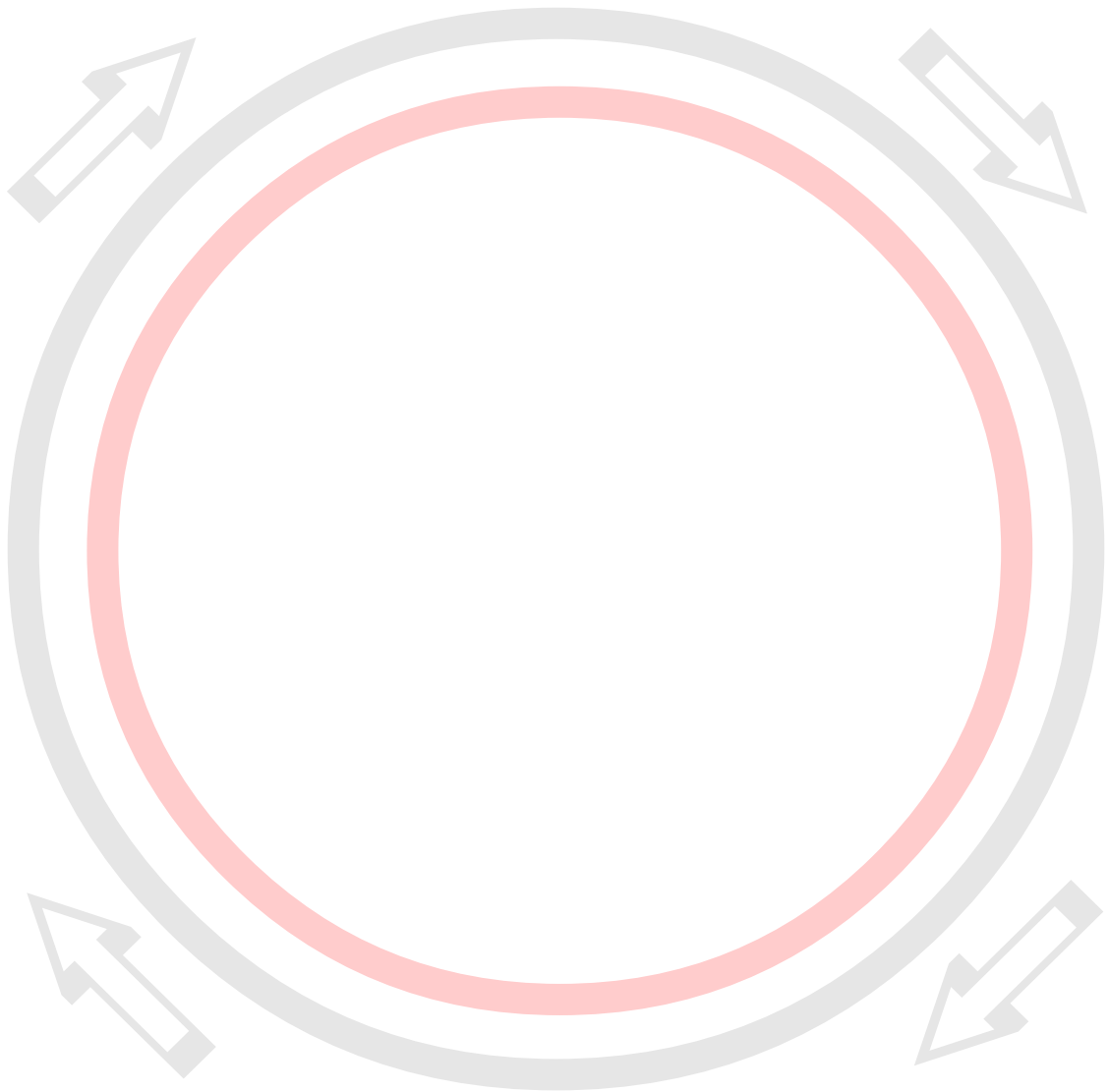


Den røde tråd

- involverende virksomhedsplaner



Den røde tråd

1. udgave, 1. oplag

Udarbejdet af KL og KTO 2005:

Jan Struwe Poulsen, KL (projektleder)

Torsten Petersen, KL

Jens Ole Riis, KL

Sanne Brønserud Larsen, KL

Henrik Vittrup, KTO (projektleder),

Solveig Hansen, HK Perspektivgruppen

Vibeke Bastide, HK Perspektivgruppen

Layout og opsætning: Jens Møller, KL

ISBN: 87-91375-63-0

ISBN: (pdf) 87-91375-64-9

Indhold

Forord	4
Udfordring til lederen	5
Tænk personalepolitik ind i virksomhedsplanen	6
Årshjulet som redskab	8
Årshjulet	9
De politiske mål udmeldes	12
Virksomhedens specifikke udviklingsbehov	13
Fra mål til fremtidsplaner	15
Dagsorden	16
Fra plan til praksis	20
Medarbejderudviklingssamtalen	21
Gruppeudviklingssamtalen	23
Personalemøder	26
Det refleksive "rum" til hverdagslæring	31
Refleksion og stressforebyggelse	35
Evaluering og dokumentation	37
Stop-op-dag	38
Resultatevaluering	39

Dette er en pjeces, hvori du kort og overskueligt kan hente inspiration til at skabe bedre overblik og tættere sammenhæng i de ledelsesopgaver, du allerede har. Du vil blive præsenteret for en model – et årshjul – der leder dig gennem året, fra målene i virksomhedsplanerne defineres, til de i løbet af året indfries.

Især sætter pjecen fokus på, *hvordan* du sammen med dine medarbejdere kan komme fra punkt A til B. Hvad skal du sætte i scene i løbet af året, for at dine medarbejdere kan nå deres mål, samtidig med at de udvikler deres kompetencer og stortrives i en intensiv hverdag?

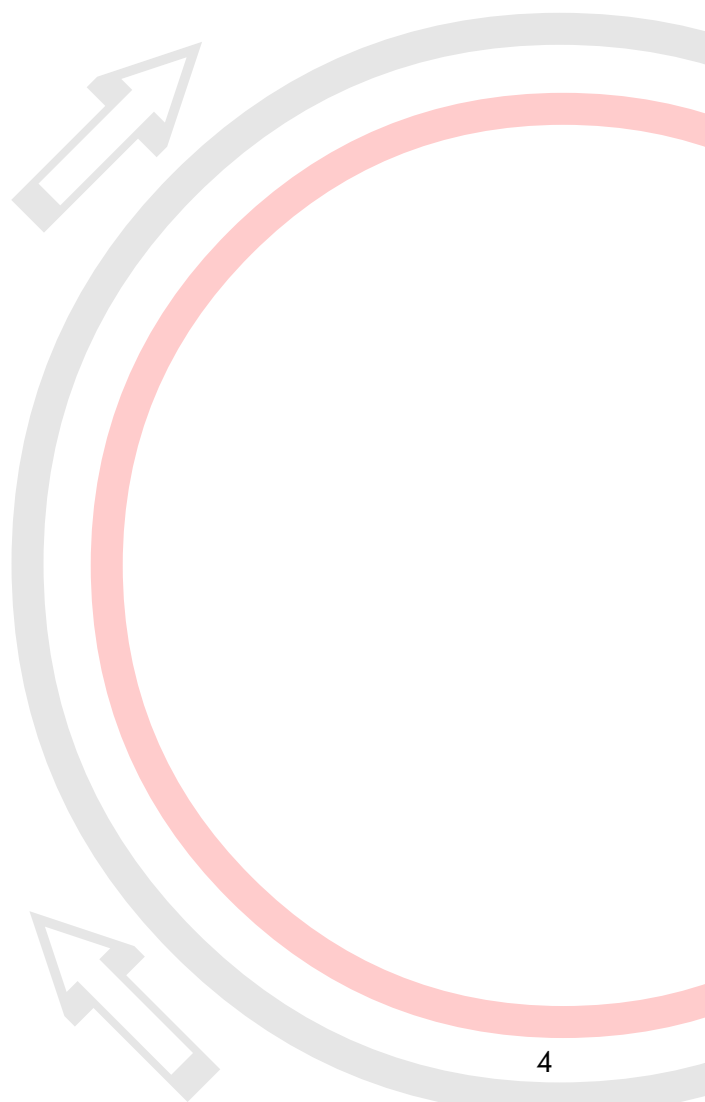
Under udarbejdelsen har vi talt med medarbejdere, ledere og udviklingskonsulenter fra arbejdspladser i danske kommuner, der har en særlig høj grad af arbejdstilfredshed, lavt sygefravær og høj grad af medarbejderinddragelse. Deres hovedbudskab til os har været: **Keep it simple!** Det er ikke nødvendigvis de store ledelsesmæssige armbevægelser, der skal til – men snarere en tydelig rød tråd mellem de aktiviteter, der sættes i gang, de arbejdsvilkår, du tilbyder dine medarbejdere og de resultater, I vil opnå.

Derfor kan du roligt læse videre! Du vil ikke finde forslag og storstilede forventninger til dig om en "ledelsesmæssig revolution". Derimod får du nogle bud på enkle, men virkningsfulde metoder til involverende og effektiv ledelse!

Inspireret af de ledere og medarbejdere vi har mødt, har vi indføjet små "case-stories" med konkrete eksempler på, hvordan me-

toderne kan se ud i praksis. Eksemplerne er hentet fra mange forskellige typer af kommunale virksomheder og afdelinger.

God læselyst!



Udfordring til lederen!

I de fleste kommuner er virksomhedsplaner blevet et uundværligt redskab til mål- og rammestyring, herunder et middel til overfor politikerne at dokumentere de decentralt styrede enheders serviceydelser til borgerne.

Som leder lægger du sikkert hvert efterår et stort arbejde i at udforme virksomhedsplaner og planlægge de store træk for din virksomheds eller afdelings aktiviteter i det kommende år. Udarbejdelsen af virksomhedsplanen er en god anledning til, at du som leder får skabt overblik, struktur og sammenhæng i året, der står for døren.

I takt med, at du og dine medarbejdere i stigende grad bliver målt på jeres resultater og skal indfri høje forventninger, ligger udfordringen for dig som leder lige for:

Hvordan inviterer du dine medarbejdere indenfor i virksomhedsplanen, så alle får et meningsfuldt og ansvarligt forhold til de mål, der skal realiseres i hverdagens praksis?

Og i takt med, at medarbejderne skal udøve ansvarlighed i en stadig mere kompleks og intensiv arbejdsdag, bliver et andet vigtigt spørgsmål:

Hvordan sikrer du som leder, at medarbejderne i det daglige arbejde aktiverer deres faglige og personlige kompetencer, så kvalitet, trivsel og faglig stolthed følges ad, mens målene nås?

Tænk personalepolitik ind i virksomhedsplanen!

Når vi kommer med opfordringen til at tænke personalepolitik ind i virksomhedsplanerne, er det selvfølgelig også på sin plads at begrunde budskabet og definere lidt nærmere, hvad vi mener!

Gode virksomhedsplaner

Hvad er en god virksomhedsplan? I den ene kommune finder vi ledere, der med en flot og fejende armbevægelse siger: "En virksomhedsplan kan i princippet stå på bagsiden af en kuvert". I en anden kommune finder vi ledere i de decentrale enheder, der bruger dagevis på at udforme fine og velbeskrevne virksomhedsplaner med mission, vision, værdigrundlag, prioriterede og udspecificerede fokusområder, APV-undersøgelser og kompetenceudviklingsplaner.

Men en virksomhedsplan, der virker, er mere end blot en dokumentation til kommunens politikere og borgere om, hvad I nåede sidste år – og hvad planerne er i år. Sagen er, at uanset hvordan virksomhedsplanen er udformet, er dens værdi helt afhængig af, hvilken betydning den har i hverdagen. Hvad betyder det, at den er godkendt af kommunalbestyrelsen og ligger fint indbundet i din skuffe, hvis medarbejderne ikke kender dens indhold – eller snart har glemt det i dagligdagens travlhed - og du først selv tager den frem igen, når tiden til den obligatoriske evaluering atter er inde?

Du kan vitalisere din virksomhedsplan ved dels at koble virksomhedens mål med personalepolitiske tiltag, og dels ved hele vejen igennem at involvere alle de relevante medarbejdere.

Regelbaseret personalepolitik

Traditionelt set handler personalepolitik om regler for medarbejdernes ansættelsesforhold, rettigheder og pligter. Det er jo rart nok en gang imellem at få svar på helt akutte spørgsmål ved at tage personalehåndbogen ned fra hylden.

Værdibaseret personalepolitik

Men personalepolitik er mere end ansættelsesforhold, rettigheder og pligter. Personalepolitik drejer sig også om vilkår for udvikling, trivsel og muligheden for at udføre arbejdsopgaven indenfor nogle ordentlige rammer. Mange kommuner har i deres MED-udvalg udformet en værdibaseret personalepolitik, der retter sig mod vilkår for udvikling og trivsel sat i sammenhæng med den service, der skal ydes til borgerne. I nogle kommuner er det endda sådan, at de enkelte decentrale enheder hver for sig udformer deres personalepolitiske værdier. Med en værdibaseret personalepolitik opnår man ikke en facitliste, men et grundlag for dialog fra sag til sag om de overordnede værdiers betydning i praksis. Hermed skabes en proces for afstemning af holdninger og forventninger.

Personalepolitiske vilkår i virksomhedsplanen

Det er dine medarbejdere, som skal løse opgaverne, dig der skal sikre, at de kan komme til det – og også er klar til og har mod på de nye opgaver næste år. Derfor handler det om, at I i fællesskab får skabt nogle arbejdsvilkår, der aktivt understøtter de konkrete faglige og driftsmæssige mål. Kort sagt: Du skal som leder tilvejebringe de nødvendige livsbetingelser for, både i overordnet planlægning og daglig ledelse, at få opgaver, trivsel og udvikling til at gå op i en højere enhed!

Derfor skal personalepolitik tænkes ind i sammenhæng med alle de mål, virksomhedsplanen stiler imod. Med andre ord siger vi, at personalepolitikken først får virkelig styrke og kraft i det øjeblik, vilkår for medarbejdernes trivsel og udvikling bevidst og målrettet sættes i sammenhæng med de mål, som virksomhedsplanen skal opfylde – og bliver en del af dens udformning og aktivering.

Når du som leder tænker personalepolitisk, drager du omsorg for, at "arbejdsrummet" hele tiden er i overensstemmelse med de opgaver, der skal udføres og den udvikling, der er nødvendig. At der er en grundlæggende balance mellem krav og vilkår ved at medtænke aktiviteter, som understøtter, at opgaver, udvikling og trivsel integreres i den daglige praksis.

Vilkår

Vilkår er ikke noget, som kan defineres og skabes én gang for alle. Det er en dyna-

misk proces fortsat at optimere betingelserne for, at målene kan nås.

Vilkår er noget, du overordnet skal tage stilling til. Næmlig hvad der i årets løb skal til, for at du sammen med dine medarbejdere kan løse jeres opgaver på det niveau, I har sat jer for. Og så skal du kunne revidere og tilpasse undervejs.

Vilkårene forstået som arbejdsbetingelser, tidsrammer, kompetencer, læringsrum, information, samarbejdsformer, arbejdsorganisering, intensitet i opgaveløsningen osv. bør, ligesom virksomhedens mål, være i konstant og dynamisk udvikling. Hver gang nye mål kommer til, skal vilkårene passe som "hånd i handske". Vilkårene er jo forudsætningen for, at opgaverne kan løses, som de skal.

I det følgende får du indblik i et let brugbart værktøj, som både forholder sig til de resultater, der skal skabes i din virksomhed i det kommende år, og hvor også en aktiv proces knyttet til dagligdagen og involvering af medarbejderne er skitseret. Her vil det forhåbentlig med al tydelighed fremgå, at et helt basalt vilkår er dialog og inddragelse. Det er her, den røde tråd skabes.

Årshjulet som redskab

For at virksomhedsplanen kan være et arbejds- og styringsredskab i dagligdagen, er der behov for, at du finder en måde, hvor du sammen med dine medarbejdere kan få konkretiseret og skabt ejerskab til de aktiviteter, der gennem året skal opfylde virksomhedsplanens målsætninger. At udarbejde et årshjul kan være en farbar vej til at overskue og "time" såvel selve arbejdet med virksomhedsplanens tilblivelse som dens virkeliggørelse. Ud fra dette kan du planlægge, styre og illustrere de aktiviteter, der skal med i virksomhedsplanen. Du kan selvfølgelig også nøjes med at lade dig inspirere, og så gøre det på din helt egen måde. Mange kommuner har allerede på forhånd udarbejdede skemaer og dispositioner eller indholdsfortegnelser til virksomhedsplanen. Så kan årshjulet være et frit supplement hertil.

Et årshjul – hvad enten det er over traditionelle eller nye udviklingsaktiviteter – giver et samlet billede af dét, virksomheden skal eller ønsker at gøre det kommende år. Via årshjulet vil du og dine medarbejdere få overblik over helhed og enkeltaktiviteter, og dermed et grundlag for at prioritere, afstemme krav og forventninger til arbejdet, drøfte arbejdstilrettelæggelse, behov for kompetenceudvikling eller andre nødvendige tiltag.

Spørgsmålet om, hvilke aktiviteter, du med fordel kan optage på årshjulet, afhænger naturligvis af, hvilken decentral enhed, du er leder for. Umiddelbart kan årshjulet bruges som skitseplan for det kommende års milepæle eller særlige faglige aktiviteter.

En anden og mere udvidet anvendelse er, at du bruger årshjulet som en naturlig del af den interne planlægning og styring. Vælger du at bruge årshjulet til dette formål, skal det også fremgå, hvilke faglige og personalemæssige samarbejds- og udviklingsmetoder, I vil bruge for at "planer omsættes til praksis". Her kommer arbejdsvilkårene til at indtage en vigtig plads ved, at du og dine medarbejdere tager stilling til, hvordan I for hvert fokusområde skal arbejde med at sikre balancen mellem opgaver og krav.

Det kan dreje sig om:

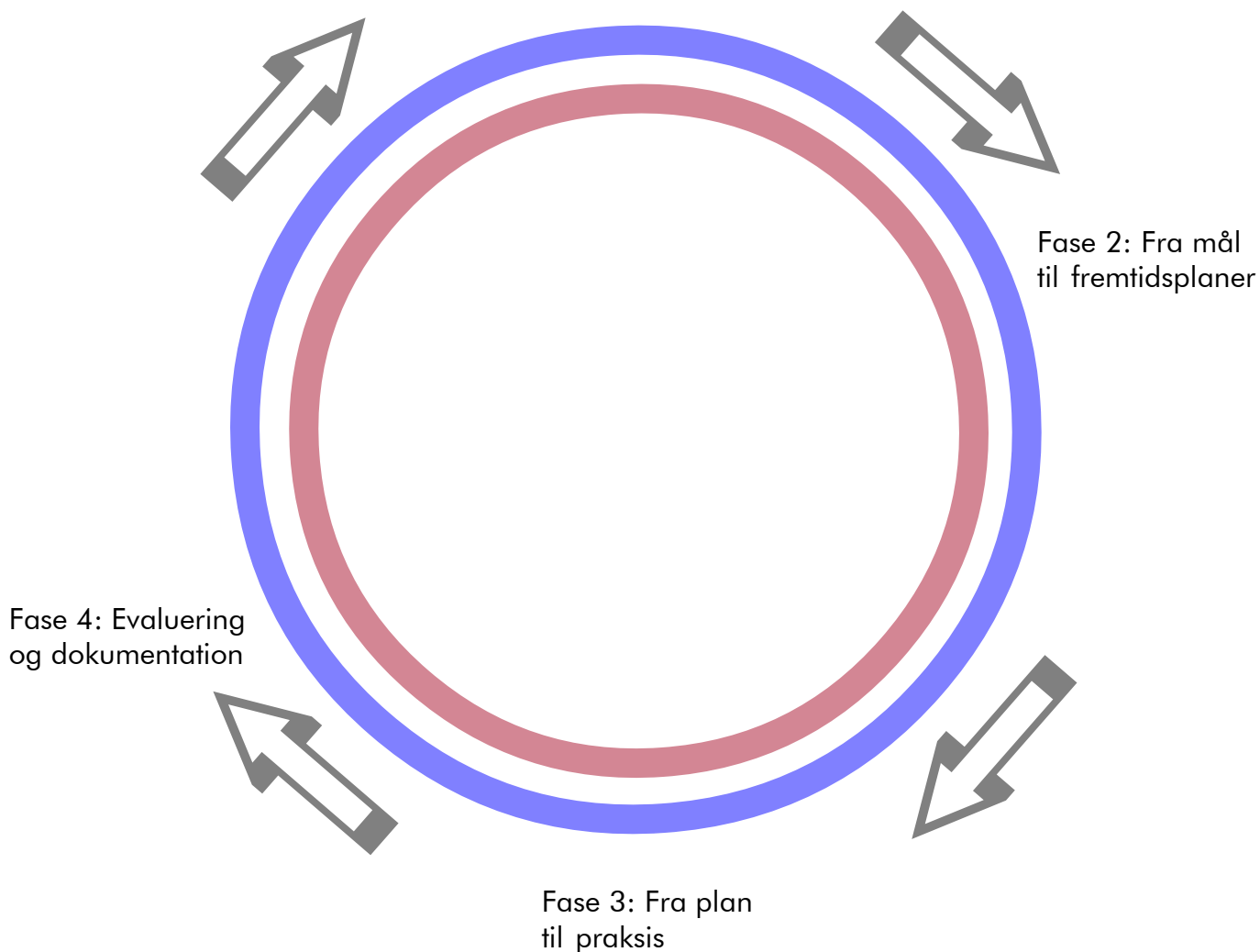
- Hvordan drøfter, prioriterer og fastlægger vi i praksis det kommende års opgaver og indsatsområder både effektivt og inddragende?
- Hvordan arbejder vi med at vurdere den enkeltes og virksomhedens kompetencebehov og udvikling i en klar sammenhæng?
- Hvad skal vi alle lære / blive bedre til?
- Hvordan organiserer vi i årets løb kollegial sparring, udveksling af faglig viden og inspiration og får reflekteret over det, vi går og gør?
- Hvilke problemer kan vi allerede nu se, at vi kommer til at "slås med" i årets løb, og hvordan arbejder vi kontinuerligt med at løse dem?
- Hvordan skal vi løbende evaluere og planlægge arbejdet?
- Hvad gør vi for at evaluere årets indsatser og mål med et fremadrettet perspektiv?

Der findes en lang række forskellige metoder, der alle har til formål at sikre, at formen og indholdet i den daglige dialog og i det daglige samarbejde foregår på en for

alle kendt, anvendelig og effektiv måde. Vi vil beskrive nogle af de mest enkle metoder knyttet til årshjulet.

Årshjulet

Fase 1: De politiske mål udmeldes



Kort om årshjulet

Årshjulet illustrerer 4 vigtige faser for aktiviteter i en decentral kommunal virksomhed.

Fase 1

– De politiske mål udmeldes

Her udmeldes de politiske mål og indsatsområder for det kommende år. I den fase vil du som leder skulle skabe overblik over, hvad de politiske udmeldinger betyder for virksomhedens opgaveløsning og medarbejdernes vilkår og forudsætninger. Opgaven med og ansvaret for at oversætte de politiske mål og deres betydning for virksomheden er fasens vigtigste ledelsesopgave. Jo mere klart et billede du som leder har af de politiske ønsker og deres betydning for jer det kommende år, desto bedre er du – i dialogen med medarbejderne – i stand til at afklare, hvad I skal prioritere, og hvordan I kan arbejde med målene i den daglige opgaveløsning.

Udover klarhed om det kommende års opgaver og udfordringer – set med dine øjne, er det også nødvendigt, at du har et klart billede af og bud på, hvad de interne udviklingsbehov er hos jer. Hvad skal I blive bedre til? Hvordan kunne I skabe bedre rammer for jeres daglige arbejde? Hvilke "hints" har jeres evaluering af det forgangne år givet? Når du har klarhed over både mål og afdelingens eller virksomhedens kompetencer og ressourcer til at nå målene, så er tiden inde til at få inddraget medarbejderne i dialogen om det kommende års fokusområder.

Fase 2

– Fra mål til fremtidsplaner

Med udgangspunkt i de politiske mål og dine vurderinger er din udfordring at inddrage medarbejderne i en frugtbar dialog, hvor et fælles billede og en plan for året kan opstå. Hvem du skal inddrage i dialogen om det kommende års fokusområder afhænger af, hvem planlægningen er relevant for. En tommelfingerregel er: De medarbejdere, som skal arbejde direkte med et fokusområde – hvis indsats er afgørende for at målene nås – skal involveres. For det afgørende er, at I dels får et fælles billede af de mål og udfordringer, I står overfor. Dels i fællesskab omsætter det til en konkret plan for, hvordan der skal arbejdes med målene og hvordan de personalemæssige udfordringer og forudsætninger håndteres.

Fase 3

– Fra plan til praksis

Denne fase løber i virkeligheden over hele året. Den handler om jeres konkrete arbejde og de input, I får ind udefra og isænesætter for hinanden. Under dette punkt handler det om at tage stilling til og identificere metoder og praksisser for, hvordan I aktivt arbejder med de faglige og personalemæssige forudsætninger samtidig med, at du har styr på graden af målopfyldelse.

Hvad der hos jer er afgørende og relevant at få markeret på årshjulet afhænger naturligvis af opgaver, brugere, medarbejdere og den kultur, der er i virksomheden. Hovedsagen er, at de metoder og arbejdsformer, I udvælger, aktivt støtter og sikrer jer en systematisk og overskuelig måde at arbej-

de med mål og forudsætninger på gennem hele året.

En vigtig pointe er, at årshjulsmodellens fase 3 netop indeholder vigtige personalepolitiske tiltag, som du kan tænke ind i selve virksomhedsplanen.

Fase 4

– Evaluering og dokumentation

Som afslutning på året og springbræt til det nye års aktiviteter skal I evaluere, dokumentere og melde tilbage på årets resultater. Uanset de mere formelle krav, der er i din kommune på dette punkt, er det også vigtigt, at I får evalueret på en måde, som giver jer læring, viden og ny energi til det kommende år.



Fase 1**De politiske mål udmeldes****De overordnede indsatsområder udvælges**

Når virksomhedsplanen skal udarbejdes, hentes indsatsområderne fra to felter: De politiske mål og de udviklingsbehov, som den enkelte virksomhed står med.

Politiske udmeldinger

Et af de første input til det kommende års virksomhedsplan er de overordnede politiske målsætninger og særlige indsatsområder, som kommunalpolitikerne vedtager for det kommende år. Det kan være visioner og strategier, som skal gælde generelt for kommunen – f.eks. arbejdet med værdigrundlag. Eller det kan være mål, der gælder helt specifikt for et afgrænset forvaltningsområde. Det kunne eksempelvis være økonomiske sparekrav angående anbringelser af børn udenfor hjemmet, der kun vedrører Børn- og Ungeforvaltningen. Eller det kunne være målsætninger om hel eller delvis decentral løn- og personaleforvaltning, der giver den centrale enheds medarbejdere konsulent- fremfor sagsbehandlerfunktion.

Byrådet/kommunalbestyrelsen kan også vedtage særlige personalepolitiske tiltag, f.eks. en kompetenceudviklingspolitik, så alle medarbejdere løbende får mulighed for udvikling af deres faglige og personlige kompetencer – en politik, som skal gælde samtlige kommunens ansatte.

Som leder er det din opgave allerførst at gennemtænke følgende spørgsmål:

Hvad tror jeg de politiske udmeldinger kommer til at betyde for min virksomhed – og hvor ser jeg især udfordringerne for mig selv og mine medarbejdere?

Virksomhedens specifikke udviklingsbehov

I enhver decentral virksomhed vil der, i sammenhæng med dens opgaveområde, specielle arbejdsfelt og -metoder, personalesammensætning og arbejdsvilkår mv. kunne tegne sig særlige indsatsområder, det er vigtigt at fokusere på. Efteråret er også tiden for prioritering af de udfordringer, der skal have særlig opmærksomhed i din virksomhed, udover de almindelige drifts- og serviceopgaver.

Det er klart, at du som leder selv må gøre dig dine strategiske tanker på virksomhedsniveau:

Hvor skal vi i det kommende år have et særligt fokus, for i højere grad at få produktivitet, trivsel og udvikling til at hænge sammen?

Disse spørgsmål er det selvfølgelig klogt at reflektere over, både selv, sammen med ledelsesteamet, MED-udvalget eller det ledelsesnetværk, du er en del af. Her skal du også indtænke rammer og hovedretning for jeres virksomhed, struktur, samarbejdsrelationer, værdier, økonomi, kompetencer, faglighed eller andre ressourcemæssige forhold.

Lene, som er leder af en stor folkeskole, ser hvert efterår frem til de par dage, hun afsætter til sit tanke- og idéarbejde med planlægning og udførelse af det kommende års opgaver. Hun og hendes mand tager i sommerhus en forlænget weekend begyndende med onsdag aften. Han bliver om morgenen sendt af sted til sit arbejde, og det giver Lene ro til at tænke, trave en blæsevejrstur og sætte sig foran kaminen, helt optaget af sine egne tanker. Især de 2 første dage er meget intense. Luksus vil nogen måske sige. "Hvordan kan en leder tillade sig bare at være væk på den måde?" - Lene mener selv, at hendes grundige forberedelsesarbejde er afgørende for, hvordan tingene kommer til at hænge sammen for både medarbejderne og hende selv det kommende år, og netop dagligdagen på skolen er altid fuld af aktivitet og mange afbrydelser.

Som hjælp til at få hoved og hale på sine mange overvejelser bruger hun skemaet nedenfor. Det giver også mulighed for at prioritere indsatsområder, udfordringer og de spørgsmål, hun vil involvere alle medarbejderne i – især dem, som handler om deres udvikling og vilkår, og dem hun skal gennearbejde specielt med sit ledelsesteam. Jo mere klar hun selv er, jo mere åben og nærværende kan hun være, når hun på de kommende planlægningsdage med hhv. ledelsesteam og pædagogisk råd skal lytte til medarbejdernes synspunkter og ideer.

De seneste år har der været mange besparelser og et øget elevtal, herunder mange tosprogede

børn. Disse fokusområder er med held og med alles accept og forståelse blevet indarbejdet i virksomhedsplanen. Det, at Lene på forhånd nøje har gennemtænkt situationen, dens udfordringer og muligheder, medførte de foregående år et godt udgangspunkt for en konstruktiv dialog med lærerne og ledelsesteamet, netop på punkter, hvor bølgerne ellers kunne gå højt.

Da Lene om mandagen sidder på sit kontor, telefonerne kimer, og lærere og elever kommer og går, ser hun med tilfredshed for sig de nøje gennemtænkte prioriteringer, der nu ligger i skrivebordsskuffen, sort på hvidt, klar til brug.

Hvad tror jeg de politiske udmeldinger kommer til at betyde for min virksomhed – og hvor ser jeg især udfordringerne for mig selv og mine medarbejdere?

Hvad i vores egen omverden kunne give anledning til, at vi forholder os særligt aktivt?

Hvad skal vi i det kommende år have som særligt fokus for at sikre os selv de vilkår, der skal til for i højere grad at få produktivitet, mål, trivsel og udvikling til at hænge sammen?

Hvem skal jeg inddrage i planlægningsarbejdet – og til hvad?



Fase 2

Fra mål til fremtidsplaner

"Oversættelse" af mål til aktiviteter og handlinger

Når du og dine medarbejdere skal mødes om planlægningen for det kommende år, skal I udover formulering af målsætninger og konkrete handlingsplaner opnå følgende:

I skal etablere et fælles billede af, hvor I er på vej hen, hvordan I når derhen og hvorfor det lige er den rigtige vej for jer.

Det sikrer jer, at I arbejder i samme retning, og at alle er med til at bære ansvaret for resultatet og vejen derhen. Det vigtigste her er en visionær dialog. Mange medarbejdere kan jo være bekymrede for, om de nu kan klare at nå det hele i en i forvejen travl hverdag. Det skal du selvfølgelig være lydhør overfor. Netop her kan gemme sig et par vigtige pointer (og indsatsområder) omkring vilkårene for udførelsen af arbejdsopgaverne. Som sidste punkt på mødet er det netop medarbejdernes opgave at komme med ideer og forslag til, hvordan I rent praktisk kan arbejde med at forbedre disse vilkår.

Hovedoverskrifterne til en mødedisposition kan f.eks være:

- Hvilke vigtige indsatsområder ser jeg som leder ligge foran os? Og hvad tænker I som medarbejdere?

- Hvordan skal hverdagen ideelt set se ud, når de overordnede mål er implementeret i arbejdsopgaver og samarbejdsrelationer?
- Hvilke konkrete aktiviteter skal vi arbejde med for i årets løb at få sikret, at nye handlinger og holdninger udvikles og indarbejdes?
- Hvilke ideer og konkrete forslag har vi til, hvordan vi fremover kan få arbejdsvilkår og resultater til at hænge godt sammen?

Det er præcis i denne kobling af vilkår og målsætninger, at den røde tråd mellem virksomhedens drift og udvikling opstår. I det følgende vil det handle om, hvordan denne kobling bedst kan skabes.

Det er guld værd at have medarbejderne aktivt involveret i dette "pioner- eller frontarbejde". I kan med fordel skelne tydeligt mellem de vilkår, I allerede har fået opbygget, og dem I står foran at skulle tilvirke. Det er nemlig vigtigt også at kaste et anerkendende blik tilbage på de resultater, I i fællesskab allerede har nået – og på hvor godt I har gjort det. Ellers vil mange opleve de konstante udviklingsbehov som en skjult kritik af den hidtidige indsats.

Nedenfor er en model til, hvordan du kan gøre – men der er mange måder, som det også fremgår af vores "casestory" til dette afsnit.

Dagsorden

- sådan kan du gøre på jeres planlægningsdag

Mål:

1. Du begynder med at ridse de overvejelser op, du allerede har gjort dig. Du skal klargøre, hvad der er til forhandling, og hvad der ikke er - f.eks. politiske mål og økonomiske rammer. Hermed kridtes banen tydeligt op, så dagens drøftelser hviler på et realistisk grundlag. Det er også vigtigt, at alle deltagerne er på det rene med, at mødet ikke er et beslutningsforum, men et forum for drøftelser og ideer.
2. Medarbejderne diskuterer de enkelte temaer i forhold til virksomhedens eller afdelingens stærke og svage sider. Hvad vil disse mål komme til at betyde for os? Hvordan vil de udfordre os fagligt? Kan vi pege på andre interne mål, som vi skal nå og som mangler i lederens oplæg?
3. Visioner udarbejdes: Hvordan arbejder vi, når året er omme? Hvad gør vi anderledes? Og hvad gør vi mere / mindre af? Hvad er vores succeskriterier? Hvordan mærker vores brugere det helt konkret? Hvad er anderledes for os selv i positiv betydning? Med andre ord: Vi har nået vores mål, når.....

Når målsætningerne er på plads, er det næste skridt at se på, hvordan disse målsætninger balancerer med de aktuelle vilkår. Det skal føre frem til forslag til konkrete aktivitets- og udviklingsplaner.

Jeres vilkår:

4. Hvilke vilkår og forudsætninger har vi for opfyldelsen af vores målsætninger? Er der faglige områder, hvor vi skal blive bedre, for at vi overhovedet kan arbejde med indsatsområderne i den daglige praksis? Stiller det evt. krav om nye kompetencer? Hvordan ser vores måde at tilrettelægge arbejdet på ud? Hvilke nye måder til organisering eller samarbejde vil gøre det lettere og mere spændende for os at nå vores mål? Hvilke ideer har vi til aktiviteter, som kan hjælpe os med at opfylde målsætningerne?

Der er mange andre måder at gøre det på, men du kan lade dig inspirere af ovenstående skabelon. Hvordan du helt konkret tilrettelægger dagen afhænger naturligvis af din virksomhed eller afdeling. Mange daginstitutioner er vant til, at alle deltager i dialogen om en virksomhedsplan, mens det på ældreområdet aldrig kan lade sig gøre at samle alle medarbejdere, og slet ikke en hel dag. Derfor skal de emner, hvor medarbejderne SKAL inddrages, udvælges med særlig omhu. Tillidsrepræsentanter,

sikkerhedsrepræsentanter, ildsjæle og repræsentanter for de forskellige faggrupper er også oplagte parter både til at komme med input og som hjælp til dig, når jeres planer skal formidles.

Så snart antallet af medarbejdere er over ni, deler du medarbejderne op i fire – ottemandsgrupper, som så fremlægger deres input for hinanden. Det, du skal sikre dig, er, at du får alle gruppers arbejde dokumenteret, så du ikke efterfølgende glemmer halvdelen af, hvad de har fremlagt, og de derfor ikke føler sig ordentligt hørt. Efter planlægningsdagen er det dig og evt. nogle mindre arbejdsgrupper, som samler op på medarbejdernes input – ønsker, behov, ideer, refleksioner og konkrete forslag. Og det er dig, der skriver virksomhedsplanen færdig. Det skal være synligt for medarbejderne, at din dialog med dem er brugt konstruktivt. Det kan du jo fremhæve på det personalemøde, hvor du skal orientere dem om beslutningerne for året, der kommer.

Bedre visitering – bedre tidsforbrug

Holger, som er områdeleder i hjemmeplejen, har netop været til møde med de andre ledere. Det står klart, at der er behov for at få en bedre sammenhæng med de visiterede opgaver og den reelle opgavevaretagelse. Holger oplever gang på gang, at akutte behov, som borgerne får, når de bliver mere syge eller kan mindre, ikke bliver meldt tilbage til visitationen, men blot udført. Hjemmehjælperne lægger mere vægt på den personlige relation til borgerne end den ”forretningsmæssige”. Det betyder, at hjemmehjælperne oplever, at de skal udføre mere, end de får tid til. Det problem har de ar-

bejdet med længe, faktisk uden at opnå et tilfredsstillende resultat. Det er som om, hjemmehjælperne bliver ved med at gøre præcis som de plejer – selvom de bliver mere stressede af det. Derfor finder Holger det vigtigt, at medarbejderne netop på dette punkt bliver inddraget i at finde mål og løsninger i forhold til planlægningen af det kommende års aktiviteter og udvikling. Kort sagt: Medarbejderne skal inddrages i virksomhedsplanen.

Holger vil gerne tydeliggøre, hvilke ændringer der er nødvendige, helst på en måde så hjemmehjælperne ikke bare slår det hen og forholder sig passive. I samarbejde med en udviklingskonsulent planlægges en temadag, hvor personalet selv kan opstille ideer til, hvordan udfordringerne bedst kan klares. Målet er altså i første omgang at få dem til at forstå og acceptere udfordringen.

På planlægningsdagen skal personalet drøfte visitering og problemerne med udførelse af opgaver, der ikke er visiteret.

På dagen tages udgangspunkt i følgende spørgsmål:

- *Hvordan kan vi opnå en bedre procedure for tilbagemeldinger til visitator?*
- *Hvordan kan vi skabe en acceptabel sammenhæng mellem visiterede opgaver og brugernes behov?*

Dernæst får de til opgave at udfylde et skema, hvor mål, visioner, vilkår og aktiviteter er tænkt ind.

Mange af dem troede, at de gjorde noget godt, når de ydede lidt ekstra i ny og næ uden at

være "nøjeregnende", men de har ikke haft øje for, hvor stor betydning det reelt har at yde, uden at opgaven er visiteret. Det har de fået et indblik i nu.

De input Holger får, indarbejder han i virksomhedsplanen. Den kommer til at se således ud:

Målsætning for 2005

Vi har nået vores mål, når vi...

Derfor skal vi arbejde med følgende fokusområder, som giver os bedre vilkår for:

Vi har derfor aftalt følgende konkrete udviklingsaktiviteter:

Alle ydelser skal visiteres

...giver en hurtig tilbagemelding til visitator, hvis vi vurderer et behov for ekstra hjælp. Opgaver der ikke visiteres, kan ikke udføres. Det mærker vi ved, at vi reelt har tid til dét, der står på vores liste. Det gør os mindre stressede, og vores borgere mærker det ved, at vi ikke er så forsinkede, og har den tid, som de reelt er visiteret til.

1. At indberette behov for ekstra hjælp til visitator.
2. At vi ikke bare lader os styre af vores "gode hjerter", men også på vores forpligtelse overfor kommunen.
3. At teamene bliver bedre til sammen at fastholde fokus på visitering.

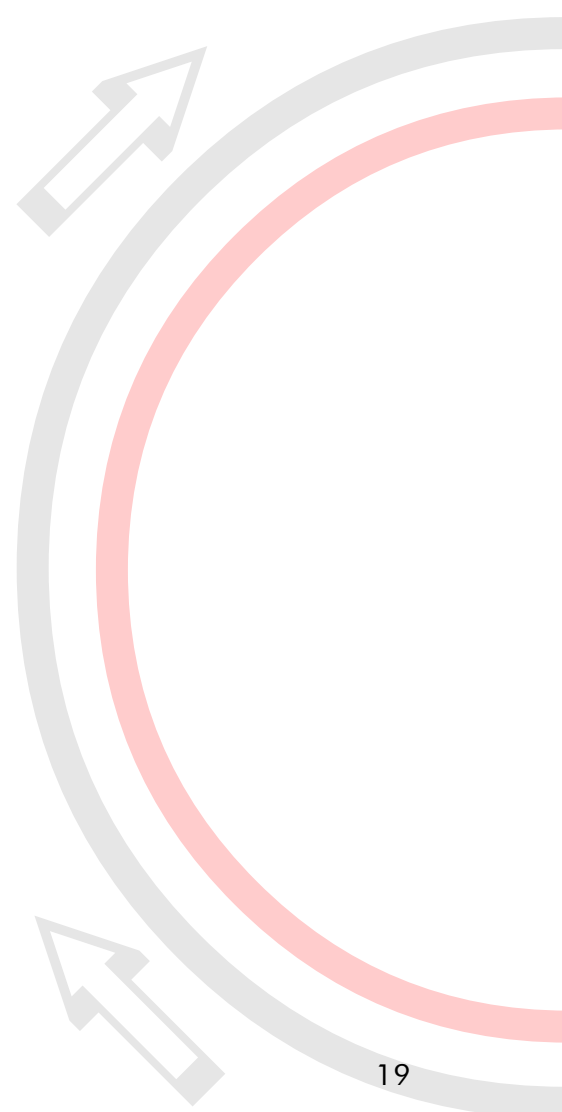
Ad. 1. Vi skal etablere nogle procedurer, der hjælper os til let og ubesværet at få visiteret behov for ændringer i plejen. Opgaven løses af Holger, én administrativ medarbejder, én sygeplejerske og to hjemmehjælpere.

Ad 2. Vi afholder en temadag om "Professionel omsorg" for at få sat fokus på vores opgave og grænserne for opgaven. Temadagen arrangeres af Holger og to medarbejderrepræsentanter.

Ad 3. Visitering bliver hovedemnet i gruppeudviklings samtalen, og hvordan vi i de enkelte teams understøtter hinanden.

Efter temadagen er Holger og medarbejderne rigtig "tændte". De har et klart mål, og de ved, hvordan de skal hjælpe hinanden med at få det gennemført i hverdagen.

Der er selvfølgelig også andre fokusområder for hjemmeplejen det år, men Holger har valgt at bruge den kostbare tid med hjemmehjælperne netop til dette projekt, fordi det er det mest vitale for alle.



Fase 3

Fra plan til praksis

En klassiker i ledelse er, at når planen er skrevet, så føler mange ledere, at det er deres ansvar at trække hele "læsset" i den rigtige retning. Derfor sker der også mange gange det, at der bliver langt mellem alle de gode intentioner og fine ord i virksomhedsplanen og så den travle hverdag, der følger efter med alle dens sædvanlige rutiner. Før du får set dig om, kan dine medarbejdere lykkeligt have glemt, hvad det var, de skulle – og hvordan. Og det er jo for ærgerligt, når du på jeres planlægningsdag allerede har lagt grunden til at involvere og ansvarliggøre dem. Så det er nu, du skal holde dine medarbejdere med al deres begejstring og engagement til ilden.

Til det formål kan du gøre brug af en række metoder og praksisser, der giver dig mulighed for fortsat at aktivere og vitalisere arbejdet med de faglige og personalemæssige udviklingsaktiviteter. Ikke sådan forstået, at du skal gøre alting selv – det er netop pointen – men på måder, så medarbejderne fortsætter med at blive mere og mere kompetente og handledegtige i forhold til jeres mål, som året skrider frem. Sagt med andre ord skal forskellige former for dialog og refleksion gøre det muligt for jer at væve videre på den røde tråd, således at koblingen mellem målsætninger, vilkår og aktiviteter gennem hele forløbet er synlig for alle.

De metoder, vi introducerer, vil for de flestes vedkommende være kendte for dig i forvejen. Vi vil altså ikke lære dig nye værktøjer, men i stedet søge at inspirere dig til at bruge dine værktøjer endnu mere målrettet, end du plejer.

Metoderne er indskrevet i årshjulsmodellens fase 3, men vigtigt er det, at du allerede har dem i tankerne ved udarbejdelsen af virksomhedsplanen – sådan som det var tilfældet i Holgers hjemmepleje.

Omdrejningspunktet for medarbejderudviklingssamtalen er det samme som i gruppeudviklingssamtalen, GRUS, blot med et individuelt og personligt fokus.

MUS - Udviklingsamtalen

Fokuspunkterne for den enkelte medarbejder præciseres, så I kan indgå konkrete aftaler omkring særlige ønsker, udvikling og uddannelse. Dermed sikrer du, at den enkeltes kompetencer, trivsel, relation til dig og vedkommendes kolleger også bliver bragt i fokus. Men det er selvfølgelig vigtigt, at tråden fra virksomhedsplanen også indgår i samtalen.

I de fleste kommuner findes koncepter for MUS, som du selvfølgelig kan tage udgangspunkt i. Men for at gøre det let for dig selv, følger du i princippet samme 5-punktsplan som ved GRUS-samtalen. Som følger:

1. Start med at fortælle om de positive ting, du har bemærket i forhold til den pågældende medarbejder i det forløbne år. Hvilke resultater har du set? Spørg også ind til, hvad han/hun selv er tilfreds med – gerne med nogle konkrete eksempler på, hvad der har været det allerbedste eller mest tilfredsstillende for den pågældende. Hør også til forhold, der måske har været "bøvlede" (samarbejde med kolleger, kilder til stress og pres, udvikling der var vanskelig at gennemføre osv).
2. Rids i fællesskab op, hvilke mål og forbedringer af arbejdsvilkårene, medarbejderen særligt skal have fokus på fremover. Hvis medarbejderen viser bekymringer, er det kun naturligt. Giv bare plads til det, for det er vigtigt, at I får præciseret kilderne til uro, så I kan gribe det konstruktivt an.
3. Tal om, hvor du og medarbejderen ser ressourcer, styrker, muligheder, lyst og energi. Derefter sætter I fokus på, hvilke kompetencer han/hun særligt skal udvikle for at handle relevant i forhold til de nye mål. Du kan have medbragt nogle bud på, hvad det kunne være, og medarbejderen har også forberedt sig. Der er også for hver medarbejder særlige styrker, som skal kanaliseres ind i særlige opgaver eller ansvarsområder.
4. Få præciseret medarbejderens udviklingsmål, herunder de forventninger du og din medarbejder kan have til hinanden det kommende år.
5. Afslutningsvis laver I helt faste aftaler: Hvem gør hvad? Hvad skal du som leder hjælpe og støtte med? Hvilke initiativer, ændringer, opmærksomhedspunkter skal din medarbejder have – og hvornår skal I evt. mødes til en opfølgende samtale. Du refererer afslutningsvis jeres samtale og aftaler.

Fra sagsbehandler til konsulent

I Løn- og personaleafdelingen har personalechefen Helmer det sidste år stået i spidsen for arbejdet med at indfri en målsætning, hvor afdelingen skifter profil. Fra at have rene administrations- og kontrolfunktioner skal afdelingen i høj grad yde konsulentbistand. Det er der hårdt brug for, idet en lang række ydelser nu er lagt ud til de decentrale institutioner, som derfor "råber" på kvalificeret vejledning. Mange af HKerne i personaleafdelingen har været begejstede for den nye rolle, og med meget lidt støtte har de kastet sig ud i opgaverne. De har især følt tilfredsstillelse ved at lære andre det, som de selv er eksperter i. Og det har også været ganske rart at bevæge sig ud af huset. Men nogle af medarbejderne er knapt så begejstrede. Det er især de lidt ældre. Selvom de er fagligt dygtige, har de haft svært ved at vove sig ud og selvstændigt prøve kræfter med konsulentrollen. Til gengæld sidder de så med de mere rutineprægede opgaver – og mangel på succesoplevelser.

Denne opsplittning har været et tema under gruppeudviklingssamtalen. Resultatet her var, at alle accepterede, at konsulentfunktionen er kommet for at blive. Det ser også ud til, at de politiske vinde blæser i retning af, at flere kommuners løn- og personaleafdelinger skal slås sammen til en stor enhed, der udbyder konsulenttydelser i hele landsdelen. Der er derfor ingen vej udenom. Alle skal ud fra et individuelt perspektiv, finde deres vej ind i målene. Personalechefen indkalder personalet til medarbejderudviklingssamtaler (MUS). Det ligger ham stærkt på sinde også at få motiveret de sidste i gruppen på en måde, så de

selv kan tage initiativ og opsøge institutionslederne. Omvendt kan han også se, at det for nogen er en god idé med mindre skridt af gangen.

Som forberedelse til MUS har han bedt alle sine medarbejdere finde eksempler på situationer, hvor det er lykkedes dem at påtage sig konsulentrollen. Hans plan er, at han og den enkelte medarbejder sammen skal finde metoder til udvikling af personlige kvalifikationer.

I MUS med Else fortæller hun om projekt "Overgang til lønsumsstyring". "Hvad var det, der gjorde, at du havde succes på dette projekt?" spørger Helmer. Hvortil Else svarer, at det nok i høj grad var samarbejdet med Tina. Da Tina er meget udadvendt og vældig god til at skabe tillid, når de er ude hos institutionslederne, kan Else lettere komme på banen med sin faglige viden. Else vil derfor meget gerne arbejde i flere projekter, hvor hun i samarbejde med Tina får opbygget lidt mere selvtillid i sin nye rolle som konsulent. Helmer synes, det lyder som en god vej, men han vil stadig allerede i løbet af de næste 6 måneder have Else gjort selvstændig, så hun også kan køre projekter og kunder alene. For Helmer har set Elses vældig gode pædagogiske egenskaber ved oplæring af elever. Han foreslår derfor, at hun de næste 3 måneder kører videre med Tina, hvorefter Else og Helmer skal mødes igen. I de 3 måneder skal hun for hvert kundebesøg notere, hvad hun selv har gjort godt, både ud fra Tinas feedback og egne observationer. Ligeledes skal hun notere ned, hvad hun var mest nervøs for inden mødet, og hvordan hun tacklede det.

Gruppeudviklingsamtalen (GRUS)

Omdrejningspunktet for gruppeudviklingsamtalen er det samme som i udviklingsamtalen, blot med fokus på gruppen og ikke den enkelte.

Når du præsenterer den færdige virksomhedsplan og alle dens personalepolitisk inspirerede tiltag, er det virkelig vigtigt, at det ikke blot bliver et informativt møde med envejskommunikation. For så er det, at "filmen knækker".

Især hvis dine medarbejdere er organiserede i faste arbejdsgrupper eller teams, skal det give anledning til en dialog, hvor I sammen præciserer, hvad de enkelte teams og team-medlemmer især skal have fokus på og ansvar for - og hvordan.

Gruppesamtalen skal tegne et tydeligt billede af de store træk i gruppens opgave- og ansvarsfordeling. Den skal også give hver enkelt mulighed for at få øje på sin egen indsats i sammenhæng med de andre.

Dette medfører en høj grad af tryghed og meningsfuldhed: Der kommer noget konkret ud af arbejdet med virksomhedsplanen. Vi ved nu nogenlunde, hvem der skal gøre hvad, for at nå vores mål. Og den enkelte ved, hvad der præcist er vedkommendes domæne.

Gruppeudviklingsamtalen går altså ud på at få tegnet et endnu mere konkret billede af det kommende års indsats og at få kon-

kretiseret forventninger, krav og muligheder for gruppen som helhed. Hvad skal gruppen og den enkelte især sætte fokus på.

Omdrejningspunkterne vil typisk være gruppens:

- Fremtidige mål og opfyldelse
- Måde at løse opgaver på, herunder kompetencer i gruppen og hos den enkelte
- Samarbejde
- Udvikling og særlige kompetencebehov
- Samarbejde/samspil med lederen

Samtalerne skal også være redskaber for dig som leder til yderligere at involvere og integrere hver enkelt medarbejders kompetencer og ressourcer i virksomhedens samlede mål.

GRUS - så enkelt kan det gøres!

Nedenstående er en 5-punktsplan, som sædvanligvis, når den følges, giver en energisk og inspirerende samtale for alle parter samt giver dig som leder et godt billede af gruppens ressourcer, behov og samarbejdsevne. Afsæt to timer første gang.

1. Start med at fortælle om de positive ting, du har bemærket i og omkring gruppen det forløbne år. Hvilke resultater har du set? Spørg også ind til, hvad de selv er tilfreds med – gerne med nogle konkrete eksempler på, hvad de som gruppe har formået. Hør evt. også til, om der er forhold, der har gjort det vanskeligt for gruppen at nå deres mål (sygdom, nyansatte, stress, uddannelse osv).
2. Rids op hvilke mål, herunder for forbedring af arbejdsvilkårene, de særligt skal have fokus på i gruppen det kommende år, og lad medarbejderne "summe" og stille spørgsmål om de helt konkrete forhold. Her kan komme bekymringer til udtryk. Det er kun naturligt.
3. Identificer i fællesskab – eller i mindre grupper – gruppens ressourcer for at kunne nå deres mål. Derefter sættes fokus på, hvilke kompetencer gruppen skal udvikle for at handle relevant i forhold til målene. Du kan have medbragt nogle bud på, hvad det kunne være, men gruppen har sikkert også selv nogle ideer.
4. Typisk vil de forskellige medlemmer af gruppen have forskellige kompetencer på forskellige niveauer. Du må derfor også præcisere, hvilket niveau der er målet.
5. Afslutningsvis laver I helt faste aftaler: Hvad skal de? Hvad skal du som leder hjælpe og støtte med? Og hvordan skal de indbyrdes støtte hinanden? Du konkluderer afslutningsvis jeres samtale og aftaler.

Men der er selvfølgelig mange andre måder at gøre det på. Nedenfor er et eksempel på, hvad en sådan samtale førte til i en organisation, der allerede er trænet i gruppeudviklingsamtaler.

Prioritering af arbejdsopgaver – en udfordring for den faglige stolthed

Afdelingslederen af Vej- og Parkafdelingen i en københavnsk omegnskommune kan netop se tilbage på det første år med kontraktstyring og servicemål. Det er gået godt, ikke bare fordi afdelingen har vundet de tilbud, der har været i licitation. Det er også lykkedes godt med en større organisationsændring, der indebærer, at kommunens gartnere og gartnermedhjælpere nu arbejder i selvstyrende teams. Tidligere tiders formands- og tilsynsfunktion udføres nu af en tovholder i teamet, en rolle der går på skift. Personalet har knoklet for at indfri servicemålene og foruden en masse ros, har de fået mere i lønningsposen i form af resultatløn. Når afdelingslederen ser tilbage, er der således meget at være tilfreds med.

Men der er også nogle advarselsslamper, der blinker: Gartnerne og gartnermedhjælperne har svært ved at stille sig tilfredse med en opgaveløsning, som ikke lever 100% op til deres faglige kvalitetskrav. De fortsætter med at pleje anlæg og parker med en omhu, der slet ikke er afsat tid til i kontrakten. Det er ikke holdbart i længden, for det medfører, at de slider sig selv op. Og det giver også af og til anledning til sure miner – og utilfredshed med hinandens indsats.

På mødet for planlægning af det kommende års mål og aktiviteter er man enedes om, at et vigtigt fokusområde er "de indre linjer i organisationen", herunder mindre stress. Dette fokusområde skal alle i det daglige være ansvarlige for – både overfor sig selv og hinanden, for at der kan ske en mærkbar ændring.

For at komme i dybden med dette fokusområde, skal der især skabes debat i de kommende

gruppeudviklingssamtaler, hvor de enkelte teams kommer i dybden med problemstillingen og i fællesskab opstiller konkrete løsninger, som de kan leve med. Omdrejningspunktet i debatten skal være arbejdsformen og prioritering af eget arbejde. Spørgsmålet er nu, hvordan der bedst skabes debat om teamets prioritering af arbejdet? Afdelingslederen inviterer derfor til en række gruppeudviklingssamtaler med de enkelte teams.

Samtalerne går godt, og resultatet er følgende 3 måder at arbejde videre med fokusområdet på:

1.

Der udarbejdes et prioriteringsværktøj i form af tre niveauer for pleje:

A. haveniveau

B. parkniveau

C. naturniveau

2.

På morgenmødet skal teamene desuden foretage en prioritering af dagens arbejde. Her sorterer hver gruppe deres opgaver ud fra to kategorier: "skal laves i dag" og "kan vente".

3.

Endelig er det nødvendigt, at man hjælper hinanden i teamet med at bevare overblikket. De aftaler, at det er helt OK at påpege overfor en kollega, at "det er godt nok, det du har lavet"! Det opfylder standarden helt efter, hvilket af vores 3 niveauer, det skal køres efter ifølge kontrakten. I hvert team bliver der også talt åbent (og humoristisk) om, hvem der er mest perfektionistisk, og derfor har mest brug for hjælp.

Der er stor tilfredshed med prioriteringsværktøjet, som man aftaler at prøve af og evaluere efter en periode på tre måneder.

Personalemøder

Personalemødet er nok den mest typiske og tilbagevendende form, hvorunder du og dine medarbejdere formelt mødes. Ofte er ugedag og mødets længde fastlagt for hele eller dele af året.

En sådan regelmæssig praksis gennem hele året gør personalemødet velegnet som en aktiv og central ramme for dialog om de daglige opgaver, udfordringer, vilkår m.m. Det er her, hvor du foruden alle de aktuelt opståede spørgsmål og problemstillinger også kan holde fast i jeres fokusområder. Med andre ord: Personalemøderne er et af dine vigtigste ledelsesfora for at skabe kontinuitet i udviklingsarbejdet - sammenhæng mellem de mål, I skal indfri og de vilkår, der er for personalet til at gøre det.

Som led i årshjulsplanen er det derfor logisk at tænke personalemøderne ind som metode til at nå de mål, I har sat jer. Hvad skal blive bedre på personalemøderne, for at understøtte jer i den udvikling, du og dine medarbejdere har sat jer for?

Desværre beretter mangen en medarbejder om de kedelige, langtrukne personalemøder, hvor det altid er de samme, der siger noget, og de samme som tier. Hvor en masse tid bliver brugt til at informere om noget, som kun vedkommer få. Hvor der mest er envejskommunikation, som ingen rigtigt hører efter. Hvor der bliver talt og talt om vidensdeling, men ikke delt viden.

Nogle går så vidt som at kalde det organiseret spild af tid... GAB!!!

Hvis jeres personalemøder skal udfylde en særlig funktion, skal nogle fundamentale rammer være til stede; rammer som alle er indforståede med:

- Hvilken rolle eller status har møderne - hvad gør dem betydningsfulde og nødvendige?
- Hvad bliver prioriteret ind i møderne, fordi det er aktuelt for alle – og hvad finder sted i andre fora?
- Hvilke velegnede metoder gør I brug af på møderne?
- Hvordan forberedes og gennemføres de?
- Hvem har ansvar for referat og opsamling?
- Hvordan kan I tillade / ikke tillade jer at være overfor hinanden?
- Hvordan sikrer du, at jeres beslutninger bliver ført ud i livet?
- Osv.

Jo mere klarhed du og dine medarbejdere har over personalemødernes funktion og formål, desto mere produktive er møderne i forhold til jeres aktuelle behov og langsigtede mål. Og jo lettere er det også at have et forum, hvor alle kræfter inddrages.

Vi kan ikke her beskrive et vidtspændende repertoire af mulige arbejdsformer, som du kan bruge til at vitalisere jeres personalemøder. Men ét er sikkert: Det er af vital betydning, at det, I i fællesskab beslutter, bli-

ver opfattet på samme måde af alle, så der efterfølgende kommer overensstemmelse mellem beslutning og handling. Ligeledes er en høj kvalitet og effektivitet i jeres kerneopgaver betinget af, at du som leder er i stand til at uddrage en fælles faglig praksis ud fra den "hverdagslæring", som foregår i virksomheden eller afdelingen. Også til

dette formål er personalemødet yderst velegnet og kan give en god afveksling i form og indhold.

Vi har derfor i det følgende valgt at fokusere på to spor: Beslutningsprocedure og hverdagslæring.



Beslutninger, hvor alle er med

På et personalemøde er der ofte mange bolde i luften med vidt forskellige formål. For at den enkelte kan få klarhed over, hvad der egentlig er besluttet, og dermed forholde sig til konsekvenserne heraf, kunne arbejdet med en velegnet beslutningsprocedure være på sin plads. Det lyder måske lidt kompliceret – men vi holder vores præmis om “keep it simple”. Målet er at få skabt en mødekultur, hvor du og dine medarbejdere kan træffe beslutninger, som holder, når de skal effektueres.

Beslutningsprocedurer er blot en måde, hvorpå du sikrer, at I på jeres personalemøder opnår en fælles forståelse, ansvarlighed og et overblik over mødet og dets konsekvenser, så dialogen ikke fører i vidt forskellige retninger.

En beslutningsprocedure kunne se således ud:

Den gode beslutningsproces:

1. **Problematik:** Hvad er problematikken eller emnet? Hvorfor er det relevant at have på dagsordenen? Dette punkt afsluttes først, når *alle* har forstået den rejsede problematik i sammenhæng med virksomhedens opgaver og målsætninger. Det første punkt er det vigtigste. Jo bedre forståelsen rundt om bordet er for problemstilling og kompleksitet, jo tydeligere er det for alle, hvad der er på spil.
2. **Løsningsforslag:** Når problematikken er klarlagt, er det også lettere at komme med konkrete løsningsforslag. Om I bruger brainstorming, summegrupper, eller kollegial sparring, kan du jo variere. Men reglen for forslag kunne være, at hvert forslag kan begrundes i forhold til relevante mål og værdier i virksomhedsplanen. Hvilke løsningsforslag ligger mest i forlængelse af dette perspektiv.
3. For at kunne vælge mellem de forskellige løsningsforslag er det endvidere relevant at se på konsekvenser af de foretrukne løsningsforslag: Hvad koster de af ressourcer, tid, ny viden, støtte osv? Og står det i forhold til det, I opnår?
4. Beslutningen kan herefter træffes. Ved at I samtidig forholder jer til konsekvenserne, kan du også indgå helt konkrete aftaler med dine medarbejdere.

En beslutningsprocedure skal ikke være en spændetrøje, men en hjælp til at du får struktureret jeres dialog, så beslutninger først tages, når problemet, løsningsforslagene og konsekvenserne er gennemdiskuteret. For først på dette tidspunkt har alle forudsætningerne for at forstå dem. Dermed sikres det, at medarbejdere og ledere har samme billede af, hvad der præcis er besluttet.

Måske lyder det besværligt. Men punkt 1: Det er noget, I efter en tid kan blive ret

skrappe til, for "øvelse gør mester". Punkt 2: Tænk på al den spildtid, forvirring og manglende effekt, som er resultatet af beslutninger, som er gået hen over hovedet på medarbejderne. Beslutninger handler som regel om at gøre noget anderledes. Derfor er beslutningerne et kernepunkt i udvikling af din virksomhed. I den forstand kan reflekterede beslutningsprocesser også ses som et vigtigt bidrag til virksomhedens "hverdagslæring". Gode beslutningsprocesser bevirker, at alle er "helt enige" og derefter ikke røder i hver sin retning. De forebygger også den mentale modstand, medarbejderne kan få, fordi de aldrig rigtig får "købt" beslutningen, dvs. forstår dens nødvendighed. Tværtimod øger du medarbejdernes faglighed, evne til refleksion over egen og fælles praksis, ansvar for opgaveløsningen, trivsel og samarbejde.



Fra snakkekultur til mødedisciplin

Lederen og personalet på børneinstitutionen "Tusindfryd" har måttet sande, at de har en "værre snakkekultur". De kommer derfor ofte vidt omkring på personalemøderne. Det er jo vældig hyggeligt, og der er en god tone. Men problemet er, at der stadig er for mange beslutninger, der ikke opfattes ens og derfor efterfølgende giver anledning til yderligere afklarende diskussioner. Som jo selvfølgelig igen er tidskrævende. Da både leder og personale samtidig er meget ambitiøse i deres pædagogiske arbejde, skal der ske noget på dette felt.

På den personaleweekend, hvor bl.a. den nye virksomhedsplan var på dagsordenen, besluttede de derfor at få struktureret deres personalemøder og indføre en ny mødekultur.

Alle vidste, at det var ét af de punkter i virksomhedsplanen, der kom til at "holde hårdt", men også et meget nødvendigt fokusområde. Efter meget grin valgte de lidt selvironisk at se det som endnu en "spændende udfordring" fremfor et "problem".

Resultatet har været, at der nu er helt nye spilleregler generelt for alle personalemøder. Dem er de faktisk blevet gode til at følge til punkt og prikke.

- Der er kommet dagsordner til møderne
- Lederen er ansvarlig for at få alle punkter med eller prioritere emnerne
- Men alle har lov til at foreslå punkter til dagsordenen
- Ligeledes er lederen på hvert møde mødeleder – og har uindskrænket ret til at

bryde ind og styre diskussionerne tilbage på sporet

- Der skrives selvfølgelig mødereferat
- Ligeledes er det lederen, der sætter en klar ramme for hvert punkt: Er punktet til fri debat? Er det en orientering af en beslutning, der er truffet? Er det et punkt, der kræver beslutning nu – eller er til høring, hvorefter lederen træffer beslutning osv.

"Det har gjort os mere disciplinerede på møderne, og det er også lettere at "styre mødet" siger en medarbejder.

Men der var også andre problemer i forhold til det at træffe beslutninger, nemlig at man tilsyneladende var enige, men man fik ikke tjekket, **hvad** man var enige om. "Folk gik fra møderne med hver sit billede af, hvad der var blevet besluttet. Og så viste det sig først langt senere, at man arbejdede i hver sin retning". Derfor er leder og personalet på "Tusindfryd" blevet enige om følgende praksis: Den enkelte har ikke bare ret, men også pligt til at sige fra. Hvis der er noget, man ikke forstår eller er uenig i, så må man sige: "STOP, nu er jeg ikke med længere". Derefter må de andre så prøve at forklare det, så man kan gå videre med en fælles forståelse af tingene.

Det sjove er, at personalemøderne opleves endnu mere spændende end før, fordi deltagerne nu samarbejder mere koncentreret om de enkelte punkter, og det omhyggelige arbejde med de punkter på dagsordenen, som er til beslutning.

Det reflektive "rum" til hverdagslæring

Til forskel fra de mere traditionelle personalemøder, hvor formålet er en stringent behandling af en række punkter, har refleksion et andet og bredere sigte. Formålet med refleksion er, at du og dine medarbejdere forholder jer åbent og spørgende, fremfor i første omgang afklarende og besluttende, til en given problemstilling. Ved ikke straks at lede efter svaret, men i stedet udvide perspektiverne på et bestemt problem og inddrage egne erfaringer fra praksis, har I muligheden for at finde nye veje til at nå de mål, I har sat jer for. Det er her ny viden og læring opstår ud fra hverdagen. Via refleksionsprocesser – i såvel større som mindre grupper – udvikler I løbende jeres læring og evne til at håndtere de daglige krav og opgaver.

Refleksion er rutinens største fjende! Refleksion er det modsatte af de reaktive her-og-nu-handlinger, som vi udfører med autopiloten slået til. Og selvfølgelig er det godt at have sine rutiner, men når vi stilles overfor nye opgaver, som kræver nye personlige og faglige kompetencer og ny adfærd, så er det jo netop også nødvendigt at bryde med nogle af de vante handlemåder.

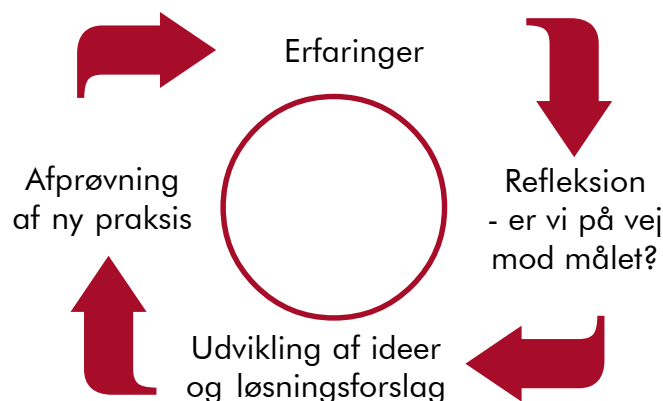
Der er kun 2 udfordringer:

- For det første skal de reflektive processer bevidst knyttes til virksomhedens mål, opgaver og fokusområder, således at den røde tråd også spinder sig ind i de nye tanker, metoder og ideer.
- For det andet kræver det, at du og dine medarbejdere afsætter tid.

Det kræver en ekstra anstrengelse af alle, når man skal bevæge sine handlinger fra mere reaktive mønstre, som ikke kræver overvejelser eller eftertænksomhed, til at gøre tingene på en ny måde. Og det letteste i en travl hverdag er at "gøre som vi plejer" – også stik mod alle gode intentioner.

Sagt med andre ord er selve det, at du hjælper og støtter dine medarbejdere i at skabe reflektive rum, det samme som at skaffe dem ét af de vigtigste arbejdsvilkår for at kunne bevæge sig mod målene og samtidig have sig selv med.

Hvis vi skal illustrere en overordnet model for udviklende refleksion, kunne den se således ud – som en cirkel, der fortsat kører rundt :



Erfaringer: Det er det grundlag, du og dine medarbejdere allerede står med – det kan være gode eller dårlige erfaringer. Ofte er det begge dele. Det er vigtigt, at vi både beskriver det vellykkede og det mindre vellykkede. Bruger vi kun vores negative erfaringer, har vi allerede begrænset os selv.

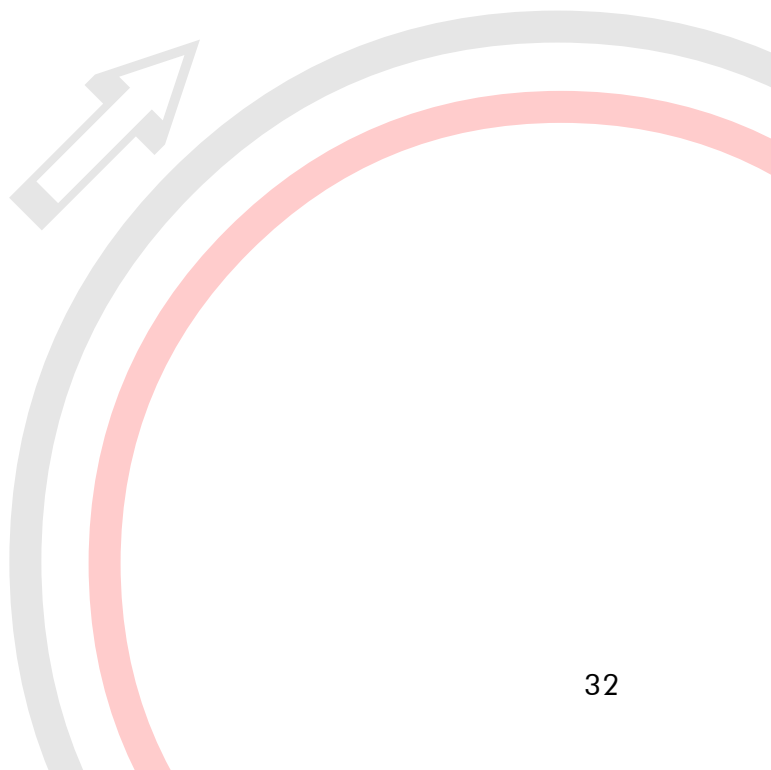
Refleksion: Her undersøges feltet i forhold til målene i virksomhedsplanen. For hvordan går det med at komme i gang med at realisere dem? Hvis det går godt, hvad er det så især, der medvirker til at bringe jer på rette vej? Hvad gør du? Hvis det går dårligt, er det så i nogle bestemte situationer? Hvad er kendetegnende for dem? Hvad kunne være årsagerne? Hvad er i spil hos de involverede? Osv.

Udvikling: Når feltet er undersøgt ved at spørge ind til gode og dårlige erfaringer, er det blevet præciseret, hvad der evt. kunne gøres anderledes? Og hvordan det kunne gøres bedre? Hvad skal du i højere grad være opmærksom på? Hvordan kan du være det i praksis? Og hvornår?

Afprøvning af ny praksis: De nye ideer og løsningsforslag afprøves – og det vil nu vise sig, om du er kommet på sporet af at nå målene. Dette kan føre til en ny runde i refleksionscirklen.

At nå frem til en høj grad af selvindsigt via en åben og anerkendende dialog i virksomheden – er i sig selv vilkårsforbedrende, idet medarbejdernes brug af og forståelse for hinanden øges. Det udvider virksomhedens læringspotentiale og handlemuligheder, når nye mål/opgaver skal efterlevs og integreres i den daglige praksis.

Ud fra 2 cases vil vi i det følgende vise, hvordan refleksion kan udformes i praksis – og igen, hvor enkelt det kan gøres.



Logbogen

I den kommune, hvor daginstitutionen "Tusindfryd" hører hjemme, har politikerne i børne- og kulturudvalget ønsket, at hver daginstitution meget eksplicit tager stilling til, hvilke pædagogiske retningslinjer, den vil arbejde med. For andet år i træk bliver det et vigtigt fokusområde i virksomhedsplanen.

Især ønsker politikerne, at pædagogerne mere skal følge børnene end omvendt, forstået på den måde, at pædagogerne skal lytte til dét, børnene er optaget af, leger "om", taler om, og stiller spørgsmål omkring. Ud fra disse "spor", børnenes naturlige nysgerrighed, skal børnehavens daglige aktiviteter bygges op. Og dette kan de godt blive bedre til, synes de selv. Pædagogerne kommer let til at lave en plan, som indeholder de fakta, "man" ud fra et voksenperspektiv gerne vil have med. Det kan være svært at slippe sine egne planer om, hvordan et "rigtigt" projekt skal se ud, frem for at se omhyggeligt efter og lytte til, hvad der rent faktisk rører sig i børnene – hvad de er optaget af?

En af metoderne blandt flere til at udvikle de pædagogiske kompetencer i denne retning, bliver at føre logbog. En logbog er den dagbog, som kaptajnen på et fartøj, et skib eller fly, fører over position, kurs, vejr, særlige hændelser, nye passagerer osv.

Lederen har købt en "kinabog" til dette formål. På skift bruger en af medarbejderne hver eftermiddag 15 minutter på at føre erfaringer og refleksioner over følgende spørgsmål ind i bogen:

- Hvad har jeg hørt børnene tale om og spørge til? Hvad leger de? Hvad gør dem mest begejstret eller koncentreret? Hvilke aktiviteter har jeg været med til at skabe i dag? Hvad ville jeg med aktiviteten? Virkede den efter hensigten? Hvorfor / hvorfor ikke? Hvad vil jeg være mere opmærksom på den følgende uges tid? Osv.

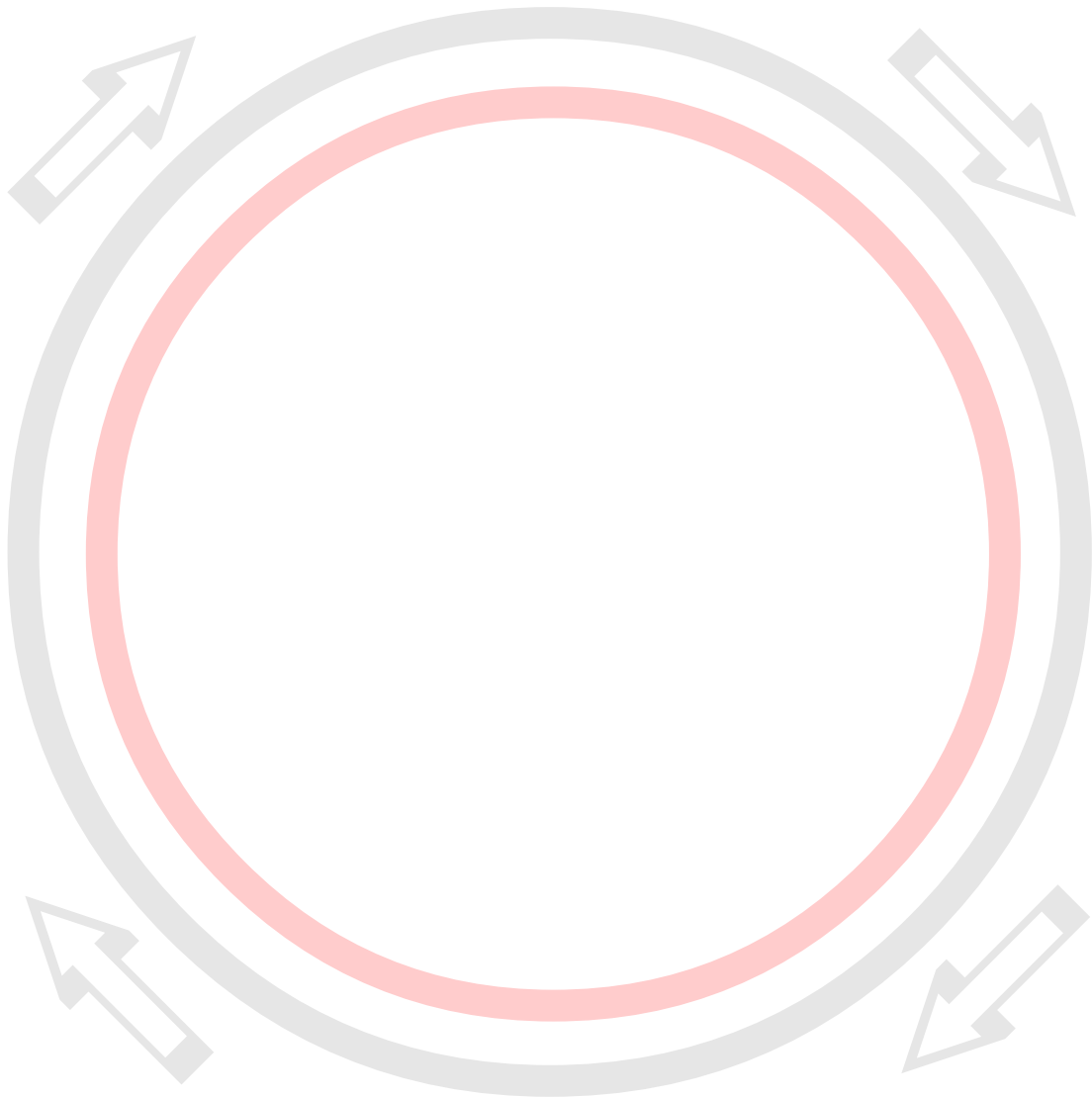
I "Tusindfryd" er de rigtig glade for arbejdet med logbogen. Det giver både leder og pædagoger et godt, tydeligt og kontinuerligt billede af børnegruppernes liv. Ikke mindst sikrer det medarbejdernes refleksion. De lægger mere mærke til, hvad der sker, og hvordan de handler i forhold til dagligdagens hændelser. Det er også inspirerende at læse, hvad de andre pædagoger har bemærket i børnegruppen og i forhold til deres egne aktiviteter. På den baggrund er det lettere at finde relevante ideer og indslag i deres emnearbejde og nye temaer. Det bliver en øvelse for alle i virkelig at lytte, og det giver en god fælles fornemmelse af, hvor børnene er, hvordan de tager det aktuelle projekt til sig, hvornår de "er færdige" med et bestemt emne og interesserer sig for noget nyt. I øjeblikket er rigtig mange af børnene optaget af det at få en mindre søskende, så det bliver det næste indslag fra pædagogernes hånd. Noget af det, pædagogerne har lært under forrige projekt, var, at de måske gik for langt i deres emneprojekt, fordi de gerne ville lave et helt fyldestgørende arbejde og have flest mulige aspekter med. Det handlede om "stjerner og sole og det store univers". Børnene nød det et par uger, men så skiftede

DEN RØDE TRÅD

Det reflektive "rum" til hverdagslæring

interessen igen – de blev nysgerrige på noget nyt. Så ved næste projekt har pædagogerne aftalt at stoppe, så snart de mærker, at børnenes interesser flytter sig – for at forblive i deres spor. Og se, hvad der så sker.

Endelig er logbogen – eller uddrag fra den – en fin dokumentationsform ved beretningen om det pædagogiske arbejde i børnehaven.



Refleksion og stressforebyggelse

Ligesom i arbejdet med logbogen følger refleksionsprocessen også fire grundtrin: Erfaring, refleksion, idéudvikling og afprøvning i praksis.

Refleksionsmetode.

Bo, som er leder af kontanthjælpsafdelingen i en kommune med ca. 70.000 indbyggere, havde sat stressforebyggelse på sin dagsorden, da han i efteråret skulle forberede sig til den nye virksomhedsplan. Målene i den tidligere virksomhedsplan blev ganske vist nået, men en del medarbejdere blev stressede. Udgangspunktet for Bo er at styrke vilkårene for arbejdet med de faglige mål ved at arbejde med nedbringelse af stress. Medarbejderne var derfor enige om at sætte fokus på stress.

Som aktiviteter på dette fokusområde endes man på planlægningsdagen om flere veje til at arbejde med stress. Målet er: Aldrig mere en stressrelateret sygemelding, men trivsel og arbejdsglæde. Udover forskellige andre tiltag, herunder systematiseret sags-supervision på de ugentlige fagmøder, er Bo enedes med sine medarbejdere om at forsøge med refleksion. Det har de gode erfaringer med fra tidligere – og dermed også øvelse.

Medarbejderne bliver til dette formål delt op i faste tremandsgrupper. De skal mødes ca. hver 5. – 6. uge to timer ad gangen. Man skiftes til at "være på". Medarbejderne er én ad gangen fokusperson, og fortæller om sine erfaringer siden sidst. De andre stiller nys-

gerrige og uddybende spørgsmål, men afholder sig fra at bringe sig selv på banen.

Da Bo vil sikre, at "stress-grupperne" også forholder sig til de faglige mål og ikke ender i "grædekoneri", har han givet dem tre fokus-punkter:

- *For det første at holde øje med de dele af arbejdslivet og -opgaverne, som især giver liv, energi og overskud: Hvilke situationer eller oplevelser i arbejdet og på arbejdspladsen giver dig især overskud? Hvordan kan du eventuelt øge disse aspekter i din dagligdag?*
- *For det andet at indkredse situationer i jobbet, hvor den enkelte kan føle sig stresset, men hvor det alligevel lykkes at "stoppe" stressen og klare opgaven eller situationen roligt og kvalitetsbevidst? Hvad skete, og hvad gjorde du?*
- *For det tredje, situationer der presser sig på her og nu, og som kræver involvering af andre, herunder Bo.*

Hvilket felt den enkelte er mest optaget af, kan afhænge af situationen fra gang til gang. Så vægtes et af felterne mest, men de andre kommer også på tale. Når erfaringerne er afdækket taler, „de to andre“ om det, de har hørt, mens fokuspersonen lytter. Dermed kommer fokuspersonen i 3. person til sin situation, og det giver muligheder for at reflektere over den på en anden måde – se det hele lidt mere på afstand.

Derefter taler de tre så om muligheder for at ændre praksis eller handle her og nu, hvis noget er akut. Og næste gang de mødes, begynder de med en runde om siden sidst.

Formålet med grupperne er ikke, at de skal løse alle stressproblemer i afdelingen. Der-

mod skal de sikre, at der er fokus på såvel stressfremkaldende som energifyldte indslag i arbejdslivet, og at alt, hvad der kan gøres mere energifyldt og mindre stresset, bliver gjort, så det passer til den enkelte.

Fase 4

Evaluering og dokumentation

Typisk skal evalueringer af målene i din virksomhedsplan gennemføres af hensyn til kommunens politikere og borgere. Du skal kunne dokumentere, at det arbejde, du og dine medarbejdere har udført, indfrier de politiske mål.

I forlængelse af den involverende virksomhedsplan vil det imidlertid være naturligt, at evalueringer også bliver et internt arbejdsredskab imellem dig og dine medarbejdere. I fællesskab kan I evaluere, om de faglige og personalepolitiske mål er nået, og om processen med at nå målene har været optimal.

Nogle af de reflekterende processer, som er beskrevet i forrige afsnit, sikrer, at dine medarbejdere løbende får forholdt sig bevidst og kritisk til de udviklingsprocesser, I har fokus på i dagligdagen: Hvorfor gør vi, som vi gør i opgaveløsningen – og ser det ud til at bringe os udviklingsmæssigt i den ønskede retning?

Denne løbende form for evaluering sikrer, at I ikke kommer helt på vildspor eller glemmer virksomhedsplanens mål.

Men i dette afsluttende afsnit vil vi kort behandle to typer af evalueringer: en "Stop-op-dag" og en resultatevaluering.



Stop-op-dag

Formålet med en "Stop-op-dag" er, at du og dine medarbejdere kaster et blik på de aktiviteter, som I har sat i gang for at nå målene i jeres virksomhedsplan og får undersøgt, hvordan I kan udvikle og forbedre disse – eller om de kører "helt efter bogen".

De spørgsmål, I kan arbejde med på en "Stop-op-dag", vil typisk være:

- Hvad er målene i virksomhedsplanen?
- Hvordan går det med at opnå målene?
- Hvilken effekt har de aktiviteter, vi har sat igang for at nå målene?
- Hvordan kan vi skabe bedre sammenhæng mellem aktiviteter og mål?
- Hvordan med tid? Hvordan med læring? Hvordan med nye procedurer? Fungerer det?

På denne måde kan der komme mange ting frem. Især er det vigtigt, at I får afdækket, om dine medarbejdere rent faktisk har de arbejdsvilkår og de muligheder, der skal til, for at de kan løse opgaverne.

Forud for "Stop-op-dagen" kan det være en god idé, at du indsamler informationer om dagligdagen i virksomheden. En metode er at skrive logbog. En logbog giver mulighed for at fastholde og reflektere over erfaringer fra hverdagen – og på "Stop-op-dagen" forholde sig til disse erfaringer i forhold til målene i virksomhedsplanen. Erfaringen viser, at uden brug af logbog, vil I primært komme til at fokusere på begivenheder fra de seneste uger.



Resultatevaluering

Ved årsrets udgang forventer mange politikere og direktioner, at du gennemfører en evaluering, der afdækker, om det arbejde, du og dine medarbejdere har udført, lever op til målene i virksomhedsplanen.

De spørgsmål, der typisk stilles i en resultat-evaluering, er:

- Hvad er målene i virksomhedsplanen?
- Er de faglige og personalepolitiske mål blevet indfriet?

”Stop-op-dagen” og den afsluttende resultat-evaluering kan supplere hinanden, så uanset om du som leder vælger, at I skal gennemføre begge eller blot den ene evaluering, er der særlige spørgsmål, som er værd at stille forud for igangsættelsen.

Spørgsmålene bør stilles for at afklare evalueringens formål og afdække eventuelle interessekonflikter.

Spørgsmål, der kan stilles forud for evalueringen:

1. Hvad er formålet med evalueringen?
2. Hvilke områder skal evalueringen behandle?

Du skal sikre dig, at de spørgsmål, der stilles i evalueringen, er målbare eller i det mindste konstaterbare, for at den overhovedet kan gennemføres. Hvis ikke er der risiko for, at I ikke får besvaret jeres spørgsmål ordentligt.

Det vigtige ved din evaluering er, at dine medarbejdere er med til at sætte rammerne, og du inddrager dem som spar-

ingspartnere, dvs. at de kommer med deres input, og at I internt forholder jer til det. Hermed vil der blive skabt ejerskab til evalueringen, og virksomhedsplanen vil blive bedre forankret hos medarbejderne. Manglende inddragelse kan medføre modstand mod evalueringen. Medarbejderne kan føle, at de bliver kontrolleret, eller måske føler de sig usikre på, hvad evalueringen skal bruges til. Dette vil selvfølgelig først og fremmest være tilfældet ved resultat-evalueringer. Du kan sikre en fælles accept af formålet med evalueringen, dels gennem en høj grad af information og dels ved at medarbejderne oplever, at deres erfaringer også kan bruges her.

Udover de to nævnte evalueringstyper kan brugertilfredshedsundersøgelser være hensigtsmæssige redskaber. Undersøgelserne giver en tilbagemelding fra brugerne i forhold til, hvorvidt jeres virksomheds ydelser efterlever brugernes krav. Du kan bruge undersøgelserne som dokumentation i virksomhedsplanen. Samtidig viser nye undersøgelser, at der er en sammenhæng mellem medarbejder- og brugertilfredshed. Jo mere tilfredse medarbejdere, jo højere vil brugertilfredsheden være. Dermed er det dokumenteret, at en personalepolitisk indsats betaler sig!