



# Ledelse på attraktive arbejdspladser



Branche  
Fællesskab  
Arbejds miljø  
Velfærd og Offentlig administration

# Indhold

3	<b>Kære leder</b>
4	<b>Attraktiv arbejdsplads</b>
6	<b>Dine opgaver som leder</b>
8	<b>Attraktiv arbejdsplads og redskaber</b>
10	<b>Strategi</b>
11	<b>Struktur</b>
12	<b>Processer</b>
13	<b>Systematik</b>
14	<b>1. Strategiformulering</b>
16	<b>2. Stemningskurver</b>
18	<b>3. SWOT-analyse</b>
20	<b>4. Scenarier</b>
21	<b>5. Design af organisationer</b>
23	<b>6. Anerkendende møde</b>
24	<b>7. Ledelse og læring i praksisfællesskaber</b>
27	<b>8. Teamdialog</b>
29	<b>9. Brown Paper-metoden</b>
31	<b>10. Tæm Trælserne</b>
33	<b>11. Omgangstone</b>
34	<b>12. Konsultativ beslutningsproces</b>
36	<b>13. Prioritering af indsatser</b>
38	<b>14. Attraktionsledelse</b>
41	<b>15. SMARTE mål</b>
42	<b>16. Attraktive vaner</b>

BrancheFællesskabet for Arbejds miljø  
for Velfærd og Offentlig administration  
Studiestræde 3,3,  
1455 København K.

2010. Redesign 2014

Projektleder: Charlotte Albæk  
Tekst: Gitte Goldschmidt, Goldschmidt  
Rise and Shine i/s  
Layout: Tegnstuen Trojka / Ann Scales

ISBN: 978-8792364-09-8

Styregruppen bag værktøjerne består af repræsentanter  
for Danske regioner, BUPL, Dadl, Danske Bioanalytikere,  
Dansk Sygeplejeråd, FOA – Fag og Arbejde, KL, Social-  
pædagogerne og 3F.

Gitte Goldschmidt, Goldschmidt Rise and Shine i/s og  
Jens Brøndsted, Capacent A/S har stået for udviklings-  
projektet.

Dette hæfte med 16 redskaber kan også læses på  
[godtarbejds miljo.dk/attraktivarbejdsplads](http://godtarbejds miljo.dk/attraktivarbejdsplads)

Her kan du læse om redskaberne og om andre leders  
erfaringer med at bruge dem. Der er mindst en case til  
hvert redskab.

Læs mere om arbejdsmiljø på [godtarbejds miljo.dk](http://godtarbejds miljo.dk)



**Branche  
Fællesskab  
Arbejds miljø**  
Velfærd og Offentlig administration

# Kære leder

## inden for social- og sundhedsområdet

God ledelse er et centralt omdrejningspunkt for arbejdspladsen. God ledelse er med til at give høj kvalitet og faglighed i kerneydelsen og er vigtig, hvis arbejdspladsen vil tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft. God ledelse bidrager til et godt arbejdsmiljø, og til at arbejdspladsen opleves som attraktiv.

Som leder spiller du en vigtig rolle for arbejdspladsen og dens medarbejdere. Derfor har vi samlet en række gode råd og praksisnære redskaber til dig som leder. Rådene og de 16 redskaber er afprøvet og kvalificeret af 90 ledere inden for social- og sundhedsområdet.

I hæftet finder du gode råd om:

- Hvad er en attraktiv arbejdsplads?
- Hvad kan du som leder gøre for at skabe en attraktiv arbejdsplads?
- De 16 praksisnære redskaber.

Inden for social- og sundhedsområdet stilles mange krav – ofte så mange, at ikke alle krav kan opfyldes på én gang. Der er kun dig og dine medledere til at håndtere, sortere og prioritere i kravene, så jeres arbejdsplads kan levere kerneydelser af høj faglig kvalitet af medarbejdere, der har det godt og trives.

Som leder kan du gøre en forskel, så medarbejderne har lyst til at være på arbejdspladsen.

### Tak til 90 ledere

90 ledere inden for social- og sundhedsområdet har brugt et år på at afprøve de 16 redskaber, der kan bidrage til "Ledelse på attraktive arbejdspladser". Deres erfaringer med de enkelte redskaber kan læses som cases på [godtarbejdsmiljo.dk/attraktivarbejdsplads](http://godtarbejdsmiljo.dk/attraktivarbejdsplads).

En stor tak til alle lederne for jeres deltagelse og bidrag med erfaringer, godt humør og gode historier.

BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration  
Oktober 2008



# Attraktiv arbejdsplads

Som leder er du med til at skabe den attraktive arbejdsplads.

På den attraktive arbejdsplads føler medarbejderne sig

## KOMPETENT OG VÆRDSAT

Din medarbejder skal opleve sig set, hørt og forstået.

Det er helt centrale elementer, når du som leder ønsker at gå i retning mod en mere attraktiv arbejdsplads. Hvis du ændrer på din adfærd – eller sætter noget nyt i gang, så overvej først:

Hvordan får dette mine medarbejdere til at opleve sig mere faglige og kompetente?

Vil de opleve gode relationer og føle sig værdsatte?

Kan jeg bidrage til, at de i højere grad oplever sig set, hørt og forstået?



### Set

- Jeg eksisterer
- Andre ser mig og spørger mig

### Hørt

- Jeg redegør for mine synspunkter
- Min leder og kollegaer har hørt mig

### Forstået

- Modtageren viser, at hun har forstået mit budskab
- Mit bidrag bliver værdsat

## Attraktiv arbejdsplads

Den attraktive arbejdsplads er karakteriseret ved, at arbejdet skal være:

**Meningsfyldt** – Jeg kan se, at arbejdet bidrager til noget vigtigt – og gør en forskel.

**Varieret og forskelligartet.**

**Sammenhængende** - Jeg kan føle, at jeg bidrager til hele opgaveløsningen.

På den attraktive arbejdsplads har medarbejderen indflydelse på og medansvar for arbejdets tilrettelæggelse og udførelse. Dialog og tilbagemelding er centralt.

"Anerkendelse", "synlig ledelse" og "humor" er blot nogle af de stikord, arbejdspladserne bruger, når sygehuse, køkkener, fysioterapiklinikker, døgninstitutioner, plejehjem, hjemmepleje og daginstitutioner sætter ord på deres arbejdsplads.

Læs mere og se stikordene på [godtarbejdsmiljo.dk/attraktivarbejdsplads](http://godtarbejdsmiljo.dk/attraktivarbejdsplads)

### KOMPETENT

Medarbejderen føler sig kompetent, når hun bruger sin faglighed og erfaring til at skabe resultater, der er væsentlige for andre mennesker og for arbejdspladsen.

### VÆRDSAT

Medarbejderen føler sig værdsat som menneske, når hun har så gode relationer til kollegaer og ledere, at de viser og udtrykker anerkendelse for hende og hendes indsats.

Det giver mig arbejdsglæde, at jeg synes, jeg gør en forskel. At jeg bruger min intuition og bidrager til et godt patientforløb.

Medarbejder på Vejle Sygehus

Kilde: Lars Goldschmidt "Samtaler, der gør andre større", 2007

# Dine opgaver som leder

Som leder har du en central rolle i at skabe en attraktiv arbejdsplads.

Du har en rolle i forhold til arbejdspladsens kerneydelse: Hvad gør I for patienten/brugeren/barnet? Samtidig er din indsats vigtig for, at dine medarbejdere føler sig godt tilpas og yder en god indsats.

Men hvad kan du gøre som leder for at skabe en attraktiv arbejdsplads?  
Er der noget, du ikke skal gøre?

## Ledelse er at få det til at ske, som ikke sker af sig selv

Din opgave som leder er at holde øje med, at der sker lige det, der er brug for, så I løser jeres opgave godt. Dine medarbejdere gør heldigvis rigtig mange gode ting af sig selv. Og det skal de blive ved med.

Det rigtige, som sker af sig selv, skal du blot glæde dig over som leder og huske at give dine medarbejdere anerkendelse for.

Men du skal holde øje med og sætte ting i gang, som er nødvendige, og som ikke sker af sig selv. Det er ofte de lidt kringledede og svære ting. Men de skal til, for at I kan løse jeres opgaver godt og have en god arbejdsplads.

## Ledelse, der ikke er nødvendig, er skadelig

Hvis du som leder tager initiativ til noget, som alligevel ville være sket af sig selv, så gør du mere skade end gavn. Du giver dine medarbejdere mindreværdsfølelse og gør dem mere uselvstændige ved at bede dem om at gøre noget, de allerede havde planlagt.

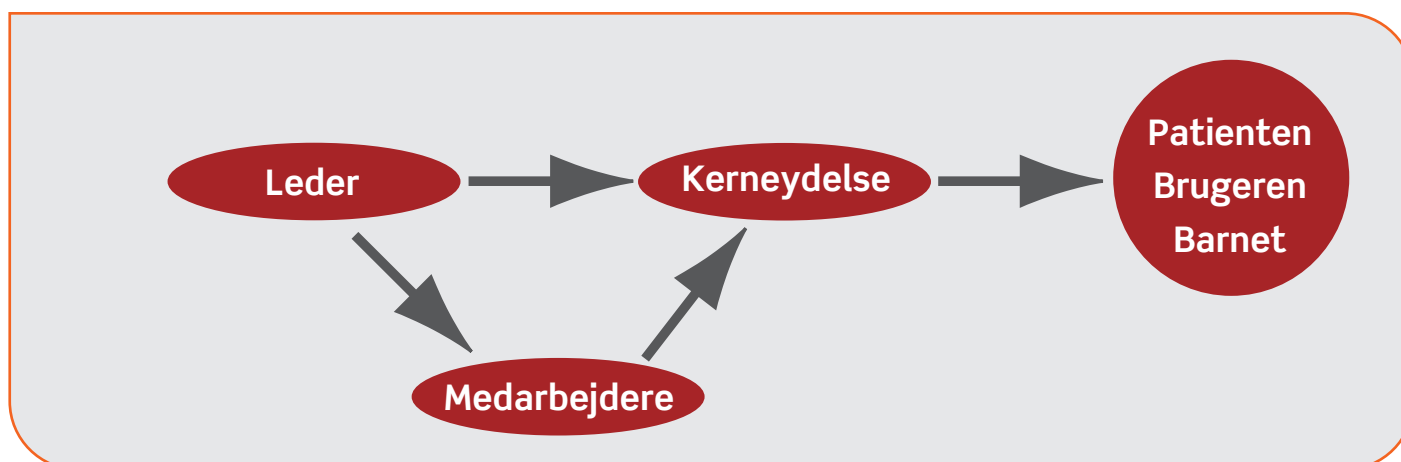
Resultatet er medarbejdere, der trives dårligere, og som tager færre initiativer og mindre medansvar for helheden.

## Ledelse med mange og modsatrettede krav

Som leder i det offentlige vil du ofte opleve krav fra mange sider. Kravene er modsatrettede og kan ikke opfyldes på samme tid. Hvis du forsøger det eller får dine medarbejdere til det, så skaber det stor frustration og måske stress.

Selv om der er mange krav til jeres arbejdsplads, er der kun dig og din ledergruppe til at håndtere dem. Du kan håndtere dem ved at rumme og prioritere mellem kravene. Måske gør I i forvejen en indsats, hvor I allerede lever op til et nyt krav – så behøver I ikke at gøre mere ud af det.

Det er vigtigt, at dine medarbejdere kender retning og prioritering, så de kan levere et godt stykke arbejde af høj kvalitet.



## Dine opgaver som leder

Når du håndterer og prioriterer de mange krav, så er du virkelig med til at gøre en væsentlig forskel for dine medarbejdere og arbejdspladsen.

### **Ledelse er at sætte folk i stand til at se, hvad der er klogt**

Din ledelsesopgave skal ses i sammenhæng med dine medarbejdere. Som leder skal du bidrage til, at dine medarbejdere selv kan se, hvad der er klogt og rigtigt i en bestemt situation.

Når du lader dine medarbejdere opleve sig selv som kompetente, og at de gør en forskel, så bidrager det til medarbejdernes arbejdsglæde.

### **Den naturlige leder**

Som leder inden for social- og sundhedsområdet har du en lang række kompetencer og formentlig en faglig uddannelse som grundlag for dit arbejde som leder.

Du har brugt mange år af dit liv på at opbygge alle dine kompetencer. Du har læst, øvet dig, gået til eksamen, trænet og arbejdet inden for faget.

Men hvor kommer lederevnerne fra?

### **Jeg er den fødte, naturlige leder**

Nogle ledere mener selv, at de har et naturligt talent for at være leder. Men uanset hvor stort et medfødt talent der er tale om, så har alle ledere brug for at træne og opbygge kompetencerne for at blive gode.

Tænk på ledelse, som var det sport. Der er ingen, der vinder olympisk guld uden hård træning. I sport og inden for ledelse gælder:

God ledelse er en væsentlig årsag til, at medarbejdere bliver i jobbet.



**Talent er potentiale til at blive god.**

**Det kræver træning og øvelse at realisere potentialet.**

God ledelse kræver altså også, at du øver dig, træner og vover dig ud i noget, som du måske ikke er helt tryk ved i starten. For ellers er du ikke en god leder.

### **Jeg er faglig dygtig**

Dine faglige kompetencer sikrer, at du kommer med værdifulde bidrag i forhold til jeres kerneydelse og jeres faglige udvikling. Men det er noget andet end at være en god leder. Som god leder accepterer du, at ledelse er noget helt andet end at være god til sit fag.

Når du er leder, har du med mennesker at gøre, som skal bidrage til jeres kerneydelse. Hvis dine medarbejdere skal gøre det bedst muligt, skal du udføre dit lederjob, så du giver dem mulighed for det.

### **Øv dig med hjælp fra redskaberne**

Når du skal øve dig i faget ledelse, kommer du helt sikkert ud for udfordringer, hvor du føler dig på tynd is.

Men den tynde is er nødvendig, hvis du skal udvikle ledersiden af dig selv. Brug redskaberne i "Ledelse på attraktive arbejdspladser" som en hjælp til at træne og udfordre dig selv. Redskaberne kan være den stige, du bruger, når du bevæger dig ud på den tynde is. Hvis isen brister, så hjælper stigen til, at du ikke falder gennem isen.



# Attraktiv arbejdsplads og redskaber

Kan redskaber give en mere attraktiv arbejdsplads?

Ikke af sig selv. Det er dig som leder, der kan bruge redskaberne som inspiration – til at gøre noget lidt anderledes. Og det kan være et skridt på vej mod en mere attraktiv arbejdsplads.

## Hvad kan redskaberne gøre?

Når du vælger at bruge et redskab, kan det give dig og arbejdspladsen hjælp til at:

- Få overblik over en opgave
- Tale om noget, I ikke plejer at tale om
- Sætte struktur på opgaver eller møder
- Tale sammen på en ny måde – som I ikke plejer.

## Koncentreret erfaring

Redskaberne bygger på solide erfaringer og teorier. De er en form for koncentreret erfaring.

Redskaberne kan bidrage til, at I får dialog, overblik og systematik i jeres arbejde. Så medarbejdere og ledere føler sig godt tilpas – føler sig kompetente og værdsatte. Og dermed at arbejdspladsen er attraktiv.



## De 16 redskaber

Strategi	1. Strategiformuleringsmodel	9. Brown Paper-metoden	Processer
	2. Stemningskurver	10. Tæm Trælsene	
	3. SWOT-analyse	11. Omgangstone	
	4. Scenarier	12. Konsultativ beslutningsproces	
Struktur	5. Design af organisationer	13. Prioritering af indsatser	Systematik
	6. Anerkendende møde	14. Attraktionsledelse	
	7. Ledelse og læring i praksisfællesskaber	15. SMARTE mål	
	8. Teamdialog	16. Attraktive vaner	

## Attraktiv arbejdsplads og redskaber

Vi er specialister, der skal arbejde tværfagligt. Det stiller krav til kommunikation og et fælles fundament.



### To typer redskaber – overblik og samspil

De 16 redskaber bidrager til forskellige dele af lederopgaven. De kan opdeles i to hovedtyper:

#### OVERBLIK OG SYSTEMATIK

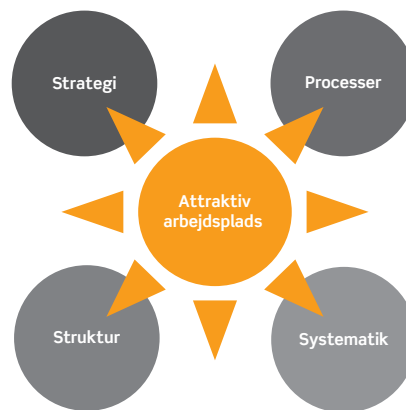
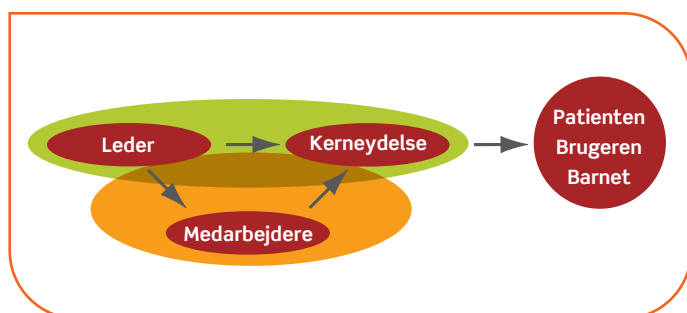
- Hvor er jeres institution lige nu?
- Hvor skal I hen?
- Hvordan?

#### Samspil og dialog

- Hvordan spiller I bedst sammen i hverdagen?
- Hvordan bidrager den enkelte med det, han/hun er bedst til?

Nogle redskaber gør begge dele – er en blanding.

Se de 16 redskaber og deres type i skemaet side 8.



### Gør redskabet til dit

Alle redskaberne indeholder en vejledning – men det er ikke sikkert, du skal gøre lige, som der står. Hvilke udfordringer står I med på jeres arbejdsplads? Hvordan kan redskabet passes ind?

Det er vigtigt, at du bruger redskabet på din måde. Og måske gør det mere enkelt, end det er beskrevet i vejledningen.

Du kan komme i gang ved at:

- Læse om andre lederes erfaringer i casene
- Tale med lederkollegaer om redskaberne
- Høre om andre lederes erfaringer.

### Hvordan vælger du et redskab?

I har sikkert allerede gang i mange udviklingsopgaver og andet nyt. Brug redskaberne som støtte til det, I allerede skal – frem for at starte noget nyt.

- Du kan stå over for en udfordring – vælg et redskab, der passer til din udfordring
- Du kan vælge et af de fire hovedtemaer: Strategi, Struktur, Processer eller Systematik
- Prøv noget nyt – vælg et redskab, du ikke kender, og lad dig udfordre.

Redskaberne er enkle og praksisnære – de er nemme at gå til. Nogle af redskaberne er "snusfornuft", som du måske allerede kender. Andre er lidt mere komplekse.

Læs om de fire hovedtemaer strategi, struktur, processer og systematik på de næste sider, og få en kort introduktion til de fire redskaber, der hører til hvert tema.



# Strategi

Design af organisationer er alle tiders værktøj. Vi fik det lige, da vi skulle fusionere med et andet sygehus. Vi kunne lægge følelserne væk og arbejde konstruktivt.

Køkkenleder på sygehus

Det er vigtigt, at du har mest mulig klarhed om din lederrolle, så du kan økonomisere med din ledelsesindsats. Du befinder dig i et spændingsfelt mellem topledelsen og medarbejderne, fordi du skal oversætte og formidle imellem de forskellige niveauer. Du indtager en central position i organisationen, samtidig med at du kan møde modsatrettede forventninger, da topledelse og medarbejdere kan have hver deres interesser og syn på din indsats.

Det er nødvendigt, at du skaber dig et rum, som du kan udfylde og navigere i som leder. Desuden må du gøre dig klart, at det ikke er muligt hele tiden at gøre alle parter tilfredse, så du må afveje og finde din måde at balancere de forskellige krav til dig. Du har brug for klarhed – i forhold til dine lederkollegaer, dine overordnede ledere og dine medarbejdere.

Find ud af, hvad topledelsen forventer af dig som leder. Bed om feedback og følg op på, i hvilket omfang du opfylder deres forventninger. Sørg for mest mulig entydighed i dit ansvarsområde og i arbejdsdelingen med lederkollegerne.

## Strategi drejer sig om

Hvor er vi nu? Hvor skal vi hen? Hvorfor? Hvordan? Og med hvem?

## Strategiske beslutninger...

- Omhandler ofte den langsigtede retning for organisationen
- Berører formålet med organisationens aktiviteter
- Retter sig mod forandringer og udfordringer i organisationens situation og omverden
- Bygger på organisationens ressourcer og kompetencer
- Baseres på interessenternes værdier, forestillinger og forventninger.

## ...derfor er de

- Ofte komplekse
- Udfolder sig i situationer præget af usikkerhed
- Har ingen endegyldigt korrekte løsninger
- Og involverer væsentlige forandringer i organisationens eksistensgrundlag eller måde at arbejde på.

Brug redskaberne til at skabe overblik, retning og systematik.

## INTRODUKTION TIL REDSKABERNE 1 - 4

### 1. STRATEGIFORMULERINGSMODEL

Strategiformuleringsmodellen fører trinvis frem mod en strategi. Modellen kan bruges til at udvikle en overordnet strategi. Eller den kan benyttes til at finde strategi i forhold til et bestemt emne.

### 2. STEMNINGSKURVER

Stemningskurver synliggør, hvilke arbejdsopgaver og situationer man trives mest og mindst med. Redskabet kan bruges som led i strategiplan. Det kan også benyttes som uddybning af en trivselsundersøgelse.

### 3. SWOT-ANALYSE

I en SWOT-analyse kortlægger man styrker, svagheder, trusler og muligheder. Det kan bruges i et strategiforløb. Og det kan bruges i konkrete situationer til at belyse forskellige løsninger og dermed finde frem til den bedste "vind-vind"-løsning.

### 4. SCENARIER

Vi kender sjældent fremtiden, når vi skal handle og beslutte som ledere. Med redskabet scenarier kan I beskrive mulige fremtidssituationer og undersøge, hvordan I vil handle, hvis det bliver virkelighed. Selv om man ikke ved, hvilke scenarier der bliver virkelighed, så kan I handle ud fra dem – og dermed opnå den bedst mulige fremtid – uanset hvordan den kommer til at se ud.

# Struktur

## Struktur for en organisation

Enhver arbejdsplads har en formel og en uformel organisation.

Den formelle afspejler hierarki, formel magt, klare roller og arbejdsfordeling.

Den uformelle rummer sociale praksisfællesskaber, reel magt samt roller og ansvarsfordeling – i praksis.

## Formel struktur

Den formelle organisation kommer til udtryk i en rolle- og ansvarsbeskrivelse, i jobbeskrivelser, i procedurer m.v.

Den formelle struktur kan designes og tilrettelægges, så den understøtter en attraktiv arbejdsplads.

Som led i design af den formelle organisation skal man beslutte:

- Hvem gør hvad?
- Hvem er ansvarlig?
- Hvordan koordinerer vi?

## Uformel struktur

Den uformelle struktur kommer til udtryk i den praksis, der foregår.

Den uformelle struktur afspejler sociale og kulturelt skabte grupperinger. Typisk danner man praksisfællesskaber med kollegaer, der har samme uddannelsesmæssige baggrund.

Den uformelle praksis er det, som kan få de formelle strukturer til at fungere, men kan også være det, der gør, at de ikke fungerer.

Den formelle og uformelle organisation eksisterer side om side med hinanden og har begge hver deres berettigelse.

Det er afgørende, at ledelsen arbejder med såvel den formelle som den uformelle struktur.

En attraktiv arbejdsplads har en hensigtsmæssig struktur, med klare roller og ansvarsfordeling. Og på en attraktiv arbejdsplads har man også blik for betydningen af den uformelle organisering.

Brug redskaberne til at undersøge de formelle og uformelle strukturer i organisationen.

## INTRODUKTION TIL REDSKABERNE 5 – 8

### 5. DESIGN AF ORGANISATIONER

Redskabet egner sig til at gentænke den formelle struktur på arbejdspladsen – f.eks. ved fusioner. I fire trin identificeres designkriterier, der findes alternative designmuligheder, de vurderes med kriterier og trin, til implementering opstilles. Redskabet egner sig til fusioner, fordi det giver mulighed for en saglig planlægning af en ny struktur.

### 6. ANERKENDEDE MØDE

Det anerkendende møde undersøger, hvad der fungerer godt i organisationen, og sætter konstruktivt fokus på, hvordan man kan få mere af det, der fungerer godt. Redskabet egner sig til at involvere mange, f.eks. på et 3-timers møde.

### 7. PRAKSISFÆLLESSKABER

Redskabet sætter fokus på den uformelle organisering, som finder sted omkring praksisfællesskaber. Praksisfællesskaber opstår, når vi er sammen om en fælles opgave, har et gensidigt engagement og deler et repertoire af normer for godt og skidt, rigtigt og forkert. Vi er alle en del af flere praksisfællesskaber.

### 8. TEAMDIALOG

Grupper udvikler sig over tid. Teamdialog sætter fokus på gruppedannelse, f.eks. i forbindelse med fusion og omlægninger. Redskabet har fire faser for gruppens funktionsmåde. Til hver fase knytter der sig nogle karakteristiske synsvinkler.

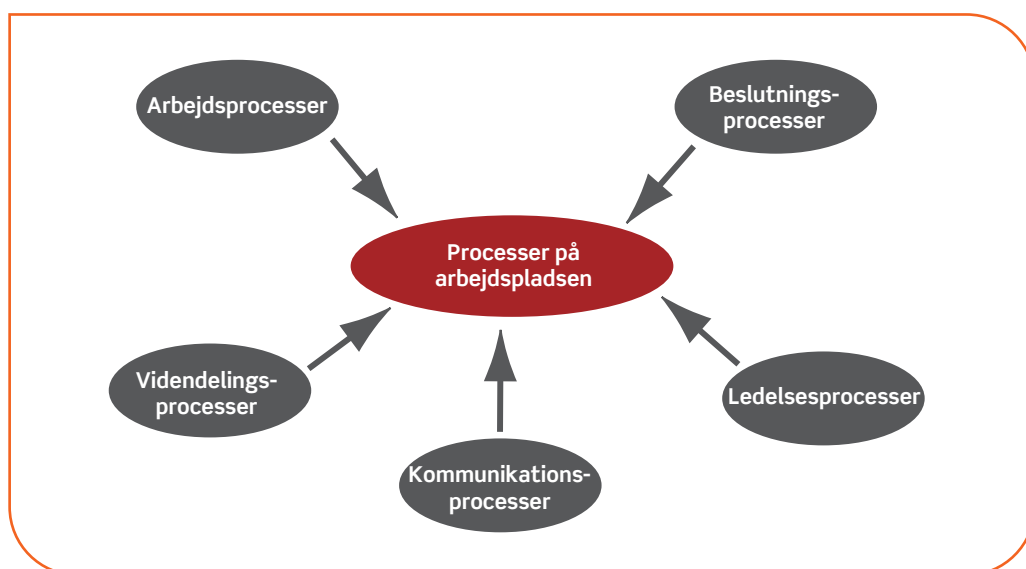
# Processer

## Hvad er processer?

På arbejdspladsen foregår mange typer processer.

På en attraktiv arbejdsplads taler man om, hvordan de forskellige processer fungerer. Og man forsøger at tilrettelægge processerne, så de fungerer bedst muligt for opgaven og for dem, der skal udføre opgaven.

Sæt fokus på en eller flere processer ad gangen. Brug redskaberne til at kortlægge, hvordan det foregår nu. Og brug redskaberne til at finde frem til, hvordan I gerne vil have, det foregår fremover.



## INTRODUKTION TIL REDSKABERNE 9 - 12

### 9. BROWN PAPER-METODEN

Med Brown Paper kan I kortlægge arbejdsprocesser og arbejdsgange. Metoden involverer medarbejderne. Den er god til at finde flaskehalse og dobbeltarbejde. I kan også designe, hvordan arbejdet skal tilrettelægges i fremtiden.

### 10. TÆM TRÆLSERNE

Find frem til det, som gør jeres hverdag "træls". Derefter skal I fokusere på, hvordan I gerne vil have det, og finde idéer til og beslutte, hvordan det kan blive virkelighed.

### 11. OMGANGSTONE

Attraktive arbejdspladser handler om, at den enkelte føler sig set, hørt og forstået. Med redskabet får I hjælp til at få synlige spilleregler for, hvordan I kommunikerer.

### 12. KONSULTATIV BESLUTNINGSPROCES

Hverken konsensus eller konflikt fungerer ret godt i praksis. Konsensusbeslutninger er sjældne – og farlige. For ofte undertrykkes uenigheder, så beslutningen reelt ikke føres ud i livet. Konflikter giver ikke godt samarbejde fremover. Redskabet tilgodeser uenigheder og bidrager til at finde frem til den optimale beslutning.

# Systematik

## SYSTEMATIK = PLAN OG METODE

Systematik handler om at få en plan og metode, så forbedringsinitiativer:

- Bliver ført ud i livet
- Skaber værdi
- Bliver forankret i organisationen.

På en attraktiv arbejdsplads oplever medarbejderne, at beslutninger følges op, så det besluttede finder sted.

Det er demotiverende og frustrerende, hvis medarbejdere oplever, at der træffes store og fine beslutninger, men at de aldrig bliver til noget – i hvert fald ikke til ret meget.

De ting man ser, men ikke handler på, de bliver godkendt.



Leder af daginstitution

Med systematik skal du som leder sikre:

## VI GØR DET, VI SIGER, OG SIGER DET, VI GØR

Hvis I har tendens til, at der besluttes mere, end der sker, så kan det være vigtigt, at I træffer lidt mindre ambitiøse beslutninger og i stedet fokuserer på at føre dem ud i livet. Og på, at de fastholdes og bliver en del af arbejdspladsens nye praksis.

Læs om redskaber, der hjælper til at få en plan og en metode til at få sorteret i alle opgaverne og få gennemført dem i praksis.

## INTRODUKTION TIL REDSKABERNE 13 – 16

### 13. PRIORITERING AF INDSATSER

Mange institutioner bliver mødt med så mange nye opgaver og krav, at det er svært/umuligt at få enderne til at mødes. Redskabet giver overblik over indsatser og hjælper, så man kan prioritere blandt projekter og indsatser. Projekterne sorteres efter ressourcekrav og værditilførsel.

### 14. ATTRAKTIONSLEDELSE

Redskabet er et styringsredskab, der hjælper med at fastholde gode vaner og fremgangsmåder og holde snor i aftalte handlingsplaner, så der følges op på dem. Redskabet kan også bruges til at holde styr på APV-handlingsplaner.

### 15. SMARTE MÅL

SMARTE mål bidrager til at opstille og gennemtænke gode, konkrete mål for indsatser. Redskabet anvendes som en tjekliste og kan også bruges til at kvalitetssikre allerede planlagte aktiviteter.

### 16. ATTRAKTIVE VANER

Kulturen på arbejdspladsen betyder meget for, om arbejdspladsen opleves som attraktiv. Redskabet skaber opmærksomhed på de små, men afgørende forhold i omgangsformen i hverdagen, der giver et godt arbejdsmiljø. Det er ikke en selvfølge alle steder, at der bliver sagt godmorgen – eller farvel.

# 1 Strategiformulering

## Formål

Strategiformuleringsmodellen opstiller en enkel og praktisk strategisk arbejdsmodel, som kan bruges til at udarbejde konkrete strategier og efterfølgende handlingsplaner for egen organisation.

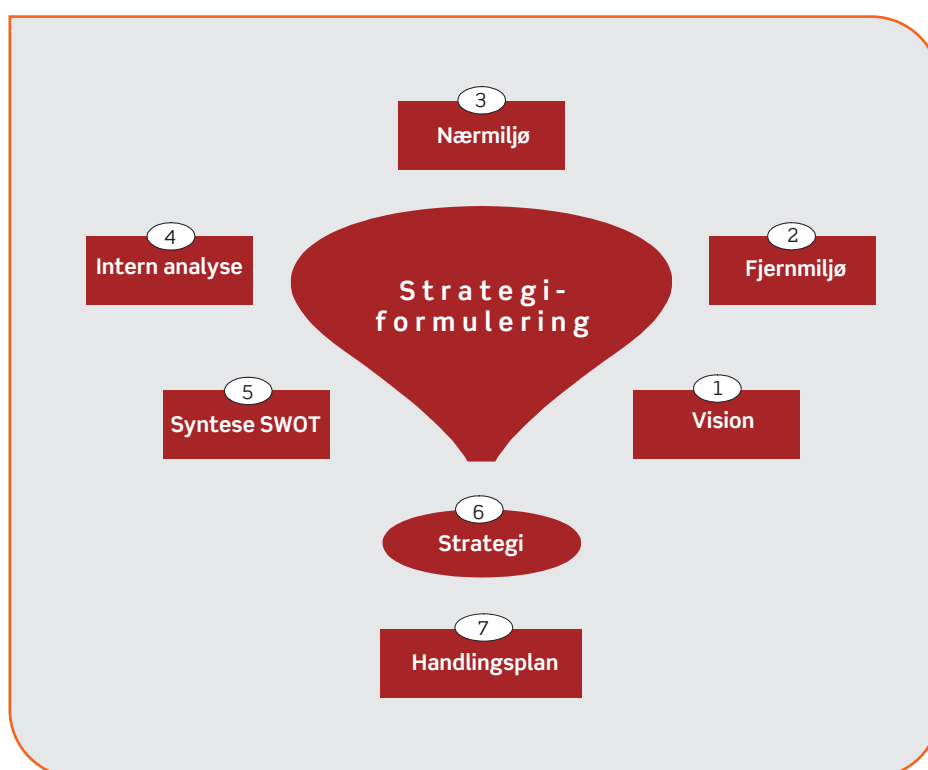
Strategiformuleringsmodellen er helhedsorienteret i sin karakter. Den kan anvendes til at skabe overblik og sammenhæng mellem øvrige grundlæggende strategiværktøjer.

## Kort beskrivelse

Strategiformuleringsmodellen består af syv sammenhængende aktiviteter, som med fordel gennemføres i den viste rækkefølge.

Modellen analyserer såvel den ønskede fremtidige tilstand (vision) som den nuværende situation (styrker og svagheder samt muligheder og trusler).

Modellen munder ud i en konkret handlingsplan for, hvordan organisationen skal bevæge sig væk fra den nuværende situation og hen imod den ønskede tilstand, som visionen repræsenterer.



## Strategiformulering

Modellen består af følgende syv trin:

### TRIN 1: Udarbejdelse af vision

Visionen beskriver en ønskværdig fremtidig tilstand. Et billede af, hvordan organisationen skal se ud engang i fremtiden.

### TRIN 2: Analyse af fjernmiljø.

En ekstern analyse. Ved organisationens fjernmiljø forstår man de omgivelser, der påvirker organisationen, men som organisationen ikke selv har mulighed for at påvirke.

### TRIN 3: Analyse af nærmiljø.

En ekstern analyse. Nærmiljøet er den del af omgivelserne, som påvirker organisationen, og som organisationen også har mulighed for at påvirke.

### TRIN 4: Intern analyse.

Den interne analyse har til formål at afdække interne styrker og svagheder i organisationen.

### TRIN 5: Syntese – SWOT.

Ved hjælp af SWOT-modellen sammenfattes de væsentligste organisatoriske styrker og svagheder samt de mest kritiske trusler og muligheder i omgivelserne. Læs mere om SWOT-analyse under redskab 3.

### TRIN 6: Udarbejdelse af strategi.

Strategien er en beskrivelse af de praktiske skridt, der skal til for at bringe organisationen fra nutids-situationen frem til en realisering af visionen.

### TRIN 7: Udarbejdelse af handlingsplan for realisering af strategien.

Her påføres få konkrete skridt mod realisering af strategien inkl. milepæle, tovholdere, deltagere, ressourcer og aktiviteter. Erfaringen viser, at få aktiviteter er mere realiserbare end et bredere fokus med flere sideløbende aktiviteter.

### HVAD

Strategiformuleringsmodellen er en helhedsorienteret model, som gennem systematisk inddragelse af andre relevante strategiværktøjer kan benyttes til udvikling af strategier.



### HVEM

Strategiformuleringsmodellen kan bruges af alle i en afdeling, men anvendes ofte af ledelsen eller en strategiarbejdsgruppe.

### HVORDAN

Strategiformuleringsmodellen illustrerer på en systematisk måde trin for trin, hvordan en strategi udvikles. Modellen består af syv grundlæggende aktiviteter, som skal gennemføres i arbejdet med at udforme en strategi.

Kilde: Capacent A/S

## 2 Stemningskurver

### Hvornår trives du bedst?

Metoden kan bruges til at undersøge og synliggøre, hvilke typer opgaver man trives bedst med, og dermed give et fingerpeg om foretrukne kompetencer.

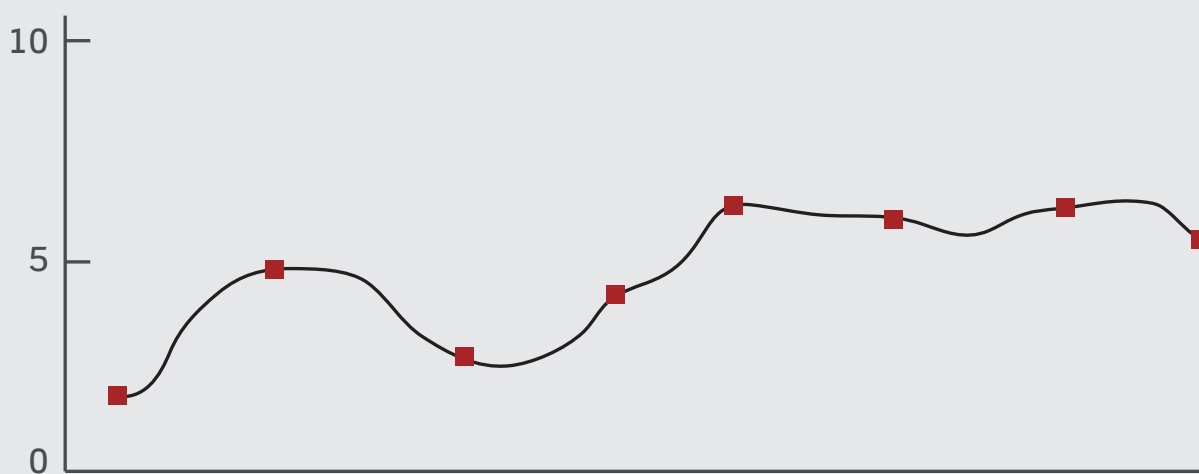
Du kan bruge metoden til at arbejde med dit eget arbejdsliv og din strategi for fremtiden. Du kan også udlevere redskabet direkte til dine medarbejdere.

### Kort beskrivelse

Tegn et koordinatsystem med tid ud ad den vandrette akse og stemning op ad den lodrette. Beslut dig for et givet tidsrum; alt fra en uge til et år. Tænk over de arbejdsopgaver eller situationer, du har været involveret i gennem perioden.

Sæt et kryds i koordinatsystemet for hvert projekt/opgave, således at de passer i tid (vandret), og efter hvor god en oplevelse det var for dig at deltage. "God" kan defineres som "lærerig", "morsom", "energigivende", eller hvilken mening der passer sig bedst.

10 er bedst, og 0 er dårligst.



## Stemningskurver



Indsæt alle projekterne/opgaverne i systemet som små markeringer, og forbind så disse markeringer.

Vurder med det udfyldte diagram:

- Hvad karakteriserer arbejdsopgaver og situationer med høj værdi forskelligt fra dem med lav værdi?
- Hvordan kan jeg få flere højværdiopgaver?
- Hvordan kan lavenergiopgaver forandres i fremtiden, så de får et højere niveau?
- Er der særlige kompetencer, der adskiller højværdiopgaverne fra de lavere?
- Hvilke rammer og betingelser karakteriserer arbejdsopgaver og situationer med høj værdi?
- Hvem samarbejdede du med, og hvilken betydning kan dette have?

Metoden kan også bruges på arbejdspladsen som et kollektivt strategiværktøj.

Ved at sammenligne personalegruppens stemningskurver kan man arbejde med at skabe en arbejdsplads, hvor alle trives og dermed arbejder med høj kvalitet.

### HVAD

Stemningskurver synliggør, hvilke arbejdsopgaver og situationer man trives mest og mindst med. Kan bruges som led i en strategiplan.



### HVEM

Stemningskurver kan bruges af alle i en afdeling eller individuelt.

### HVORDAN

Stemningskurver tegnes for et aftalt tidsrum, f.eks. et døgn, en uge eller lignende. De bruges som grundlag for at planlægge fremtiden, f.eks. på et afdelingsmøde.



Kilde: [www.kompetenceweb.dk](http://www.kompetenceweb.dk)

# 3 SWOT-analyse

## Formål

SWOT-analysen er et strategisk redskab, som anvendes til at fastlægge og evaluere styrker, svagheder, muligheder og trusler ved strategiske beslutninger og projekter:

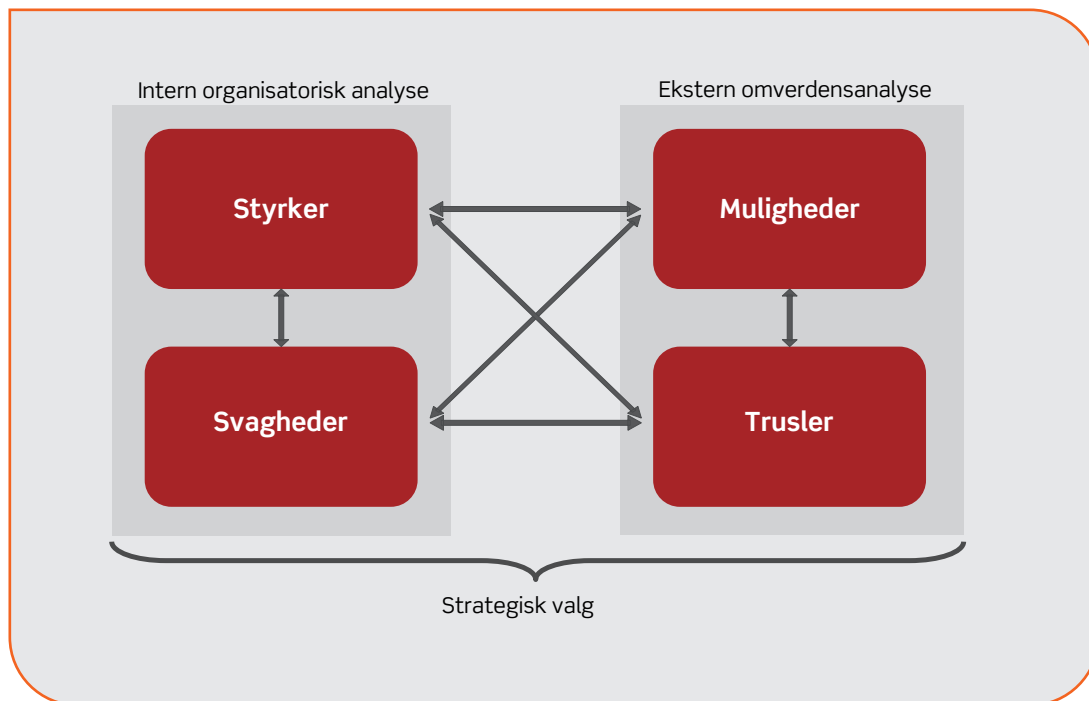
<b>S</b>	<b>Strengths</b>	<b>Styrker</b>
<b>W</b>	<b>Weaknesses</b>	<b>Svagheder</b>
<b>O</b>	<b>Opportunities</b>	<b>Muligheder</b>
<b>T</b>	<b>Threats</b>	<b>Trusler</b>

## Kort beskrivelse

Det indledende trin består i at fastlægge en målsætning, som organisationens interne formåen og omgivelsernes påvirkninger kan evalueres imod.

Herefter identificeres betydende faktorer for organisationen i hver af SWOT-analysens fire kategorier.

Find styrker og svagheder på jeres arbejdsplads, og se efter trusler og muligheder i forhold til jeres omverden.



## SWOT-analyse

Der er ikke nogen entydig fremgangsmåde til identifikation af disse faktorer.

Brainstorming er en oplagt mulighed, men der kan også anvendes data fra organisationens daglige drift. Dette kunne f.eks. være data fra organisationens driftsregnskaber.

Efter identifikation af de betydende faktorer kan der eventuelt foretages en vurdering af de enkelte faktorer tyngde, således at mere betydningsfulde faktorer kan gives større opmærksomhed i den videre proces.

SWOT-analysen er et redskab til udvikling af strategier gennem inddragelse af de faktorer, som er blevet identificeret i SWOT-analysens indledende trin.

Dette foregår ved at kombinere de identificerede faktorer og udvikle strategier, der maksimerer indflydelsen fra institutionens styrker og muligheder og minimerer indflydelsen fra institutionens svagheder og trusler.

### HVAD

SWOT er et redskab, som anvendes til at beskrive en organisations nuværende strategiske situation.



### HVEM

SWOT kan bruges af alle i en afdeling eller individuelt.

### HVORDAN

Gennem SWOT-analysen beskrives institutionens interne formåen (styrker og svagheder) sammenholdt med omgivelsernes indvirkning på institutionens situation (muligheder og trusler).

Kilde: Bl.a. [da.wikipedia.org/wiki/SWOT-analyse](https://da.wikipedia.org/wiki/SWOT-analyse)

## Formål

Strategiudvikling skal tage sit udgangspunkt i nutiden, men målet er at bringe organisationen ind i fremtiden på bedst mulig måde. Det er derfor af afgørende betydning, at fremtiden bliver kortlagt, når strategien skal lægges.

Scenarier er en struktureret måde at kortlægge fremtiden på – en fremtid, som er præget af stor usikkerhed. For hvert scenario opstilles en række forudsætninger, som skal være opfyldt, for at det pågældende scenario bliver virkelighed.

## Kort beskrivelse

Scenarier handler om på systematisk vis at opstille beskrivelser af mulige fremtidssituationer. Dette gøres gennem forskellige metoder:

- Workshop med nøglepersoner
- Ekspertes
- Systematisk dataindsamling af fakta
- Simulation
- Trendanalyser og forecasting.

## Krav til scenarier

Når der arbejdes med scenarier, stilles der følgende krav til hvert scenario:

- Scenarier skal være forskellige fra nutiden
- Scenarier skal være sandsynlige
- Scenarier skal være argumenterende, dvs. baseret på et sæt af fornuftige forudsætninger, som potentielt kan gå i opfyldelse
- Scenarierne skal være internt konsistente, dvs. elementerne og forudsætningerne må ikke være modstridende.

Baseret på de opstillede scenarier skal sandsynligheden af de enkelte scenarier vurderes, hvilket danner grundlag for et egentligt valg.

Kilde: Capacent A/S

## HVAD

Scenarier er en struktureret metode til at "tegne" mulige billeder i en uforudsigelig fremtid – metoden udspænder et rum for, i hvilken retning udviklingen vil gå.



## HVEM

Scenarier kan bruges af alle i en afdeling eller individuelt.

## HVORDAN

Der arbejdes struktureret med at opstille forudsætninger, simulationer, tendenser og mulige retninger for udviklingen af en organisations situation.

## Workshop om scenarier

Inden workshoppen:

- Identificer nøglepersoner, som har forskellige synspunkter og indsigt i udviklingen af en problemstilling
- Indsaml baggrundsmateriale, og foretag minianalyser
- Fastlæg workshopprocedure og spilleregler.

I scenarioworkshoppen samles relevante nøglepersoner med henblik på:

- At udveksle forskellige synspunkter, perspektiver og viden
- At identificere forudsætninger og usikkerhedselementer
- At skabe ny fælles forståelse for fremtiden
- At udarbejde handlingsplaner for, hvordan fremtiden nås.

Beskriv hvert scenario kort og præcist.

# 5 Design af organisationer

## Formål

Design af organisationer benyttes, når arbejdspladsen står over for grundlæggende forandringer. Det kan være fusion med en anden arbejdsplads, nedskæring eller større ændringer i opgaver og forpligtelser.

Formål med redskabet er at bidrage til en systematisk måde at udvikle og analysere en ny organisationsmodel.

Redskabet bidrager til, at ledelsen får skabt overblik og klarhed over situationen og finder gode løsninger på organisering i fremtiden.

## Kort beskrivelse

Arbejdet med redskabet er opdelt i fire trin.

### Trin 1: Identifikation af designkriterier

- Etablering af grundlag og motivation bag forandringen
- Formulering af konkrete krav til det nye design.

### Trin 2: Opstilling og vurdering af alternative redesign

- Opstilling af alternative design
- Analyse af fordele og ulemper ved de forskellige design i forhold til de identificerede designkriterier.



## Overordnet køreplan for arbejde med organisering



## Design af organisationer

### Trin 3: Detaljering og planlægning

- Fastlæggelse af roller og ansvarsfordeling
- Formulering af jobprofiler
- Analyse af kompetencer i forhold til jobprofil
- Udpegning af personer til varetagelse af opgaver i den nye organisation.

### Trin 4: Implementering

- Udarbejdelse af implementeringsplan
- Igangsætning af aktiviteter i implementeringsplanen.

### HVAD

Design af organisationer er et redskab, der giver overblik over muligheder og sammenligning af alternativer, når en arbejdsplads skal designes om – f.eks. ved fusioner.

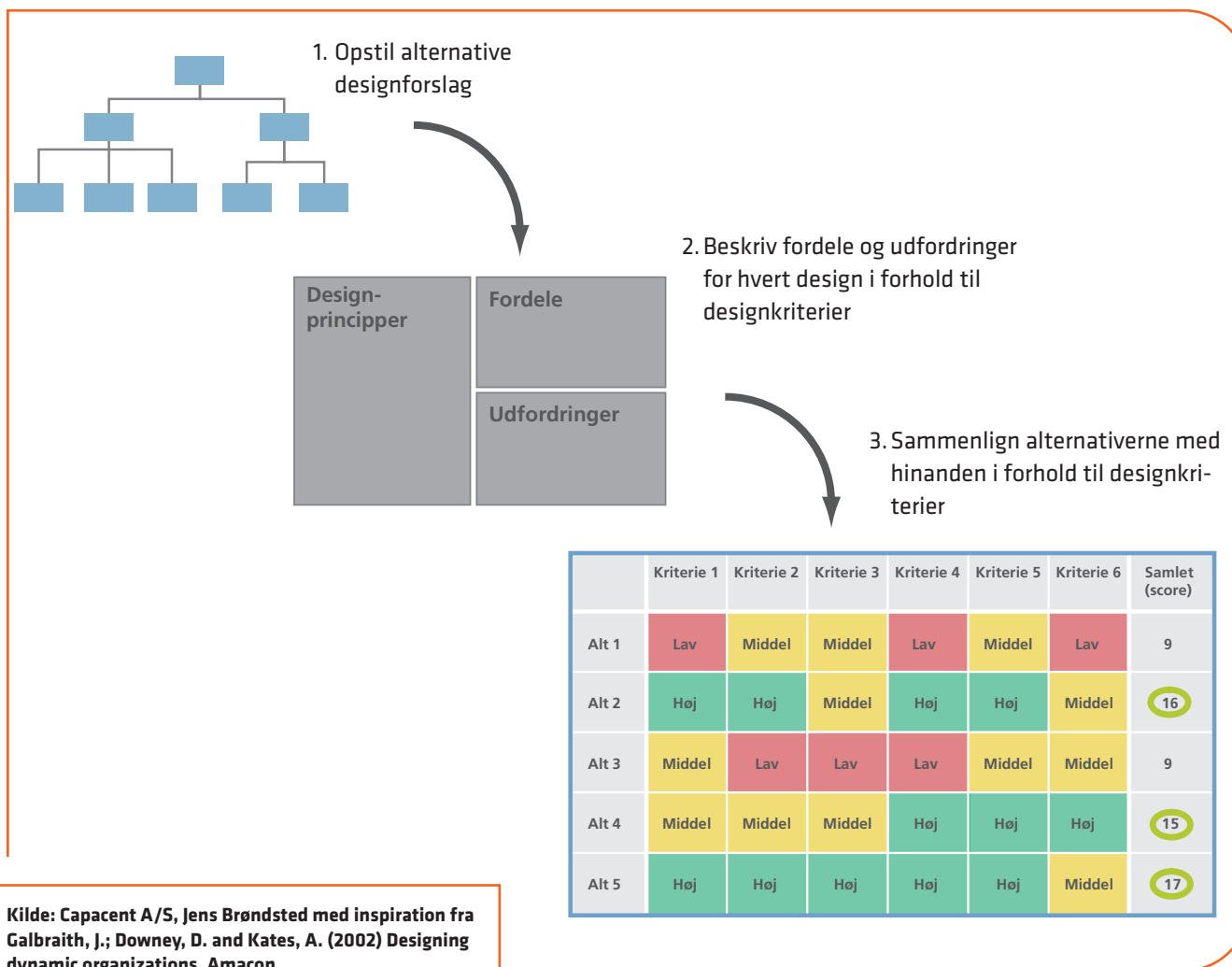


### HVEM

Redskabet egner sig til en ledergruppe eller en mindre arbejdsgruppe med ledere og medarbejdere.

### HVORDAN

Behov for forandring og krav til det nye danner grundlag for alternative forslag til at organisere sig på. De forskellige organiseringsløsninger analyseres for fordele og ulemper. Den valgte løsning føres ud i livet gennem tilrettelæggelse af roller og ansvarsfordeling og en plan for implementering.



# 6

## Anerkendende møde

### Formål

På en arbejdsplads er der heldigvis normalt mange ting, der fungerer godt. Og så er der problemer. I stedet for at fokusere på problemerne undersøger dette redskab forhold, som fungerer godt, og som bidrager til det gode arbejde.

Den anerkendende undersøgelse kortlægger de gode forhold, og disse bruges som udgangspunkt til at få mere af det gode arbejde.

### Fremgangsmåde

Redskabet benyttes på et møde for en afdeling, f.eks. et personalemøde. Forløbet af mødet er beskrevet i mødematerialet. Mødet varer ca. tre timer. Der kan deltage op til 30 personer.

#### Trin 1: Før mødet

Forbered, og indkald til mødet – f.eks. ved at udsende/uddele program samt tid og sted. Sørg så vidt muligt for ro uden afbrydelser under mødet.

#### Trin 2: Det anerkendende møde

Lederen eller en konsulent kan lede mødet. Alle deltagere skal have kopi af mødematerialet. Mødelederen skal bruge de tilhørende plancher.

#### Læs mødemateriale og plancher for at se detaljeret program og forløb af mødet.

Mødets overordnede forløb:

- Parvis interview om det gode arbejde
- Opsamling og ideer i grupper
- Grupperne fremlægger i plenum
- Prioritering – alle stemmer.

Derudover er der brug for:

- Fire flipoverark til hver gruppe (med fire til seks deltagere) samt to filtpenne
- Tape til at hænge gruppe-flipover på væggen.

### HVAD

Anerkendende møde kan bruges som grundlag for udvikling af en arbejdsplads med fokus på det, der allerede virker godt.



### HVEM

Alle medarbejdere samt ledelsen i en afdeling bør deltage. Arbejdspladser med skift (dag/aften/nat/weekend) på samme afdeling kan med fordel deltage samtidigt.

### HVORDAN

Kan afvikles som møde i løbet af tre timer med op til 30 deltagere.

#### Trin 3: Efter mødet

Lederen eller en medarbejder samler plancher ind fra grupperne. De skrives rent, og kopi udleveres til mødedeltagerne.

Plancherne danner udgangspunkt for ideer til handlingsplaner for, hvordan arbejdspladsen kan få flere af de gode oplevelser for hver medarbejder og dermed blive mere attraktiv.

Ideerne fra det anerkendende møde kan også tages op på de næste personalemøder.

Mødemateriale og plancher kan hentes gratis på [godtarbejdsmiljo.dk/anerkendendemoeede](http://godtarbejdsmiljo.dk/anerkendendemoeede)

Kilde: Gitte Goldschmidt 2007 med inspiration fra Cooperrider m.fl. 1987 + 88

# Ledelse og læring i praksisfællesskaber

## Formål

Formålet med værktøjet "Ledelse og læring i praksisfællesskaber" er at give lederen et værktøj til at forstå den uformelle side af den måde, hvorpå arbejdet bliver organiseret i praksis. Værktøjet er således primært et refleksivt og deskriptivt værktøj til forskel fra et normativt værktøj.

Redskabet undersøger, hvad det vil sige, at en medarbejder oplever sig som kompetent – det ene af de to centrale forhold for, om arbejdspladsen opfattes som attraktiv.

## Vi er alle med i praksisfællesskaber

I litteraturen beskrives praksisfællesskaber som: "En gruppe af mennesker, som samles omkring et fælles anliggende eller opgave (praksis), et delt problem eller en passion for et emne, og som gennem deltagelse og interaktion heri udvider deres viden og ekspertise herom" (Wenger, McDermott og Snyder, 2002).

Praksisfællesskaber kan grundlæggende karakteriseres som sammenhængen mellem tre dimensioner (se figuren nederst):

**En fælles opgave** – som binder medlemmerne sammen omkring en fælles forståelse af, hvad opgaven består i, og hvad formålet med deres praksisfællesskab er.

**Et gensidigt engagement** – som udtrykker medlemmernes etablering af fælles normer og værdier for, hvordan man er og bliver en del af praksisfællesskabet.

**Et delt repertoire** – som er den samling af normer, værdier, begreber, fortællinger, diskurser m.v., som medlemmerne har udviklet i fællesskab over tid.

Vi er alle en del af forskellige praksisfællesskaber. Gennem deltagelse i disse praksisfællesskaber medvirker vi til at definere, hvad det vil sige at

## HVAD

Ledelse og læring i praksisfællesskaber kan bruges til at sætte fokus på de muligheder og udfordringer, som uformelle strukturer skaber i forbindelse med udførelsen af opgaver i praksis.



## HVEM

Værktøjet er et refleksivt værktøj orienteret mod ledelsen, således at de bliver i stand til at forstå og kunne agere på de uformelle strukturer, som praksisfællesskaberne udgør.

## HVORDAN

Der arbejdes med tre trin i værktøjet:

- Identifikation af praksisfællesskaber
- Læring inden for det pågældende praksisfællesskab
- Læring og samarbejde på tværs af de pågældende praksisfællesskaber.

være kompetent inden for en given kontekst, f.eks. hvad der karakteriserer en god læge, en kompetent og omsorgsfuld pædagog eller en god sygeplejerske.

## Hvornår er man kompetent?

At være kompetent i en given kontekst afhænger altid af mindst tre ting:

- Viden – den grundlæggende viden om den praksis, man er en del af
- Kompetence – den sociale kompetence, som er blevet defineret i praksisfællesskabet (hvordan man skal agere for at blive betragtet og anerkendt som værende kompetent)
- Personlig erfaring – den løbende opbygning af personlige erfaringer, som man bringer med til forskellige praksisfællesskaber.



# Ledelse og læring i praksisfællesskaber

## Det reflektive værktøj

Redskabet består af tre trin:

1. Identifikation af praksisfællesskaber
2. Læring inden for praksisfællesskabet
3. Læring og samarbejde mellem praksisfællesskaber.

Læs om de enkelte trin.

### 1. Identifikation af praksisfællesskaber

Formålet med denne del af værktøjet er at identificere relevante praksisfællesskaber i organisationen. I skal:

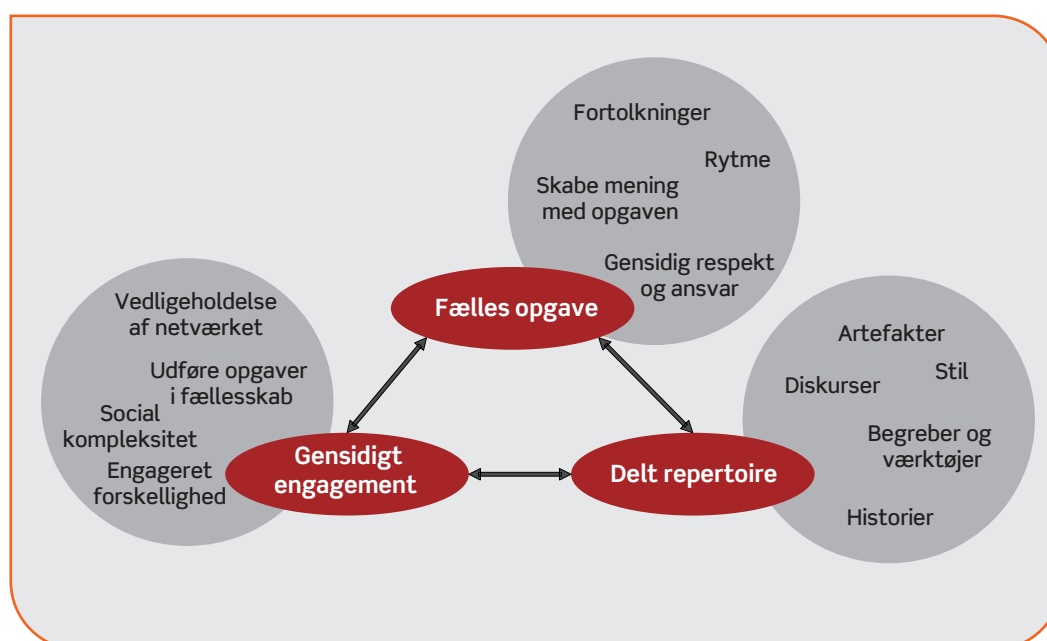
- Identificere den fælles opgave (praksis), deltagerne engagerer sig i (ofte kan faglige praksisfællesskaber være et godt sted at begynde, f. eks. en lægepraksis, en sygeplejepraksis, en pædagogisk praksis m.fl.).
- Identificere, hvad deltagerne gør for at holde sammen på praksisfællesskabet – deres gensidige engagement.
- Identificere de vigtigste ressourcer i praksisfællesskabets delte repertoire. Det kan være det

sprog (fagudtryk m.v.), der anvendes i den pågældende praksis; det kan være de fortællinger, der gør medlemmerne til dem, de er; eller det kan være de begreber, værktøjer og artefakter, som praksisfællesskabet anvender til at udføre deres opgave/praksis.

### 2. Læring inden for praksisfællesskabet

Formålet med denne del af værktøjet er at forstå, hvordan man bliver medlem af et praksisfællesskab.

Man taler om, at deltagerne har forskellige positioner i praksisfællesskabet. Nogle er nyankomne, f.eks. en nyuddannet turnuslæge, der skal lære, hvordan man bliver anerkendt som en dygtig læge inden for det pågældende medicinske område og på den specifikke afdeling. Andre er etablerede medlemmer, som under normale omstændigheder er afgørende i forhold til at definere, hvad det vil sige at være kompetent inden for det pågældende område, inden for det pågældende praksisfællesskab.



## Ledelse og læring i praksisfællesskaber

Der arbejdes med følgende trin:

- Identificer, og beskriv det relevante praksisfællesskab (se ovenfor).
- Beskriv de enkelte deltagere i praksisfællesskabet.
- Beskriv deltagernes position (fra nyankommen deltager til fuldt etableret medlem og ekspert).
- Beskriv, hvad der skal til for at blive anerkendt som kompetent medlem af det pågældende praksisfællesskab.
- Beskriv eventuelle barrierer for, at enkelte medlemmer ikke kan få adgang til at deltage i praksisfællesskabet (bliver holdt uden for den uformelle læreproces).

### 3. Læring og samarbejde mellem praksisfællesskaber

Formålet med denne del af værktøjet er at forstå, hvilke læringspotentialer og -barrierer der eksisterer på tværs af praksisfællesskaber.

Praksisfællesskaber overlapper hinanden, f.eks. ved at enkelte medlemmer deltager i flere relaterede praksisfællesskaber. På den måde kan de fungere som brobyggere mellem praksisfællesskaber.

På tilsvarende måde kan der etableres grænseobjekter, som kan fungere som værktøjer for tværfagligt samarbejde. Disse grænseobjekter binder praksisfællesskaberne sammen og gør det muligt for dem at samarbejde og overdrage viden på trods af de forskellige verdenssyn og sandhedskriterier, der måtte eksistere på tværs af praksisfællesskaberne:

- Identificer, og beskriv de relevante praksisfællesskaber (se ovenfor)
- Identificer, hvilke normer, værdier, historier, fortællinger og sandhedskriterier der kendetegner de relevante praksisfællesskaber
- Identificer samarbejds-mæssige udfordringer
- Skab grundlag for læring og samarbejde på tværs af praksisfællesskaber gennem brobyggere og grænseobjekter.

Kilde: Capacent A/S, Jens Brøndsted, inspireret af Wenger, E. (1998) "Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity". Cambridge, Cambridge University Press 1998.

# 8 Teamdialog

## Formål

Grupper udvikler sig over tid og skal gennem en proces, før de bliver effektive, og samarbejdet glider af sig selv. Som fusioneret afdeling kan man opleve, at det nye hold skal lære at spille sammen, og at det godt kan tage noget tid og kræve en indsats af alle.

Et godt udgangspunkt for at arbejde med gruppedannelsesprocessen er at søge inspiration og indsigt i en model for gruppers udvikling, idet det giver en fælles referenceramme for at diskutere, hvor vi er som gruppe.

Endvidere kan en gruppeudviklingsmodel hjælpe til at finde frem til, hvad det er vigtigt at få fokus på, for at gruppen bevæger sig videre frem mod at blive et egentligt hold eller team, som kan udføre toppræstationer og nå sine mål.

## HVAD

Teamdialog kan bruges som grundlag for dialog om gruppedannelse – f.eks. i forbindelse med fusion, omlægning m.v.

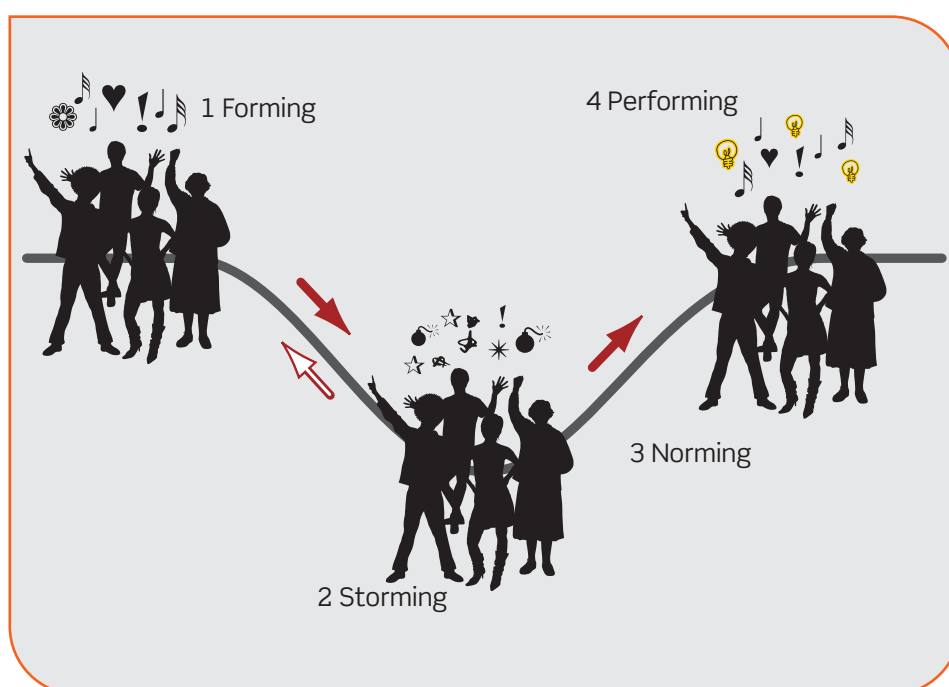


## HVEM

Alle medarbejdere, der er berørt af gruppedannelse.

## HVORDAN

Teamdialog kan bruges i mindre grupper, tre til otte, f.eks. i forbindelse med et personalemøde eller seminar. Det kan også være en "hjemmeopgave" til en gruppe eller afdeling mellem to møder.



## Teamdialog

Figuren viser en gruppeudviklingsmodel med fire faser, som beskriver en typisk udvikling, fra en gruppe dannes (forming), til den skal til at finde ud af opgaverne (storming) og videre til at finde nogle konfliktløsningsmetoder og samarbejdsformer (norming), til den kan begynde at præstere resultater (performing).

Det ses, at der er en tilbageløbspil mellem første og anden fase, idet der er risiko for tilbageløb, hvis gruppen ikke finder en måde at håndtere forskelligheder og uoverensstemmelser konstruktivt og fremadrettet på.

### Anvendelse af modellen

I kan bl.a. bruge modellen til følgende:

- Diskuter, hvor I mener, at I er som team lige nu – måske er I forskellige steder?
- Kan vi finde eksempler på tilbageløb?
- Diskuter, hvad det kræver at nå til (de) næste trin.
- Hvilke normer og spilleregler har I i jeres gruppe? – er det dem, I helst vil have?

Hent inspiration fra stikordene til de fire faser i tabellen herunder.

Fase	1 Forming	2 Storming	4 Performing
	"Jeg" – "vi" Afkllaring af mission Positiv energi Styrker og svagheder Svag identitet Tolkning af motiver m.v. Uenighed ikke udtrykt Søgning mod harmoni Rationalisering "Det er de andres skyld"	"Jeg" Opgaven klar Frustration Differentiering af roller og ansvar Synlighed som individer Siger sin mening Synlig uenighed Konkurrence Magtkampe Forsøg på konfliktløsning  (3 Norming) "Det er min skyld" Jeg påtager mig ansvar	"Jeg" – "vi" Eksperimenterende Tillid, varme, støtte, tolerance Forskelligheder udnyttes til synergi Gruppeidentitet Nysgerrighed Konstruktiv feedback Konflikter håndteres, når de opstår Både opgaver og relationer håndteres åbent og direkte Ansvarlighed "Det er vores ansvar"
<b>Fokus</b>	Medlemskab (inde/ude)	Ansvar/autoritet	Relationer: Nær-fjern
<b>Følelse</b>	Afhængighed	Uafhængighed	Gensidighed

Kilde: lederweb.dk

# 9 Brown Paper-metoden

Brown Paper sætter fokus på arbejdsprocesser, der er brug for at se nærmere på.

Det kan f.eks. være:

- At modtage et nyt barn i institutionen
- Udsendelse af epikriser inden for tidsfristen på et hospital
- Madsituation og indlært hjælpeløshed i vuggestuen.

## Formål

Værktøjet "Brown Paper-metoden" har til formål at kortlægge den måde, hvorpå arbejdet udføres på arbejdspladsen (processen), samt at identificere mulige forbedringspotentialer.

De involverede arbejder med kortlægningen, og det skaber grobund for fælles forståelse for processen og eventuelle forbedringer.

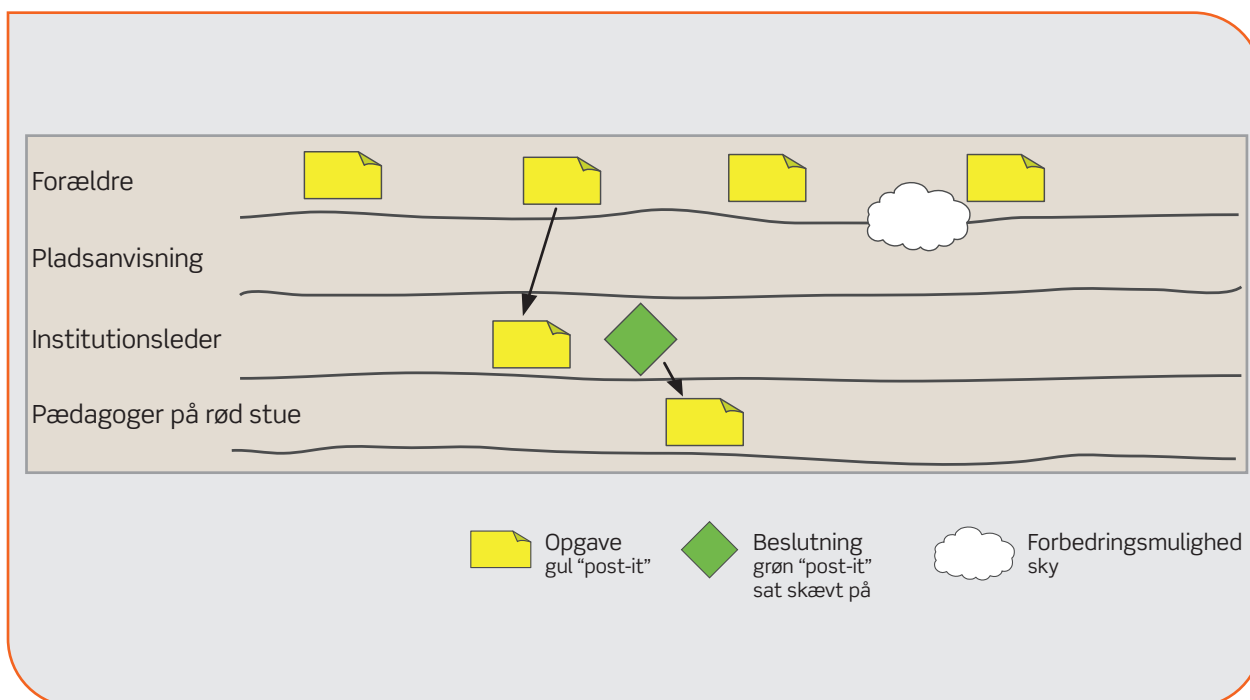
## Kort beskrivelse

Brown Paper-metoden har fået sit navn fra det brune papir, som anvendes til at beskrive og dokumentere processen. Metoden kan anvendes til at beskrive flere forskellige situationer:

- Processen i sin nuværende situation
- Processen i en fremtidig ønskværdig situation.

Brug Brown Paper til processer, der er centrale for jeres ydelser, og som kræver samspil med flere aktører. Det kan være, I gerne vil tilrettelægge dem bedre. Eller der er problemer med tidsfrister, flaskehalse osv.

Kortlægningen af arbejdsprocesserne foregår på en workshop med deltagere, som er direkte engageret i processen. Metoden lægger op til en meget involverende tilgang, hvor alle workshopdeltagere får mulighed for at bidrage på lige fod.



## Brown Paper-metoden

### WORKSHOPFORLØB

#### Trin 1: Opstart af workshop

- A.** Sæt en lang (tre til fem meter) bane brunt papir på en væg.
- B.** Identificer, hvem der er involveret i processen, og påfør de involverede i venstre side af papiret. Tegn vandrette linjer mellem de involverede:
- Individider
  - Grupper
  - Afdelinger.

#### Trin 2: Diagrammering

- C.** Deltagerne samles foran det brune papir og begynder at definere aktiviteter i processen. I forbindelse med kortlægningen arbejdes med følgende symboler:

Aktivitet/opgave: Gul  
Beslutning: Grøn sæt skævt på  
Forbedringsmulighed: Sky

- D.** Aktiviteter og beslutningspunkter skrives på "post-its" og påføres i kronologisk rækkefølge på tegningen.
- E.** For hver aktivitet diskuteres og dokumenteres som minimum processens input, indhold/delaktiviteter og resultat (output).

Pas på ikke at tage for mange detaljer med.

Vi har brugt Brown Paper på pædagogisk dag til at udvikle vores fælles indsats for vores tema "tillært hjælpeløshed"



Vuggestue

#### HVAD

Brown Paper-metoden er et praktisk og simpelt værktøj til at beskrive processer på en arbejdsplads. Det skaber fælles grundlag for forbedring af den måde, arbejdet udføres på.



#### HVEM

De involverede gennemfører proceskortlægningen sammen.

#### HVORDAN

En workshop danner rammen om arbejdet med at kortlægge processer.

#### Trin 3: Validering, forbedringsforslag og rentegning

- F.** Deltagerne samles foran det brune papir og gennemgår i fællesskab den samlede proces. Er alle enige om, at det er sådan, det foregår? (validering)
- G.** Der påføres pile med tusch mellem aktiviteterne på det validerede diagram.
- H.** Deltagerne identificerer i fællesskab mulige forbedringsforslag og påfører dem på diagrammet (f.eks. som skyer).
- I.** Diagrammet rentegnes.

Resultatet kan bruges til at tilrettelægge bedre processer uden dobbeltarbejde, ventetider og flaskehalse.

# 10 Tøm Trælsene

"Trælsene" er forhold i arbejdet, som opleves som tunge og træls. De gør arbejdsdagen unødigt belastende og stressende. Men hvornår er der anledning til at få talt om dem?

Ved at sætte ord og fokus på trælsene og gøre noget ved dem får man mere energi til hverdagen. Det er medarbejderne, der oplever "trælsene" og derfor ved, hvor skoen trykker.

Se træls eksempler fra den virkelige verden. Brug eksemplerne som hjælp til at få øjnene op for jeres egne "træls eksempler".

## Indsamling

Find "trælsene" på et personalemøde eller et andet møde med medarbejdere og leder. Forløb af et møde kan være:

- Mødeleder vælger nogle træls eksempler fra listen. Eksemplerne fortælles eller læses op som inspiration.
- Alle mødedeltagere sætter sig og finder "træls eksempler" fra egen hverdag. Brug overskrifterne:

**A:** Dette er "træls".

**B:** Sådan ville jeg ønske, det kunne være.

**C:** Mine ideer til at gøre ønskerne til virkelighed.

- Eksemplerne samles ind. Hvis I er mange, kan de samles ind i gruppen, der fremlægger.
- Undgå at diskutere, om et eksempel er "træls" nok. I første omgang skal I blot samle alle eksempler ind.

## HVAD

Mange ting opleves som træls i dagligdagen. Redskabet bidrager til, at man får øjnene op for uhensigtsmæssige forhold i hverdagen og får gjort noget ved dem.



## HVEM

Redskabet kan bruges af ledere sammen med medarbejderne.

## HVORDAN

Brug redskabet på et møde med ledere og medarbejdere, der alligevel skal afholdes. Mødedeltagerne finder "trælsene" i deres hverdag. De samles ind, prioriteres og "tømmes".

## Handlingsplan

Jeres eksempler skal vurderes og mundes ud i en handlingsplan. I kan gøre det på mødet eller lade en undergruppe arbejde med eksemplerne til næste møde.

Eksemplerne skal bearbejdes ud fra spørgsmålet: Hvordan kan vi undgå "trælsene"?

Sæt ansvarlig og tidsfrister på handlingsplanen.

Brug handlingsplanskemaet fra redskab 14. Attraktionsledelse.



## Tæm Trælserne

### Trælse eksempler

I skemaet herunder er eksempler på trælse situationer fra social- og sundhedsbranchen. Alle situationerne har fundet sted i virkeligheden og er blevet løst som skitseret.

Kilde: Goldschmidt Rise and Shine i/s

Læs flere trælse eksempler på [godtarbejdsmiljo.dk/attraktivarbejdsplads](http://godtarbejdsmiljo.dk/attraktivarbejdsplads)

Sektor	Situation	Løsning
Døgn, Syg	Rapportering i forbindelse med vagtskifte bliver ofte forstyrret – af pårørende, kollegaer m.v. Det er ikke klart signaleret til de forstyrrende, at de ikke skal bryde ind.	Simpel skiltning – se eksempel. 
Døgn Syg Dag	Der mangler opfyldning af forbindsstoffer, bleer m.m. Der går tid med at få det fundet frem fra fjerndepot.	Klare aftaler for ansvar for opfyldning, der går på tværs af skift. Aftaler skal sikres, også ved fravær og sygdom.
Køkken	Det kan være svært at finde madvarer i lager eller fryser. De ligger forskellige steder hver gang. Og der er kaos, når der leveres varer – hvor skal de være?	En ansvarlig lagermester udpeges til at skabe system og sætte navnemærker op. Alle orienteres om systemet og skal bidrage. Lagermesteren rydder op i lager og fryser efter behov. Rollen som lagermester kan gå på omgang blandt medarbejderne.
Dag Døgn Syg	Lange møder, uden at man egentlig føler, at man kommer videre. Der er måske mange orienteringspunkter. Medarbejdere bliver væk fra møder, når de ligger i fritiden – selv om de får arbejdstid for at deltage.	Mødestruktur: Alle til stede, hvor det giver mening. Mindre informationsgruppe i dagligdagen, der orienterer og inddrager kollegaer. Drøftelse, Høring, Beslutning, Orientering. Hurtige beslutninger skal være mulige. Se også redskab 12. Konsultative beslutningsprocesser.
Dag	En kortlægning viste, at der bruges resourcer, som svarer til, at en medarbejder konstant rydder op i halvdelen af arbejdstiden.	Oprydning skal være del af pædagogikken. Indretningen blev ændret, så det var nemmere for selv små børn at hjælpe. Og man stoppede leg, så der var god tid til, at børnene deltog i oprydningen.
Døgn Syg Dag	Gid, der ikke var nogen syge eller fraværende, for så kunne vi .....	Gentænke arbejdsorganisering og fordeling, så det også er gode arbejdsdage, når der mangler kollegaer. Have en prioritering parat: Hvad skæres væk? Hvad gøres mindre grundigt? Hvad skal gøres? Hvordan bliver det alligevel en god dag?

# 11 Omgangstone

## Formål

Formålet med dette værktøj er at sætte arbejdspladsen i stand til at forebygge stress ved hjælp af en bedre omgangstone og ved at få formuleret, hvordan den enkelte ønsker at få hjælp og omsorg, hvis vedkommende bliver stresset.

## Kort beskrivelse

I skal sætte to-tre timer af til mødet i dette værktøj.

Til redskabet hører der

- Vejledning
- Oplæg med plancher.

Hent begge dele på nettet. Det er værktøj nr. 6 på [godtarbejdsmiljo.dk/stressvaerktojer](http://godtarbejdsmiljo.dk/stressvaerktojer)

## 1. del: Omgangstone

Første del af mødet handler om omgangstone og spilleregler for omgangstone.

Det starter med et lille oplæg på omkring 15 minutter.

Efter oplægget går deltagerne i mindre grupper, der arbejder en halv time med at lave spilleregler for omgangstone. Til sidst mødes alle deltagere i en halv time og aftaler fælles spilleregler.

## 2. del: Omsorg og kollegialitet

Anden del starter med oplæg på ca. 15. minutter om omsorg og kollegial støtte ved stress.

To og to diskuterer deltagerne derefter, hvordan de gerne vil have omsorg og kollegial støtte, hvis de kommer ud for stress-situationer. Det tager en halv time og inkluderer, at deltagerne skriver deres ønsker ned, så arbejdsmiljøgruppen kan bruge dem i arbejdet med en stress-politik.

## HVAD

Omgangstone på arbejdspladsen er vigtig for, om medarbejderne trives og føler sig godt tilpas. Med redskabet sættes fokus på, hvordan omgangstone er nu, og hvordan den kan gøres bedre, så den også er med til at forebygge stress.



## HVEM

Redskabet bruges af ledere og medarbejdere sammen.

## HVORDAN

Redskabet bruges på et møde, der varer to-tre timer. Der er to små oplæg og gruppearbejde efter hvert oplæg.

Oplæggene kan holdes af lederen – eller af en eller to medarbejdere.

Man kan også få en ekstern konsulent til at lede mødet og holde de to oplæg.

Kilde: BFA "Værktøj nr. 5 Omgangstone og kollegialitet", i serien "Vi forebygger stress sammen".

# Konsultativ beslutningsproces

## Formål

Nogle beslutninger kan træffes, fordi de involverede er blevet enige. Ledelsen kan udføre konsensusledelse.

Men ofte vil konsensusbeslutninger undertrykke værdifulde informationer om uenigheder og forskelle. Det gør beslutningerne vanskelige at gennemføre i praksis.

Og hvis ikke man er enige – hvad så? Er ledelsen nødt til at bruge konfliktledelse?

Nej, for der er en tredje mulighed – Konsultativ beslutningsproces.

## Kort beskrivelse

I den konsultative beslutningsproces undersøger man forskelle og søger en beslutning med flest fordele og flest vindere.

Følg de fem trin i beslutningsprocessen:

### 1. Orientering

Processen indledes med, at ledelsen fortæller om beslutningsprocessen til de berørte: Alle involverede vil blive hørt. Synspunkterne vil blive afvejet. Og ledelsen vil træffe beslutningen og orientere om den.

### 2. Hvem har interesser?

Hvem (hvilke grupper) har interesser i beslutningen? Kortlæg grupper, der bør konsulteres – dvs. høres.

### 3. Hvilke interesser?

Undersøg interesserne – hvilke ønsker og hensyn har de forskellige grupper? Tag en snak med hver interessegruppe.

### 4. Afvej og beslut

Afvej interesserne, og find den beslutning, der tilgodeser flest – uden at træde andre for meget over tæerne. Beslutningen skal naturligvis være inden for ledelsens rammer.

### 5. Orienter

Fortæl om beslutningen til alle berørte grupper. Fortæl samtidig, hvilke interesser der er taget med, og hvilke der ikke kunne tages med. Begrund, hvorfor de ikke kunne tages med.

De enkelte trin er ikke altid skarpt adskilte. F.eks. vil trin 1 og 2 ofte foregå samtidigt.

Hvem de berørte er, opdager man måske undervejs. Så må man inddrage dem og orientere om beslutningsprocessen igen.



## Konsultativ beslutningsproces

### Vind-vind

Konsultative beslutningsprocesser drejer sig om at forsøge at skabe vind-vind-beslutninger.

Læs en lille historie – en metafor – for, hvordan man kan finde gode løsninger, når man undersøger behovet hos de involverede.

### TO KVINDER OG EN APPELSIN

To kvinder mødes på et marked. Der er kun én appelsin tilbage. Den vil de begge købe og kommer op at skændes om den.

En tredje kommer til: - Hvorfor skændes I?

- Vi vil begge have denne appelsin – siger den ene kvinde.

- Hvad skal I da bruge den til?

- Jeg skal bruge syltet appelsinskal til en dessert – siger den ene.

- Ja jeg skal presse appelsinjuice – siger den anden.

- Ja, men så kan I jo begge få, hvad I ønsker.

Køb appelsinen, og del den – siger den tredje.

- Den ene får saften – den anden får skallen.

### Morale

Undersøg parternes ønsker og behov før en beslutning.

Og find frem til den bedst mulige løsning for alle parter.

### HVAD

Beslutninger kan ikke altid træffes i enighed. Redskabet bidrager til at tilrettelægge en god beslutning, hvor de berørte høres, når der er forskellige interesser. Det bidrager også til hurtigere beslutninger samt accept af beslutning hos de involverede.



### HVEM

Redskabet kan bruges af ledere, der skal lede beslutningsprocesser, der berører flere interessegrupper.

### HVORDAN

Ledelsen bruger redskabet til at tilrettelægge beslutningsprocessen, så de berørte involveres undervejs og informeres om beslutningen samt baggrunden for den.

Kilde: Lars Goldschmidt "Refleksiv Ledelse", Børsen 2008

# 13 Prioritering af indsatser

Både ledere og medarbejdere bliver i stigende grad bombarderet med nye opgaver, de skal tage stilling til, eller med nye initiativer, som skal forbedre deres organisation. De mange opgaver og ønsker kan ikke alle løses samtidigt.

Der er behov for, at ledere og medarbejdere er i stand til at identificere, hvilke opgaver der er vigtigst, og hvilke der med fordel kan nedprioriteres. Man kan ikke det hele.

Prioritering af indsatser er en simpel metode for prioritering mellem mange aktiviteter, projekter og forbedringsinitiativer.

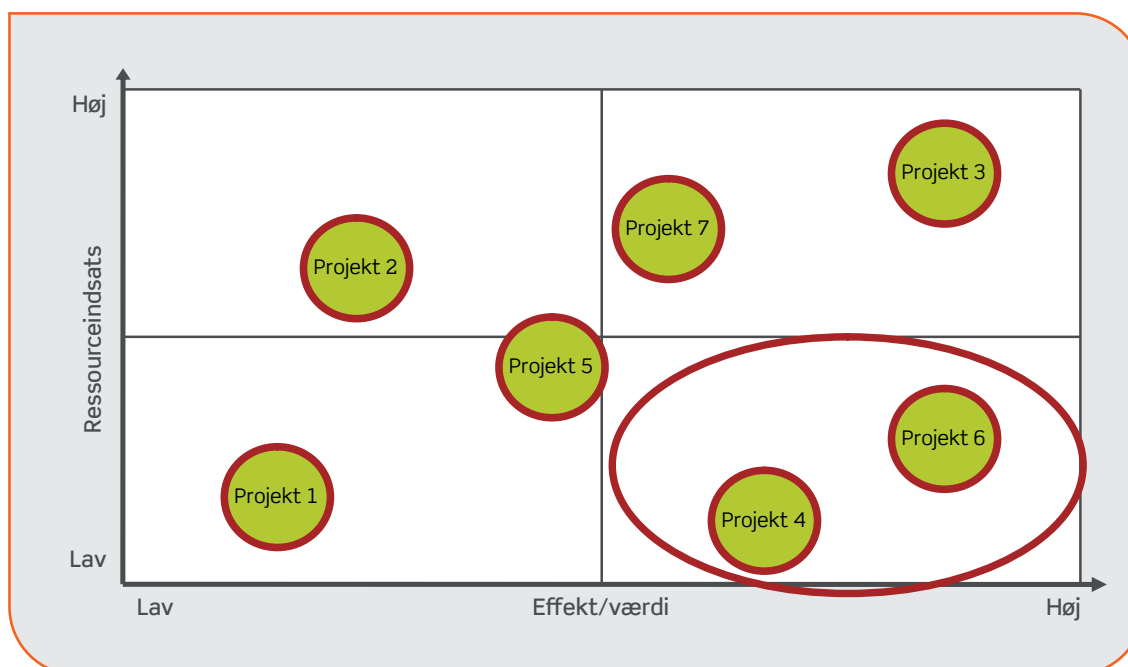
## Kort beskrivelse

Fremgangsmåden for prioriteringsøvelsen er:

- Identificer de igangværende projekter og opgaver, der skal prioriteres imellem.
- Inviter nøglepersoner til at medvirke i et prioriteringsmøde. Øvelsen kan gennemføres alene, men det er bedre at involvere relevante nøglepersoner, da der herved træffes bedre beslutninger og skabes commitment til prioriteringerne. Se også redskab 12. Konsultativ beslutningsproces.
- Tegn prioriteringsmatrix på en flipover med effekt/værditilførsel på den ene akse og ressourceindsats (personer, tid og penge) på den anden akse.
- Diskuter hvert projekt i forhold til, hvilken ressourceindsats projektet kræver, samt hvilken værditilførsel projektet forventes at medføre for organisationen. Det er ofte en fordel, hvis I kan kvantificere (sætte tal på) ressourcer og resultat. Men husk, at denne indsats skal stå mål med resultatet.



## Prioriteringsmatrix



## Prioritering af indsatser

- Skriv projektets navn på en "post-it"-seddel, og placer den i prioriteringsmatricen.
- Vælg, hvilke projekter der skal igangsættes nu, hvilke projekter der måske skal med i anden bølge, og hvilke projekter der med fordel kan nedprioriteres/udskydes/nedlægges.

Vurderingen er enkel:

De projekter, som tilfører høj værdi, og som kræver lille ressourceindsats, skal igangsættes hurtigst muligt.

Projekter, som kræver høj ressourceindsats, og som ikke tilfører stor værdi til organisationen, skal ikke gennemføres.

Projekterne i de to resterende kvadranter skal tages op til en ekstra vurdering og holdes op mod, hvilke aktiviteter der i øvrigt er i gang i organisationen.

Prioritering involverer altid tilvalg og fravalg. Det er lederens rolle at sikre, at disse prioriteringsbeslutninger bliver truffet på et oplyst og kvalificeret grundlag. Herved kan lederen også langt bedre kommunikere sine til- og fravalg til medarbejderne.

### HVAD

Prioritering af indsatser er et værktøj til prioritering af de mange forbedringsforslag og arbejdsopgaver, som ledere og medarbejdere er konfronteret med i deres arbejde.



### HVEM

Redskabet kan anvendes af alle i en organisation, der har behov for at få et overblik over, hvilke opgaver/projekter der er vigtigere end andre.

### HVORDAN

Nøglepersoner inviteres til at belyse ressourceindsats og værditilførsel af forskellige initiativer/aktiviteter. Når resultatet sættes sammen, bliver det synligt, hvilke projekter og aktiviteter der giver mest værdi med mindst indsats.

Kilde: Capacent A/S

# 14 Attraktionsledelse

**Vi gør det, vi siger – og siger det, vi gør.** Det er ideen i et styresystem. Styresystemet er her brugt til at skabe og fastholde attraktive arbejdspladser. Styresystemet er i sin grundidé det samme, som bruges til kvalitetsledelse, arbejdsmiljøledelse m.m.

## Attraktionsledelse – Aftaler og handlingsplan

På en attraktiv arbejdsplads oplever medarbejderne, at det, der bliver sagt, også er det, der bliver gjort. Det skaber stor frustration, hvis man vedtager, at "sådan gør vi fremover" – uden der sker noget. Og hvis det ikke har konsekvenser, at noget ikke bliver gennemført.

Attraktionsledelse – aftaler og handlingsplan kan hjælpe til, at der bliver sammenhæng i det, man siger, og det, man gør.

Styresystemet bygger på to skemaer Handlingsplan og Aftale. Skemaerne kan kopieres fra siderne 46 og 47. De kan også hentes i Word-udgave på [godtarbejdsmiljo.dk/attraktionsledelse](http://godtarbejdsmiljo.dk/attraktionsledelse)

Opret en mappe (et ringbind – med fem faner) som jeres "Styremappe". Her skal I sætte:

- Handlingsplaner – aktive.
- Handlingsplaner – afsluttede.
- Politik og mål.
- Aftaler (procedurer).
- Diverse.

Så har I dokumentation for jeres styresystem.

## Politik og mål

Systemet bygger på, at I har en vedtaget politik, udvalgte indsatser og mål for indsatserne. Politikkerne skal afspejle: "Dette her vil vi gerne". Det kan f.eks. være, at I ønsker at være en "attraktiv arbejdsplads, hvor der er plads til faglighed". Denne politik skal omsættes til praksis for at være bevendt.

Politikken udmøntes gennem Handlingsplaner, der skaber forandringer, og Aftaler, der fastholder de gode handlinger og vaner i dagligdagen dér, hvor det er vigtigt.



Handlingsplan

Arbejdssted:	Registreret af:	Dato:
Behandlet den:	Behandlet af:	Afvigelse <input type="checkbox"/> Mål <input type="checkbox"/>
Type:	Problem <input type="checkbox"/> Risiko <input type="checkbox"/> Forbedringsforslag <input type="checkbox"/>	Plan <input type="checkbox"/> Andet <input type="checkbox"/>
Fundet ved:	Arbejdspladsurtering <input type="checkbox"/> Evt. ledning <input type="checkbox"/> Intern audit <input type="checkbox"/>	
Beskrivelse:		
Handling	Ansvarlig	Tidsfrist
		Opfølgning
Slutvurdering		

1200 WIS 01 0014 1

## Attraktionsledelse

Der er mere luft i dagligdagen, efter vi har fået aftaler om, hvordan vi skal gøre bestemte ting.

Souschef på plejehjem



### HVAD

Attraktionsledelse er et styringsredskab, der introducerer en enkel måde at fastholde gode vaner og sikre, at ændringer implementeres og følges op af handlingsplaner, så de føres ud i livet. Det er kort sagt et redskab, der bidrager til: "Vi gør det, vi siger – og siger det, vi gør."



### HVEM

Redskabet involverer alle på arbejdspladsen. Ledelsen skal stå bag og ville systemet.

### HVORDAN

Attraktionsledelse bygger på en vedtaget politik og udvalgte indsatsområder. Med handlingsplanerne sikrer man ansvar, deadlines og opfølgning på handlingerne. Aftalerne synliggør på vigtige områder: "Sådan gør vi her!" Med aftalerne sikrer man, at de gode vaner fastholdes.

### Handlingsplan

Handlingsplaner bruges til at skabe forandringer. Hvis forandringen blot er at købe en ny radio, så behøver du måske ikke et skema.

Brug handlingsplanskema (side 46) som styringsredskab, hvis forandringen er kompleks og indebærer flere trin. Brug et nyt skema for hvert ændringsprojekt.

**Mål:** Opstil mål for ændringen. Uden mål er det lige meget, hvor I kommer hen. Husk derfor at opstille mål for den ønskede ændring.

**Handlinger:** Opdel ændringen i konkrete handlinger – f.eks. kontakt til andre afdelinger for at høre, om de har gode løsninger.

**Ansvarlig og tidsfrist:** Sørg for at finde en person, som vil være ansvarlig. Og sæt en tidsfrist. Der kan godt være flere, der hjælpes ad, men en skal være ansvarlig.

Følg op på de aftalte handlingsplaner jævnligt – f.eks. på personalemøder eller ledermøder.

### Handlingsplaner Aktive og Afsluttede

Alle handlingsplaner skal arkiveres i "Styremappen".

De aktuelle handlingsplaner sættes under faneblad 1 "Aktive handlingsplaner".

Handlingsplaner, der er udført – eller som må opgives – sættes under faneblad 2 "Afsluttede handlingsplaner".

Gennemgå jævnligt handlingsplanerne på et møde, og kryds af, når det aftalte har fundet sted.

Når handlingsplanen er afsluttet, så skriv en kort slutevaluering, og flyt skemaet til fane 2 med afsluttede handlingsplaner.

**APV-handlingsplan:** Når I har gennemført en APV-kortlægning og prioriteret indsats, kan "Handlingsplanskema" bruges til APV-handlingsplan som dokumentation for, at der sker noget, og at der følges op.

Hvis nogen – f.eks. Arbejdstilsynet – spørger efter jeres APV-handlingsplan, viser I blot Styremappen med de aktive og afsluttede handlingsplaner.



Kilde: Capacent A/S, Gitte Goldschmidt

## Attraktionsledelse

### AFTALE

Meget godt udviklingsarbejde går i glemmebogen, når udviklingsprojektet er færdigt – især hvis de involverede medarbejdere får nyt arbejde. Aftaler (kaldes også procedurer) bruges til at synliggøre og fastholde, hvordan vigtige handlinger skal foregå.

Brug aftaleskema (side 47) til at holde fast i de gode arbejds måder.

Aftaler skal skrives, hvis:

- Det er vigtigt og kritisk, at noget sker på en bestemt måde
- Det ikke sker af sig selv.

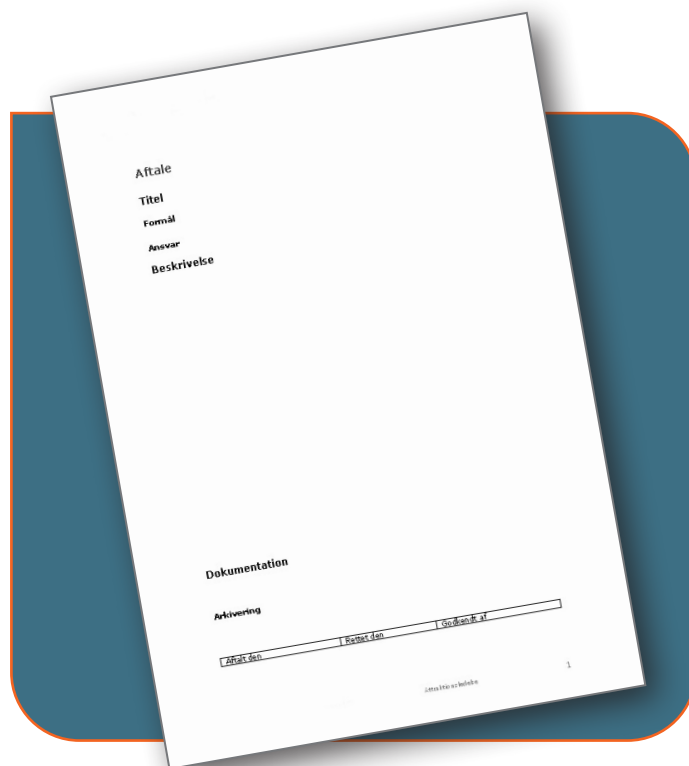
Aftaler bruges til at fastholde, hvordan noget skal foregå. De kan også bruges som hjælp til at huske, hvad der skal foregå.

Aftaler kan f.eks. dreje sig om:

- Sådan modtager vi nye medarbejdere
- Sådan taler vi til hinanden i afdelingen
- Tid til faglighed i dagligdagen
- Sådan håndterer vi vold og trusler om vold
- Årsplan – sådan planlægger vi at nå valgte indsatser
- Håndhygiejne – hvornår og hvor tit skal vi vaske hænder?
- Sådan følger vi op på, om vi gør det, vi vil.

Den skriftlige aftale bruges til at fastholde beslutninger – f.eks. fra et personalemøde. Og de egner sig til at bruge, når man introducerer nye medarbejdere til "Sådan gør vi her".

Følg op på, at tingene bliver gjort. Det er vigtigt at gøre med jævne mellemrum. For så havner I ikke i en situation med de pæne ord på papiret, mens praksis halter af sted. Og alle bliver frustrerede over, at der ikke sker det aftalte.



Hvis det viser sig, at I ikke gør som aftalt, er der to muligheder:

- Stram op på praksis – så alle gør, hvad de skal
- Lav om på det aftalte, så det aftalte følger det, der rent faktisk sker.

### Attraktionsledelse – hvad er det, vi skal styre?

Skal styringssystemet bruges til at skabe og vedligeholde arbejdspladsen som attraktiv, skal der fokus på de forhold, som bidrager til, at medarbejderne oplever arbejdspladsen som attraktiv.

### Vigtigt og kritisk

Det skal ikke ende i stramme regler og bureaukrati. Derfor er det vigtigt, at der kun opstilles aftaler og procedurer for forhold, som er vigtige og kritiske, og som skal foregå på en bestemt måde. Og hvor det ikke sker af sig selv.

# 15 SMARTE mål

## Formål

En central del af en leders rolle er at opstille mål for fremtiden. Herved skabes grundlaget for, at arbejdspladsen udvikler sig. Målsætningen peger ud i fremtiden ved at konkretisere, hvor arbejdspladsen er på vej hen, og hvad den ønsker at opnå inden for en fastdefineret tidsramme.

Målsætningen bruges også til at kigge bagud og evaluere, hvordan arbejdspladsen har udviklet sig. Har arbejdspladsen udviklet sig i overensstemmelse med forventninger og de mål, som blev opstillet?

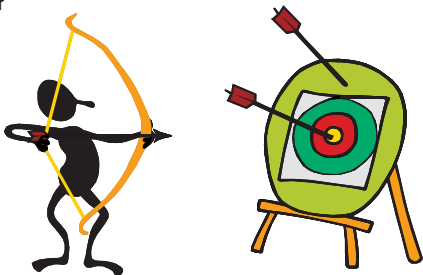
Det kan imidlertid være vanskeligt at formulere konkrete mål til at styre efter og følge op på.

SMARTE mål er en metode til at sikre, at de målsætninger, som opstilles, er så konkrete, fremadrettede og handlingsorienterede, at alle kan arbejde hen imod dem. Og så der kan følges op på dem – er vi på rette vej?

## Målene skal være SMARTE

### Kvalitetskriterier for målformulering:

- S - Specifikke
- M - Målbare
- A - Attraktive
- R - Realistiske
- T - Tidsbestemte
- E - Evaluerbare



Kilde: Capacent A/S

## HVAD

SMARTE mål er et værktøj, der bidrager til at opstille en god, konkret målsætning for en indsats. Det kan også bruges til at kvalitetssikre opstillede målsætninger.



## HVEM

Redskabet kan anvendes af alle, der arbejder med at opstille konkrete målsætninger. På arbejdspladsen vil det ofte være lederen, men værktøjet kan også anvendes til at kvalitetssikre personlige målsætninger.

## HVORDAN

SMARTE mål-kriterier benyttes til at opstille mål og som tjekliste på opstillede målsætninger. Hvert mål bliver vurderet ud fra seks kriterier, som bør være opfyldt i målsætningen.

## At arbejde med SMARTE mål

For at sikre, at målsætningerne er konkrete og handlingsrettede, skal målsætninger opstilles ud fra følgende vurderingskriterier:

**S - Specifikke.** Målet skal være specifikt, således at alle er klar over, hvad der refereres til, og hvad målet vedrører.

**M - Målbare.** Målet skal formuleres i målbare termer, således at der let kan følges op på, om målet er nået. Man kan ligeledes løbende måle indsatsens resultater og holde det op mod målsætningen.

**A - Attraktive.** Målet skal være vigtigt, interessant og relevant for alle.

**R - Realistiske.** Målet skal være realistisk, dvs. målet skal være inden for rækkevidde.

**T - Tidsbestemte.** Det skal være klart, hvor lang tid man ønsker at arbejde på at nå dette mål.

**E - Evaluerbare.** Det skal være klart, hvornår og hvordan man ønsker at følge op på sine mål.

SMARTE mål kan også anvendes på mere personlige målsætninger.

# 16 Attraktive vaner

## Formål

På en attraktiv arbejdsplads føler medarbejderne sig "set, hørt og forstået".

Men på mange arbejdspladser har man glemt de gode, enkle vaner, som bidrager til, at den enkelte får en oplevelse af at blive set. Det drejer sig f.eks. om at "sige godmorgen", når man møder om morgenen.

Redskabet "Attraktive vaner" sætter fokus på de små dagligdags vaner, der er vigtige, for at alle føler sig set, hørt, forstået og værdsat.

Hvis der er noget ved et andet menneske, du ikke bryder dig om, skal du fortælle det til dem selv. Hvis du ikke har lyst til det, er der ikke grund til at fortælle det til andre.

Thyra Frank, leder af Plejehjemmet Lotte



## Kort beskrivelse

### God opdragelse går i glemmebogen

De fleste attraktive vaner er almindelige adfældsregler for høfligt samvær. Men en del af disse adfældsregler har tendens til at gå i glemmebogen i en travl hverdag på arbejdspladsen.

F.eks. er det blevet almindeligt mange steder, at man ikke siger "godmorgen", når man kommer.

### Både høj og lav

Sørg for, at de attraktive vaner gælder alle – høj som lav. Rengøringsmedarbejderen og eleven har lige så meget brug for, at der bliver sagt godmorgen og vist hensyn, som overlægen. Når reglerne gælder alle, vil det præge hele arbejdspladsen på en god måde. Ingen trives i et miljø, hvor nogle ikke er "fine nok" til, at man hilser på dem.

### Lederens rolle

Det er ikke lederen, der skal sørge for den enkelte medarbejders arbejdsglæde.

"Din arbejdsglæde er dit eget ansvar." – Det skal alle medarbejdere være klar over.

Men lederen skal bidrage. Først og fremmest med at tage ansvar for egen arbejdsglæde. Men også med at sætte rammer og spilleregler for, hvordan I er sammen på arbejdspladsen.

Udgangspunktet må være, at alle skal føle sig godt tilpas og værdsat.

Lederen skal bidrage med anerkendelse. Med ris og kritik, når der er grund til det.



## Attraktive vaner

Se eksempler på attraktive vaner i tabellen. Brug eksemplerne som inspiration. Du kan f.eks. :

- Tage "Eksempler på attraktive vaner" op på et personalemøde
- Hænge "Eksempler på attraktive vaner" på opslagstavlen
- Give en opmærksomhed til en medarbejder, der i særlig grad bidrager til attraktive vaner.

Husk at samle op og lav en handlingsplan.

Find flere eksempler på attraktive vaner på [godtarbejdsmiljo.dk/attraktivarbejdsplads](http://godtarbejdsmiljo.dk/attraktivarbejdsplads)

### HVAD

Attraktive vaner er et redskab til at sikre opmærksomhed på de små, men afgørende forhold, der i dagligdagen får arbejdspladsen til at opleves som attraktiv.



### HVEM

Redskabet involverer alle på arbejdspladsen. Ledelsen bør gå forrest for at sikre, det finder sted.

### HVORDAN

Brug idélisten til at tjekke, om I allerede praktiserer alle attraktive vaner, eller om det halter. Vælg et par vaner ad gangen, der skal "genindlæres". Ledelsen introducerer indsatsen og begynder straks selv at praktisere.

### Eksempler på attraktive vaner

1	Godmorgen	Sig godmorgen
2	Spørg	Stil spørgsmål til en kollega en gang daglig: Hvad er du optaget af for tiden? Lyt til svaret
3	Spørg fagligt	Stil spørgsmål til en kollega en gang daglig: Hvad er du optaget af fagligt? Lyt til svaret – drøft fagligt
4	Frokost	Inviter til at gå til frokost sammen
5	Pauser	Sørg for, at alle inddrages i pauser
6	Ros kollega	Sig til en kollega, at du er glad for kollegaens tilstedeværelse og bidrag
7	Hold aftaler	Kom til aftalte mødetidspunkter
8	Undskyld	Undskyld, hvis du ikke kan overholde en aftale
9	Klare pauseaftaler	Hav klare aftaler for pauser – hvornår, hvor længe, hvem og i hvilken rækkefølge. Sørg for, at alle bliver tilgodeset pausemæssigt
10	Gæster	Præsenter en gæst for kollegaer – fortæl, hvad gæsten skal på jeres arbejdsplads

Kilde: Gitte Goldschmidt

## Handlingsplan

Arbejdssted:		Registreret af:		Dato:	
Behandlet den:		Behandlet af:			
Type:	Problem <input type="checkbox"/>	Risiko <input type="checkbox"/>	Forbedringsforslag <input type="checkbox"/>	Afvigelse <input type="checkbox"/>	Mål <input type="checkbox"/>
Fundet ved:	Arbejdspladsvurdering <input type="checkbox"/>	Rundering <input type="checkbox"/>	Intern audit <input type="checkbox"/>	Plan <input type="checkbox"/>	Andet <input type="checkbox"/>
Beskrivelse:					
Handling			Ansvarlig	Tidsfrist	Opfølgning
Slutvurdering					

Må gerne kopieres.  
Hent skemaet i Word-format på [godtarbejdsmiljo.dk/attraktionsledelse](http://godtarbejdsmiljo.dk/attraktionsledelse)

Kilde: Capacent A/S, Gitte Goldschmidt

## Aftale

Titel

---

Formål

---

Ansvar

---

Beskrivelse

Dokumentation

Arkivering

Aftalt den	Rettet den	Godkendt af
------------	------------	-------------

Må gerne kopieres.  
Hent skemaet i Word-format på [godtarbejdsmiljo.dk/attraktionsledelse](http://godtarbejdsmiljo.dk/attraktionsledelse)

**Kilde: Capacent A/S, Gitte Goldschmidt**





# MINE NOTER



A series of horizontal dotted lines on a white background, serving as a template for writing notes.

# Ledelse på attraktive arbejdspladser



"Ledelse på attraktive arbejdspladser" er skrevet til dig, der er leder inden for social- og sundhedsområdet.

Det handler om, hvad du som leder kan gøre for at skabe en attraktiv arbejdsplads, hvor dine medarbejdere trives, og hvor det er lettere at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft.

I hæftet kan du hente inspiration om ledelse og attraktive arbejdspladser. Hæftet indeholder 16 redskaber, som kan bruges til at lede i retning af en attraktiv arbejdsplads. Nogle af de 16 redskaber er alment kendte: Som f.eks. SWOT-analyse. Andre redskaber er nye, f.eks. "Tæm Trælserne" og "Praksisfællesskaber". Fælles for redskaberne er, at de er beskrevet kort og klart, så de er lette

at gå til. Samtidig har de fleste en "anerkendende" tilgang.

Redskaberne er en slags "koncentreret erfaring". Lad dig udfordre til at prøve noget nyt, og brug dem på din egen måde.

Redskaberne er gennemprøvede af 90 ledere inden for social- og sundhedsområdet. Læs om deres erfaringer på [godtarbejdsmiljo.dk/attraktiv-arbejdsplads](http://godtarbejdsmiljo.dk/attraktiv-arbejdsplads)

## Et fremtidssikret arbejdsmiljø

Et godt samarbejde er væsentligt for et godt arbejdsmiljø nu og i fremtiden. Derfor samarbejder arbejdsgivere og arbejdstagere i BFA om at udvikle information, inspiration og vejledning.

Vi udarbejder konkrete værktøjer, så arbejdspladserne kan handle og forebygge lokalt. Vi præsenterer ambitiøse forebyggende løsninger, som baserer sig på erfaring fra arbejdspladser og på forskning. Løsninger som tager udgangspunkt i de problemer, der skal løses nu og de problemer, som kan opstå.

Det gør vi i enighed – til gavn for ledere, medarbejdere og borgere.

I BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration deltager repræsentanter udpeget af arbejdsmarkedets hovedorganisationer.

Hent 'Ledelse på attraktive arbejdspladser' og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på [godtarbejdsmiljo.dk](http://godtarbejdsmiljo.dk).



**Branche  
Fællesskab  
Arbejdsmiljø**  
Velfærd og Offentlig administration