proces, hvor der blev sat fokus på grænserne mellem det faglige og det personlige på arbejdspladsen. Det blev en god diskussion af grænserne mellem den personlige og professionelle sfære, hvor det blev italesat, at personlige hensyn for den enkelte kunne få negative konsekvenser for de øvrige. Medarbejderne valgte, at der ikke skulle være ensrettede regler, men at det var vigtigt at melde til og fra, hvis man oplevede, at omsorgskulturen vippede i den forkerte retning. En medarbejder udtalte: "Det er nemt at se, hvad der er okay, når vi tager udgangspunkt i børnenes trivsel og udvikling".

5

Giv plads til kerneopgaven – kig på arbejdspladsens strukturer

Arbejdspladsens strukturer skal understøtte opgaveløsningen. Strukturer er fx den måde opgaverne er fordelt på, den måde teams er organiseret på og den måde møder afholdes på. Med andre ord er det de måder, vi organiserer og tilrettelægger vores arbejde på. Men når der sker større forandringer – eksempelvis i opgavens karakter – vil det ofte påvirke arbejdspladsens strukturer. Derudover kan det være, at der på arbejdspladsen sker ændringer i nogle strukturer, som får indflydelse på andre strukturer. Fx kan dannelse af nye teams få betydning for, hvordan møde-strukturerne skal være på arbejdspladsen.

Det kan derfor være en god idé, at Trioen og personalet til tider drøfter, hvorvidt de strukturelle forhold er de rette og mest hensigtsmæssige i forhold til at kunne varetage opgaverne bedst muligt. Det kunne fx være:

- Har vi de rette møder mht. mødernes længde, hyppighed og indhold?
- Er vores måde at koordinere opgaverne på hensigtsmæssig?
- Er måden og formen vi informerer hinanden om aktiviteter på arbejdspladsen tilstrækkelig?

Det kan I forberede som Trio, når der er behov for at tilpasse strukturerne:

- Medvirk til at sætte rammerne for, hvorledes drøftelsen af strukturerne skal udføres med personalegruppen
- Kom med forslag til de elementer af struktur, som I ønsker at arbejde med, så den øvrige personalegruppe ikke skal forholde sig til det hele på én gang. Er det struktur på arbejdsdagen, på hele arbejdspladsen eller på møderne?
- Afsæt tid til én problemstilling ad gangen på et fælles personalemøde
- Gennemfør en proces på personalemødet, så alle aspekter af strukturændringerne inddrages
- Synliggør de aftaler, der er truffet i personalegruppen på baggrund af drøftelsen
- Følg op på, om aftalerne efterleves eller skal justeres

Eksempel på en Trios arbejde med struktur på arbejdspladsen:



På en arbejdsplads oplevede flere medarbejdere uklarheder i dagligdagen og for lidt tid til faglig refleksion og dialog. På et personalemøde præsenterede Trioen et forslag om at sætte fokus på den daglige struktur for på den måde at se på, om der kunne frigives tid til mere faglig fordybelse og dialog og for at skabe klarhed over dagligdagen.

Personalegruppen bakkede op om forslaget. Trioen udarbejdede i første omgang en oversigtsplan over alle funktioner, og hvilke ansvarsområder der hørte til funktionerne. Oversigtsplanen blev hængt op, så den var synlig for alle. Det blev i samarbejde med personalegruppen aftalt, at funktionen ”morgenåbneren” fik ansvaret for at justere dagsplanen, så det ikke krævede mødeaktivitet mellem flere personer. Det frigjorde tid til, at alle medarbejdere kunne få en time hver anden uge til selvvalgt faglig fordybelse, som de kaldte ”stjernetid”.

Samtidig indførte arbejdspladsen, at de ugentlige aktivitetsplaner med børnene blev gjort synlige for hele arbejdspladsen. Aktivitetsplanerne blev hængt op i den fælles personalestue. De synlige aktivitetsplaner var med til at skabe overblik over de faglige aktiviteter med børnene til gensidig inspiration teamene imellem og til efterfølgende faglig dialog.

6

Hvordan passer jeres fysiske arbejdsmiljø til kerneopgaven?

Faktorer i det fysiske arbejdsmiljø som støj, indeklima og arbejdsstillinger har indvirkning på, hvordan personalet trives i hverdagen. Et godt fysisk arbejdsmiljø er betydningsfuldt for udførelsen af kerneopgaven. Fx medfører mindre støj mere energi og koncentration i dagligdagen, og det medvirker til en mindre stresset hverdag og dermed bedre arbejdspræstationer.

Ændringer, som involverer personalets måde at arbejde på, bør tænkes sammen med kerneopgaven. Erfaringer viser, at hvis holdbare løsninger skal opnås, er det en vigtig forudsætning, at løsninger spiller sammen med kerneopgaven. Fx at nedsættelse af løft af børn tænkes sammen med den pædagogiske målsætning om selvhjulpethed, og ikke kun som at ”skåne ryggen” hos personalet.

Forbedring af det fysiske arbejdsmiljø hænger ofte sammen med bygningsforbedringer eller tekniske løsninger, hvilket koster penge. Men ofte kan der laves væsentlige forbedringer gennem en smartere arbejdsorganisering eller ændret tilrettelæggelse af arbejdet.

Det kan I forberede som Trio, når der er behov for at forbedre det fysiske arbejdsmiljø:

- Drøft i Trioen og med den øvrige personalegruppe, hvordan det fysiske arbejdsmiljø passer til udførelsen af kerneopgaven
- Beskriv de elementer i det fysiske arbejdsmiljø, som personalet ønsker at forbedre. Beskriv, hvorfor valget er truffet, og udarbejd på baggrund af det et forslag til, hvordan der kan arbejdes med udbedringen
- Diskuter i Trioen, hvordan jeres udbedringsforslag bidrager til løsning af kerneopgaven
- Præsenter og drøft jeres udbedringsforslag med personalegruppen, og find sammen frem til en endelig plan med milepæle og evt. ansvarspersoner
- Udarbejd og synliggør den vedtagne plan for udbedringen med milepæle og ansvarspersoner
- Følg løbende op på planen

Eksempel på en Trios arbejde med at forbedre det fysiske arbejdsmiljø:



På en arbejdsplads definerede personalegruppen efter et oplæg fra Trioen, at de ved at få reduceret støjen ville få en større trivsel, arbejdsglæde og samtidig nogle bedre betingelser for at arbejde med kerneopgaven. Trioen besluttede at få reduceret støjen ved at sætte fokus på fire områder nemlig: Fysisk indretning, indkøbspolitik, arbejdsorganisering og medarbejdernes adfærd.

Det blev besluttet at lægge støjdæmpende underlag på alle borde og placere filtdudder på alle flytbare møbler. Der blev udarbejdet en indkøbspolitik, hvor der altid skulle sættes fokus på, i hvilken grad det indkøbte bidrog til støj ved at udføre en støjkonsekvensanalyse. Det mindst støjende produkt skulle altid vælges.

Trioen udarbejdede et skema, så personalet i hvert team kunne kortlægge hvilke overgange i løbet af dagen, der var meget støjende, og komme med forbedringsforslag. Man bad de enkelte teams om at diskutere dette samtidig med, at de skulle forholde sig til, hvornår på dagen de ville lægge planlægningstid, så fundamentet for rolige dage kunne skabes.

Trioen påtog sig at udarbejde retningslinjer for personalets adfærd med mål om støjreducing. Med udgangspunkt i det faglige arbejde blev begreber som 'hvordan kommunikerer vi med eksterne personer (i rummet eller andetsteds)?', 'ikke tale højt på tværs' og 'vi vil have en anerkendende tilgang til dialogen med barnet, hvilket automatisk medfører lavere stemmeføring', genstand for diskussion på personalemødet. Alt dette for at sikre at der var en fælles holdning og et fælles afsæt. Efter diskussionen blev de fælles grundholdninger indført i de faglige planer for at vise, at det er sådan, vi gør på denne arbejdsplads.

Den efterfølgende trivselsundersøgelse på arbejdspladsen viste meget tydeligt, at medarbejderne i mindre omfang følte sig generet af støj.

Evaluering - virker indsatsen?

Når I som Trio igangsætter og gennemfører indsætter, er det en god idé at evaluere, om det man gerne ville opnå rent faktisk er opnået. Man kan være tilbøjelig til at antage at vide, hvad den øvrige personalegruppe mener, men det er vigtigt at inddrage den øvrige personalegruppe i en evaluering af flere årsager:

- Oplever den øvrige personalegruppe, at målet er nået?
- Er der områder, der skal mere i fokus for at komme tættere på at nå målet?
- Hvordan har den øvrige personalegruppe oplevet processen i indsatsforløbet?
- Skal der sættes fokus på en ændret rollefordeling i indsatsarbejdet?

En evaluering bør sætte fokus på både effekten af indsatsen og processen i indsatsforløbet.

Når man evaluerer, ser man først tilbage, for at beslutte om den læring, man har opnået i forløbet, skal være gældende i fremtiden. Derefter sætter man nye mål for fremtiden, der inkluderer erfaringen.

Det kan I forberede som Trio, når I skal i gang med at evaluere jeres indsats(er):

- Beskriv præcist, hvad det er, I ønsker at evaluere. Er det en bestemt indsats, eller er det processen i indsatsforløbet?
- Beslut, hvilke(n) metode(r) I vil anvende til at evaluere effekten og/eller processen i forbindelse med en indsats. Vil I bruge spørgeskema, eller snakke om det på et personalemøde?
- Vurder, om målet er nået på baggrund af tilbagemeldingerne
- Afklar, om der er brug for yderligere tiltag for at nå målet
- Undersøg, om der er væsentlige erfaringer fra forløbet, der kan bruges i fremtidige indsætter

Her kan I finde eksempler på nemme og enkle evalueringsmetoder.

Eksempel på hvordan en Trio arbejdede med evaluering på arbejdspladsen



En arbejdsplads havde arbejdet med temauger på tværs af afdelinger. Personalegrupperne fra de forskellige afdelinger arbejdede sammen i temaugerne. Målet med denne indsats var at gøre overgangen fra vuggestue til børnehave nemmere for børnene og højne fællesskabet og samarbejdet i hele personalegruppen. Trioen besluttede, at der skulle evalueres fra starten af processen, så indsatsen kunne reguleres undervejs. De udarbejdede et evalueringsskema til grupperne og evaluerede forløbet efter hver temauge.

Evalueringsskemaet indeholdt disse spørgsmål:

- 1) Fik vi styrket samarbejdet i temaugen?
- 2) Hvordan virkede temaugerne på børnene?
- 3) Hvordan virkede temaugerne på personalet?
- 4) Var temaet godt? Hvorfor godt/ hvorfor ikke godt?
- 5) Hvordan gik planlægningen?
- 6) Kan vi gøre det bedre næste gang?
- 7) Har I andet at fortælle om forløbet, som I mener, er væsentligt?

Trioen bearbejdede evalueringsskemaerne og på førstkommande personalemøde, præsenterede de resultaterne. Der var stor enighed om, at indsatsen havde skabt bedre sammenhold i personalegruppen, større arbejdsglæde, mindre sygefravær og bedre kendskab til hinanden - både børn og personale.

Trioen evaluerede deres oplevelse af processen med indsatsen. Trioen oplevede, at deres forberedelse til personalemødet, hvor de foreslog indsatsen, havde båret frugt, da det resulterede i, at alle var med på ideen, og at det derfor var nemt at sætte i gang. De oplevede, at personalegruppen arbejdede for sagen, og at de hurtigt fandt en rød tråd i huset.

På en skala fra 1 - 10, hvordan er det gået?

Formål

At indsamle tilbagemeldinger fra den personalegruppe, der har været involveret i problemstillingen og indsatsen.

Fordelen ved denne metode er, at den er hurtig og nem at praktisere, og med lethed kan involvere store grupper.

Forudsætninger for metoden er:

1. at der er udpeget en mødeleder
2. at der afsættes ca. en halv time af til evalueringsovelsen
3. at deltagerne på forhånd ved, at de skal være med til at evaluere en bestemt indsats

Metode

- Lav en streg på gulvet - opdelt som en skala fra 1 til 10
- Brug kridt, en snor eller sedler til at markere skalaen
- "1" er det bedste og "10" det dårligste
- Mødelederen opridser den oprindelige tanke med indsatsen
- Bed deltagerne derefter om at placere sig på det tal, der passer til deres oplevelse af om indsatsen er nået
- Deltagerne drøfter derefter med de kolleger, der står på samme skalatrin:
 1. Hvorfor har jeg placeret mig på dette tal på skalaen?
 2. Er målet nået? Problemet løst eller forbedret?
 3. Hvad mangler for at jeg kunne stille mig tættere på "1"?
 4. Hvad er lykkedes, siden jeg ikke er tættere på "10"
- Mødelederen samler op på input; fx på en tavle, så alle får indblik i den samlede evaluering
- Trioen eller den gruppe/person, der har været ansvarlige for indsatsen, får de indsamlede tilbagemeldinger og input, for efterfølgende at kunne vurdere om der er behov for yderligere tiltag

Evalueringstrekanten

Formål

At få den personalegruppe, som har været involveret og berørt af indsatsen, til at vurdere, hvad der er lykkedes med indsatsen, hvad der ikke er lykkedes med indsatsen og hvilke læring, der er kommet ud af indsatsen.

Forudsætninger for metoden

1. at der udpeges en mødeleder
2. at der afsættes minimum en halv time til evalueringsøvelsen
3. at deltagerne har været involveret eller berørt af indsatsen

Metode

- Mødelederen beder deltagerne inddele sig i små grupper af to-fire deltagere
- Mødelederen stiller dernæst tre spørgsmål, som grupperne summer over et kvarters tid. De tre spørgsmål er:
 1. Hvad er lykkedes med indsatsen?
 2. Hvad mangler, og hvad er ikke lykkedes med indsatsen?
 3. Hvad har vi lært, som vi kan tage med os?
- Mødelederen beder grupperne om at fortælle, hvad de har talt om for hver af de tre spørgsmål. Mødelederen samler tilbakemeldingerne og inputs op på fx en tavle eller en flipover
- Trioen eller den gruppe/person, der har været ansvarlige for indsatsen, får de samlede tilbakemeldinger og inputs, for efterfølgende at vurdere om der er behov for yderligere tiltag

Faseplan

Fase 1 Undersøgelse	Fase 2 Planlægning	Fase 3 Gennemførelse	Fase 4 Vedligeholdelse
<p>I denne fase bliver arbejdspladsen opmærksom på, at der noget, som skal være på en anden måde. Irritation, frustration, sygefravær og trivselsmålinger kan være afsættet, men også overskud og lyst til at gøre mere af de gode ting kan være udgangspunktet.</p> <p>På den baggrund undersøges det nærmere, om det er noget, der skal arbejdes videre med som en indsats. Besluttes arbejdspladsen og Trioen sig for at løse problemet bevæger man sig videre til fase 2.</p> <p>Eksempler på værktøjer er: nysgerrighed, åbenhed, lytning, dialogmøder, anerkendelse, forståelse af flere virkeligheder, målinger og workshops.</p>	<p>Denne fase er inddelt i to dele. En HVAD-del og HVORDAN-del.</p> <p>HVAD: Her finder arbejdspladsen ud af, hvad det er, man gerne vil have ud af indsatsen. Det er en god idé, at holde sig for øje, at målet formuleres positivt fx "Vi vil gerne have en varm og anerkendende kommunikation, som bidrager til, at vi løser vores kerneopgaver bedst muligt". I stedet for "Vi vil ikke have mere brok".</p> <p>HVORDAN: Her sættes fokus på 1) at drøfte ideer til løsning, 2) dernæst at beslutte løsning og 3) hvordan der konkret skal arbejdes med løsningen, herunder hvem der gør hvad og hvornår i Trioen og uden for Trioen?</p> <p>Skriv HVAD- og HVORDAN-delen ind i en indsatsplan.</p> <p>Eksempler på værktøjer er: indsatsplan, tidsstyring, forventningsafstemning, nysgerrighed, dialogmøder og workshops.</p>	<p>I denne fase gennemføres indsatserne. Det er vigtigt at holde sig for øje, at der er tale om en bevægelig og dynamisk proces, hvor det tit og ofte bliver nødvendigt at gå tilbage til fase 2. Når det sker, betyder det blot, at man ikke kan tænke sig til alting, og at uforudset ting vil opstå undervejs.</p> <p>I denne fase er det vigtigt at holde målet højt, så man ikke pludselig forvilder sig ud af et sidespor i processen.</p> <p>Eksempler på værktøjer er: indsatsplan, improvisation og tilretning, klare aftaler, forventningsafstemning og nysgerrighed.</p>	<p>Vedligeholdelsesfasen er ofte en overset fase, idet al opmærksomhed er overstået. Vær opmærksom på at have klare aftaler og at tage dem op til evaluering en gang imellem. Eksempelvis: Fungerer det stadig, det vi har sat i gang? Er vi stadig tilfredse?</p> <p>Det kan være en god idé, at det er nogle andre i personalegruppen, som tager sig af denne fase, end dem som tog sig af gennemførelsesfasen.</p> <p>Eksempler på værktøjer er: klare aftaler, tage emnet op en gang imellem, kigge på om der er kommet det ud af indsatsen, som var tiltænkt.</p>

Indsatsplan

Indsats	Aktiviteter	Dato	Ansvarlig	Kommentarer
Hvad indebærer indsatsen? Hvad skal der opnås?	Hvordan skal indsatsen konkret gennemføres? Skriv gerne flere aktiviteter i punktform i samme felt	Datoer for konkrete aktiviteter	Hvem er tovholder?	Overvejelser om fx interessenter, risiko og kommunikation

