

7 PROCESKATALOG

GUIDE TIL TRIO'EN

**- leder, tillidsrepræsentant
og arbejdsmiljørepræsentant**

Inspiration til metoder og redskaber

 Dansk Socialrådgiverforening



INDHOLD

- Side 1: Forside
- Side 2: Indholdsfortegnelse og kolofon
- Side 3: Forord (og indsætte pilen som illustration, ellers bliver siden lidt tom)
- Side 4: Brugsanvisning
- Side 5: Hvordan starter vi processen op?
- Side 6: Hvad skal forbedres?
- Side 7: Hvad vi vil opnå?
- Side 8: Hvad skal vi gøre - og hvordan?
- Side 9: Hvilke interessenter skal vi inddrage?
- Side 10: Hvordan involverer vi kollegerne?
- Side 11: Hvordan styrker vi vores trio?
- Bagside: Kilder
Oversigt over materialer i serien "Sammen skaber vi forandringer – mere fag og arbejdsglæde"

*Bemærk, at dette katalog er ét ud af i alt syv løsningskataloger.
Se oversigten over materialerne på bagsiden.*

Vi vil gerne blive klogere sammen

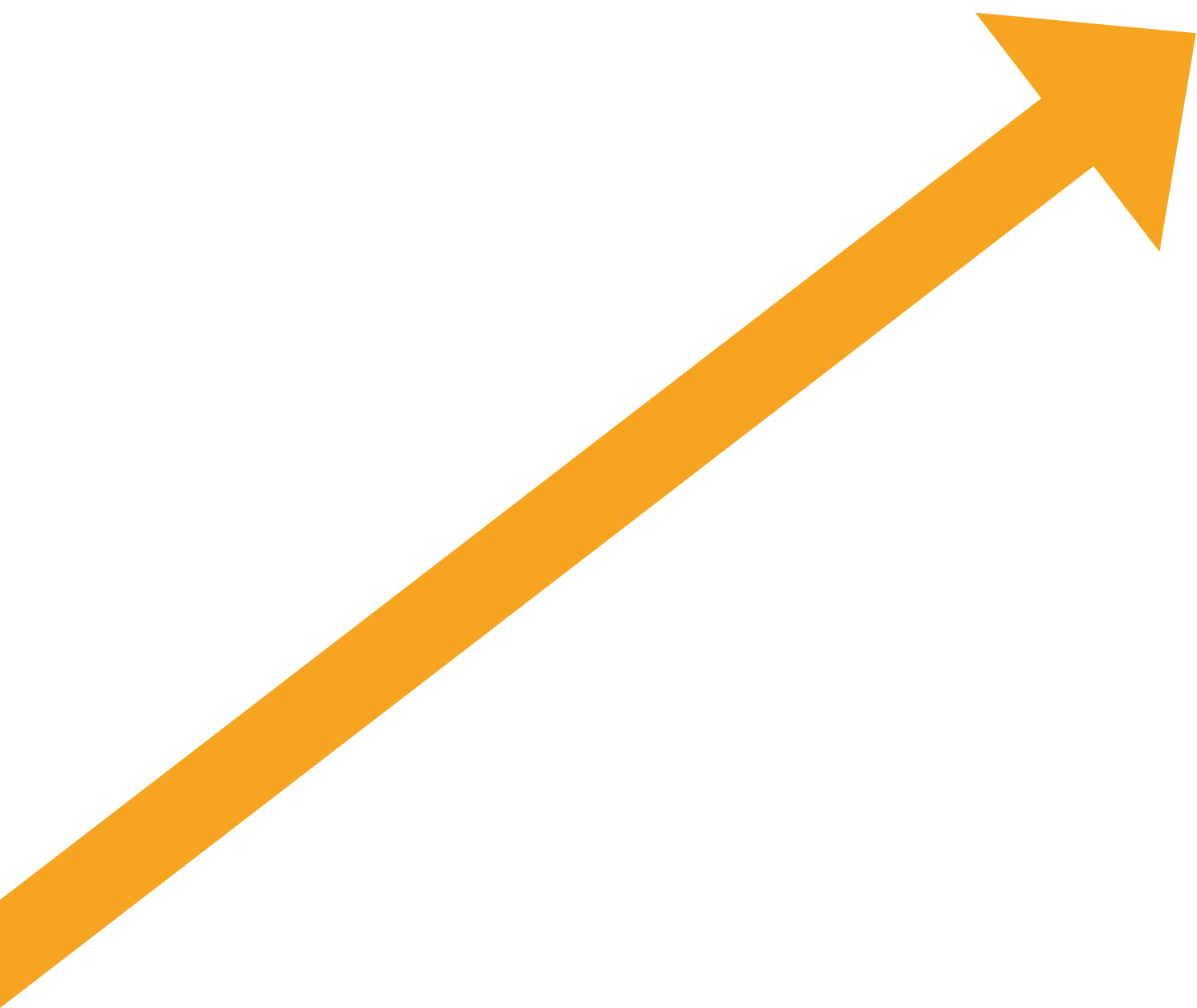
Dansk Socialrådgiverforening er med dette materiale i gang med et læringsprojekt. Vi prøver os selv af med nye tilgange til problemløsning: Hvordan kan socialrådgiverarbejdspladser blive bedre til tidlige og forebyggende indsatser, som styrker fagligheden og arbejdsglæden? Hvordan kan Dansk Socialrådgiverforening understøtte arbejdspladsen i disse udviklingsprocesser?

Kommentarer til denne publikation samt vurderinger og erfaringer med de redskaber og metoder, som der henvises til, må meget gerne sendes til:

Arbejdsmiljøkonsulent i Dansk Socialrådgiverforening Elisabeth Huus Pedersen,
ehp@socialraadgiverne.dk

FORORD

Dette er en procesguide, der har til formål at støtte ledere, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter i at lave forandringer, der forbedrer arbejdsmiljøet. Guiden kan med fordel anvendes sammen med et eller flere af de seks løsningskataloger i serien "Sammen skaber vi forandringer – mere fag og arbejds glæde". Hvor løsningskatalogerne præsenterer udvalgte metoder og løsninger, der kan anvendes til at understøtte udviklingen af den gode socialrådgiverarbejdsplads, giver procesguiden en ramme for og metoder til at implementere disse løsninger på arbejdspladsen.



BRUGSANVISNING

Kataloget ligger også på DS' hjemmeside, og det er nødvendigt at slå op her, for at kunne bruge de links til metoder og redskaber, der er i kataloget. Links er markeret i kataloget med blå skrift.

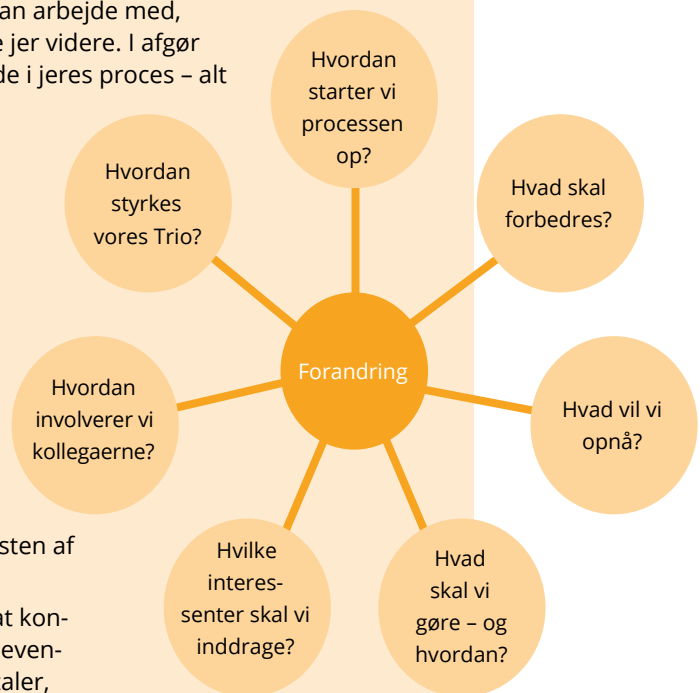
Guiden indeholder syv klassiske trin i en forandringsproces (se figur). Det er ikke en guide, der skal følges trin-for-trin, men en dynamisk guide, som tager udgangspunkt i, hvor I er i jeres forandringsproces, hjælper jer videre derfra og giver overblik.

I vælger derfor selv, i hvilken del af guiden I vil starte – alt afhængig af, hvor I har behov for støtte og ny inspiration. Herefter fortsætter I videre til det trin, som passer ind som næste trin i jeres proces. Nogle vil således bruge alle guidens trin, mens andre vil udvælge nogle af dem. Nogle vil følge cirklen rundt, mens andre vil hoppe rundt i cirklen på kryds og tværs. Jeres brug af guidens trin vil på den måde matche jeres unikke forandringsproces og støtte jer der, hvor I er.

For hvert trin er der tre dele, som I kan arbejde med, og som på hver sin måde kan hjælpe jer videre. I afgør selv, hvilke af de tre dele, I vil anvende i jeres proces – alt afhængig af, hvad I har brug for til at komme videre.

1. **Refleksion:** Her stilles nogle spørgsmål, der kan åbne op for nye perspektiver på forandringen og få jer videre i jeres proces. I kan drøfte spørgsmålene i TRIO'en eller i en større gruppe på arbejdspladsen.
2. **Metoder:** Her beskrives to-tre metoder, der kan sætte refleksionerne i spil. I kan vælge at bruge en eller flere af metoderne i jeres TRIO eller sammen med resten af arbejdspladsen.
3. **Konklusion:** Her opfordres I til at konkludere på jeres overvejelser og eventuelle processer, så I får lavet aftaler, skabt et fælles overblik og handlet.

Med guiden følger der et elektronisk *processtyringsskema*, som I kan bruge undervejs til at holde styr på jeres aftaler og den overordnede fremdrift i jeres forandringsproces. Herudover følger nogle *plakater*, som I kan bruge til at synliggøre de beslutninger, I træffer undervejs, overfor resten af arbejdspladsen. Hæng dem op et synligt sted, så alle kan følge med i jeres fælles forandringsproces.



HVORDAN STARTER VI PROCESSEN OP?

Inden I begynder jeres forandringsproces, er det vigtigt at have styr på rammerne for processen. Aftal hvordan I arbejder sammen og hvordan I vil kommunikere om forandringens formål, beslutninger og resultater til kollegerne undervejs.

Refleksion

Overvej følgende spørgsmål:

- Hvilke erfaringer har vi fra tidligere forandringsprocesser, som vi skal lære af?
- Hvordan arbejder vi sammen igennem processen? Hvornår mødes vi? Skal vi nedsætte arbejdsgrupper?
- Hvilke ressourcer har vi til at gennemføre processen – både tid, økonomi og samarbejdspartnere?
- Hvordan kommunikerer vi om forandringen undervejs?

Metoder

Den gode opstart: Metoden giver et overblik over, hvilke dele man skal være opmærksom på, når man starter en proces op, herunder hvilke redskaber man kan bruge til at få styr på de forskellige dele. Brug hele – eller dele – af metoden til at sætte rammen for jeres proces.

NFA: *Planlægning og opstart*

Når forandringer skal kommunikeres: Metoden kan bruges til at lave en kommunikationsstrategi for jeres forandringsproces. Den beskriver de ting, der typisk er vigtige at kommunikere, når en forandring annonceres. Metoden kan med fordel bruges i samspil med metoderne under *Hvordan involverer vi?*, så I får overvejet hvordan og i hvilken sammenhæng, I skal kommunikere om forandringen.

BFA: *Kommunikationsstrategi* (se side 10)

Konklusion

- Beskriv rammerne for jeres forandringsproces, herunder kommunikationsstrategi, i TRIO'ens processtyringskema.

HVAD SKAL FORBEDRES?

Bliv enige om, hvad der konkret skal forbedres: hvad er det for et problem, vi forsøger at løse med forandringen? Ved at dykke ned i problemets kerne kan man ofte finde vigtig information, som kan hjælpe med at løse det.

Refleksion

Overvej følgende spørgsmål:

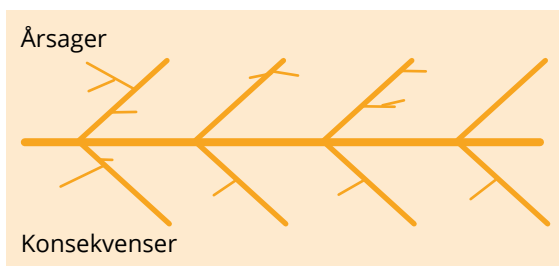
- Hvem oplever problemet – hvordan og hvornår?
- Hvad vil det betyde, hvis vi lykkes med at løse problemet?
- Hvorfor er problemet endnu ikke løst?

Metoder

Dialog- og prioriteringsspejlet "Mere fag og arbejdsglæde": Spillet har til formål at skabe dialog om arbejdsmiljøet på arbejdspladsen samt prioritere de temaer, arbejdspladsen skal arbejde med for at styrke fagligheden og trivslen på arbejdspladsen. Brug spillet til at involvere kollegerne i at finde den arbejdsmiljøudfordring, I vil arbejde med at forandre.

Bestil spillet hos Dansk Socialrådgiverforening.

Fiskebenet: Metoden anvendes til at finde årsager til og konsekvenser af et problem. Udvælg et problem og kortlæg årsagerne til samt konsekvenserne af det. Ofte bunder en årsag i en anden årsag. Brug figuren til at beskrive sammenhængene. Metoden kan bruges, når I vil skabe en fælles forståelse af årsager og konsekvenser, hvilket gør løsningen af problemet mere kvalificeret. Metoden kan både bruges i TRIO'en samt i et gruppearbejde blandt kollegerne.



Fem gange hvorfor: Metoden er en hurtig måde enten at finde frem til den grundlæggende årsag til et problem eller til at finde forskellige årsager til samme problem ved at stille spørgsmålet „hvorfor“ hver gang en årsag fremføres. Metoden er mest effektiv, når svarene kommer fra dem, der har praktisk erfaring med det problem, der undersøges. Det er derfor oplagt at involvere medarbejderne i metoden. Københavns Universitet: [Fem gange hvorfor](#).

Konklusion

- Beskriv jeres fælles problemforståelse som en konklusion på TRIO'ens processtyringskema.
- Brug samtidig plakaten *Udfordring/problemstilling* til at kommunikere jeres problemforståelse til resten af arbejdspladsen.

HVAD VIL VI OPNÅ?

Find ud af, hvad I vil opnå med forandringen. Ved at sætte et mål, samt nogle delmål, skabes der en fælles retning for forandringen, som kan kommunikeres ud til kollegerne, så de ved, hvad formålet med forandringen er.

Refleksion

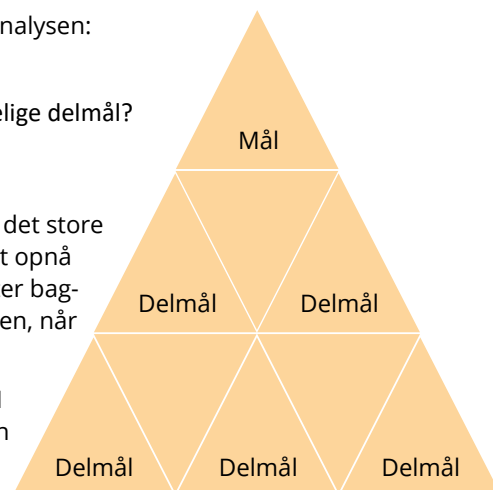
Overvej følgende spørgsmål. Brug eventuelt den indsigt, I fik i problemanalysen:

- Hvad er vores forandringsmål?
- Hvordan kan vi bryde det større forandringsmål ned i mindre overskuelige delmål?

Metoder

Målpyramiden: Metoden har til formål at skabe sammenhæng mellem det store forandringsmål og de mindre, overskuelige delmål, der er nødvendige at opnå undervejs. Start med opstille jeres mål i toppen af pyramiden. Gå derefter baglæns og definer, hvilke delmål der skal til for at opnå målet. Brug metoden, når I vil skabe systematik og få overblik i jeres forandringsproces.

SMART-modellen: Metoden har til formål at sikre, at de målsætninger, I laver, er så konkrete, fremadrettede og handlingsorienterede, at alle kan arbejde hen imod dem. Metoden kan også bruges til at kvalitetssikre allerede opstillede målsætninger. BFA: [SMARTE mål](#)



Kilde: DeltagerDanmark

Konklusion

- Beskriv jeres fælles mål som en konklusion på TRIO'ens processtyringskema.
- Brug samtidig plakaten *Målsætninger* til at kommunikere jeres mål til resten af arbejdspladsen.

HVAD SKAL VI GØRE – OG HVORDAN?

Få sammen ideer til, hvad I konkret kan gøre for at opnå jeres mål, og beslut jer efterfølgende til, hvad I konkret sætter i værk, hvem der er ansvarlig og hvornår det skal gennemføres. Ved at lave en afdækning af mulige indsatser, før I træffer en endelig beslutning, sikrer I, at I kommer hele vejen rundt og ikke griber til første og bedste løsningsforslag.

Refleksion

Overvej følgende spørgsmål. Relater dem gerne til det mål, I har sat op for jeres forandringsproces:

- Hvilke ideer/initiativer kan føre os tættere på vores mål?
- Hvordan fører vi vores ideer og tiltag ud i livet?
- Hvem udfører dem – og hvornår?

Metoder

Omvendt brainstorm: Metoden giver kritiske synspunkter og erfaringer frit løb, men sørger for, at de behandles konstruktivt og løsningsorienteret. Teknikken går ud på, at man først producerer negative idéer, der bruges som afsæt til de positive/rigtige idéer. Brug metoden, når I skal generere ideer til, hvad der konkret skal ske i jeres forandringsproces.

SPARK: [Omvendt brainstorm](#)

IGLO-modellen: Metoden skaber overblik, når der skal prioriteres og planlægges handling, og gør det klart, hvad de enkelte dele af arbejdspladsen kan bidrage med, når forandringen skal gennemføres. Brug IGLO-metoden, efter I har genereret ideer med fx omvendt brainstorm, til at forberede, hvordan ideer og tiltag rent praktisk skal føres ud i livet og få fordelt ansvaret.

SPARK: [IGLO-modellen](#)

Prøvehandling: Metoden har til formål at få prøvet noget af i løbet af idegenereringsprocessen uden nødvendigvis at lægge sig fast på, at det er dét, man endeligt vil gøre. En prøvehandling er en systematisk undersøgelse midt i den daglige drift af noget, man ikke ved, hvordan virker endnu. Brug metoden, hvis I har brug for at prøve noget af, før I træffer den endelige beslutning.

Viden på Tværs: [Prøvehandling](#)

Konklusion

- Beskriv jeres fælles handleplan som en konklusion på TRIO'ens processtyringskema.
- Brug samtidig plakaten *Handleplan* til at kommunikere jeres handleplan til resten af arbejdspladsen. Hæng den op et synligt sted.

HVILKE INTERESSENER SKAL VI INDDRAGE?

Få overblik over, om forandringen kan gennemføres af TRIO'en og medarbejderne alene – eller om andre interessenter skal inddrages. Ved at analysere, hvad man selv har mulighed for – og hvad man derimod skal have andre til at gøre for at opnå sit mål, bliver det klart, hvilke aktører, man skal inddrage for at kunne gennemføre forandringen, og hvilke argumenter og tiltag, der skal bruges.

Refleksion

Overvej følgende spørgsmål:

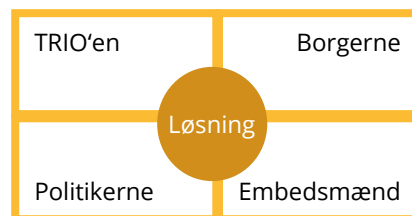
- Hvem skal gøre noget anderledes, for at vi opnår vores mål?
- Hvem har interesse i, at vi opnår vores mål? Hvordan kan vi spille ind i den interesse?
- Hvordan kan vores forandring blive til gavn for borgeren/kvaliteten i sagsbehandlingen?

Metoder

Interessentanalyse: Metoden har til formål at skabe overblik over hvilke interessenter, der er vigtige at inddrage i forhold til at opnå ens mål. Metoden er samtidig et redskab til at analysere, hvilke interesser, interessenterne har i ens projekt, hvad de kan påvirke med og bidrage med samt, hvad der skal sættes i gang af aktiviteter for at imødegå modstand og at fremme medspil.

Væksthus for Ledelse: *Interessentanalyse*

Løs flere problemer end et: Metoden kan bruges til at få skærpet sine argumenter overfor de interessenter, man ønsker at inddrage. Ved at fremstille sin sag, så den løser flere problemer end blot ens eget, er der større chance for, at sagen bliver lyttet til. Brug metoden til at kortlægge samt argumentere for, hvordan jeres løsningsforslag også kan være til gavn for de øvrige interessenter.



Konklusion

- Beskriv hvordan I vil inddrage de nødvendige interessenter i jeres proces på TRIO'ens processtyringskema.
- Brug plakaten *Interessenter* til at kommunikere jeres interessentanalyse til resten af arbejdspladsen. Hæng den op et synligt sted.

HVORDAN INVOLVERER VI KOLLEGERNE?

Find ud af, hvilke kolleger, der skal involveres i forandringsprocessen samt hvornår, hvordan og på hvilket niveau. Ved at sikre en tilstrækkelig involvering af kollegerne på rette tid, sikres dét ejerskab til forandringsprocessen, der i sidste ende skal sørge for, at forandringen bliver en succes og vedvarende.

Refleksion

Overvej følgende spørgsmål:

- Hvem skal involveres i den forandring, vi vil skabe – hvornår og hvordan?
- Hvordan imødekommer vi bekymringer og sikrer opbakning?

Metoder

De tre niveauer: Metoden sætter fokus på de tre forskellige reaktionsniveauer, som næsten altid er på spil, når mennesker møder forandringer. Metoden kan bruges til at forudse, hvilke reaktioner og behov forskellige parter kan have i forandringsprocessen – og hvordan I kan imødekomme disse behov.

BFA: [De tre niveauer](#) (se side 6)

Involveringstrappen: Metoden beskriver forskellige grader af involvering i en forandringsproces. Den kan bruges til at få overblik over samt vurdere, på hvilket niveau medarbejderne skal involveres i forandringsprocessen, så I ikke "pseudoinvolverer".

BFA: [Involveringstrappen](#) (se side 8)

Forandringsbalancen: Metoden har til formål at skabe overblik over forskellige holdninger til en forandring, og til at anerkende at forandringen både kan have fordele og ulemper. Udgangspunktet for metoden er at få formuleret og anerkendt fordele og ulemper ved forandringen, så man på den baggrund har bedre forudsætninger for at kommunikere om forandringen.

BFA: [Forandringsbalancen](#) (se side 14)

Konklusion

- Beskriv hvordan I vil sikre ejerskab til jeres proces blandt kollegerne som en konklusion i TRIO'ens processtyringsskema.
- Brug plakaten *Involvering* til at kommunikere jeres plan for involvering af kollegerne til resten af arbejdspladsen. Hæng den op et synligt sted.

HVORDAN STYRKER VI VORES TRIO?

En grundforudsætning for at skabe forandringer på arbejdspladsen er, at TRIO'en arbejder godt sammen. Ved at have dialoger i TRIO'en om, hvad formålet med jeres samarbejde er, hvilke roller I hver især har, hvordan I taler sammen om udfordringer og løsninger og hvordan I tilrettelægger jeres samarbejde konkret, sikrer I et godt TRIO-samarbejde som et grundlag for den forandringsproces, I skal skabe sammen.

Refleksion

Overvej følgende spørgsmål:

- Hvad er formålet med vores TRIO?
- Hvilke forventninger har vi til det uformelle samarbejde?
- Hvilke samarbejdsredskaber vil vi bruge?
- Hvordan håndterer vi uenigheder?

Metoder

Start TRIO samarbejdet op: Metoden har til formål at starte TRIO-samarbejdet op. Den kan derfor bruges, hvis man endnu ikke har et TRIO-samarbejde på arbejdspladsen. Metoden beskriver både, hvad en TRIO er og fordelene ved TRIO-samarbejdet samt to konkrete dialogredskaber til at starte TRIO-samarbejdet op med.

BFA: *TRIO – en daglig aktionsstyrke til opgaveløsning og trivsel*

Styrk TRIO samarbejdet: Metoden har til formål at skabe et fælles fodslag i TRIO-samarbejdet, eksempelvis når I står overfor en større forandring, I sammen skal gennemføre. Metoden kan bruges til at afklare TRIO-medlemmers roller, ansvar og ressourcer. Den sørger for, at deltagernes vigtigste overvejelser og idéer kommer i spil, hvilket skaber engagement og ejerskab for den fælles forandringsproces, I skal skabe sammen.

SPARK: *Sådan får I et stærkt TRIO samarbejde*

Konklusion

- Beskriv rammerne for jeres TRIO samarbejde som en konklusion på TRIO'ens processtyringsredskab.

Kilder

BFA – BrancheFællesskab for Arbejdsmiljø
for Velfærd og Offentlig administration
www.arbejdsmiljoweb.dk

Deltagereffekten af Rune Baastrup
og Bjørn Hansen m.fl.
www.deltagereffekten.dk

Det Nationale Forskningscenter
for Arbejdsmiljø
www.nfa.dk

Københavns Universitet
www.ku.dk

Lokal Lobbyisme,
af Marie Scott Poulsen og Maria Steno
www.lokallobbyisme.dk

SPARK
www.vpt.dk/spark

Viden på Tværs
www.vpt.dk

Væksthus for Ledelse
www.lederweb.dk



Dansk Socialrådgiverforenings materialer i serien

SAMMEN SKABER VI FORANDRINGER MERE FAG OG ARBEJDSGLÆDE

*Dialog- og
prioriteringsspil*

Spil
Mere fag og arbejdsglæde

*Løsningskatalog
1-3 har fokus
på faglighed*

Løsningskatalog 1
Flere faglige succeser
Løsningskatalog 2
Mere fælles faglig refleksion
Løsningskatalog 3
Mere efteruddannelse

*Løsningskatalog
4-6 har fokus
på arbejdsmiljø*

Løsningskatalog 4
Mindre arbejdspress og stress
Løsningskatalog 5
Mere trivsel og kollegaskab
Løsningskatalog 6
Mere fastholdelse

*Proceskatalog
7 har fokus på
forandrings-
processen*

Proceskatalog 7
Guide til TRIO'en - leder, tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant

Alle materialerne kan downloades fra www.socialraadgiverne.dk/vi-forandrer