

# Grundlæggende undervisningsmateriale

- til inspiration

## Medarbejderen som deltager i forandringsprocesser

44383

**Udviklet af:**

Michael Beck, Lars Petersen og Karoline Raundal

Social- og Sundhedsskolen i Svendborg

Hulgade 9

5700 Svendborg

Tlf.: 62 216126

## Medarbejderen som deltager i forandringsprocesser

### Grundlæggende undervisningsmateriale

---

#### 1. Uddannelsesmålets sammenhæng til FKB/TAK

Uddannelsesmålet hører til i følgende fælles kompetencebeskrivelser

2629 Pædagogisk arbejde med børn og unge  
2688 Patientrelateret service på sygehusene  
2692 Omsorg, sygepleje og pædagogisk arbejde  
2695 Sundheds- og sygeplejeopgaver i sygehusvæsenet

Uddannelsesmålet er relevant for flere målgrupper i FKB'en; primært social- og sundhedshjælpere, social- og sundhedsassistenter, pædagogmedhjælpere og dagplejere. Kompetenceudviklingen har derfor fokus på følgende arbejdspladser inden for jobområdet: Hjemmeplejen, plejecentre, amtslige institutioner, daginstitutioner i form af vuggestuer, børnehaver, integrerede institutioner og dagplejehjem.

#### Arbejdsfunktioner

Deltagerne skal kunne indgå i forandringsprocesser som part, hvor de kan stille krav og komme med forslag til forbedringer. I forbindelse med opgave- og struktureformen, som træder i kraft 1. januar 2007, vil de berørte målgrupper blive mødt af både organisatoriske og indholdsmæssige forandringer i jobfunktionen. Se mere under formål med uddannelsen.

#### Deltagerforudsætninger

I uddannelsen lægges vægt på at medarbejderen ikke kun bliver forandringsparat, men i lige så grad høj grad bliver forandringsrobust. Mange medarbejdere er usikre og forholder sig passivt til forandringerne. Eller de formår ikke at gå tilstrækkeligt konstruktivt ind i dem, hvorfor deres ressourcer og energier kunne bruges langt bedre.

#### Struktur

Uddannelsen kan udbydes enkeltstående, men kan med fordel kombineres med andre uddannelser. Deltagerne kan supplere uddannelsen med eksempelvis Samarbejde og organisation, Etablering af selvstyrende grupper, men også faglige temaer i EPOS-regi som Måltidet i pædagogisk arbejde, Forebyggelse og sundhedsfremme, Netværksskabende aktiviteter for ældre og handicappede med flere alt afhængig af forandringsprocessens fokus.

## Medarbejderen som deltager i forandringsprocesser

### Grundlæggende undervisningsmateriale

#### Formålet med uddannelsen.

Uddannelsen sigter på, at deltagerne som medarbejdere skal kunne indgå i forandringsprocesser som part, hvor de kan stille krav og komme med forslag til forbedringer. Målet er, at de bliver klædt på til at deltage som en positiv sparringspartner overfor kolleger, ledelsen og andre interessenter, for at de sammen kan udvikle de bedste løsninger for deres arbejdsplads. Sigtet med uddannelsen er yderligere, at deltagerne skal kunne tage initiativ til forandringer, kunne vurdere forandringer og i sidste ende beslutte, hvorledes de vil involvere sig. En grundtanke for kurset er, at medarbejderne bør deltage konstruktivt i forandringsprocesser for at få et ejerskab til de løsninger, som forandringerne kræver. Hvad enten forandringerne hedder værdibaseret ledelse, selvstyrende teams, handleplaner for børn, nye aktiviteter for xx etc.

En anden grundtanke er, at forandringer altid bør ses i relation til at arbejdspladsens mål. Disse mål formodes på en eller anden måde, at have til formål lave de bedste serviceydelser for arbejdets slutaftager (borgere, børn, klienter etc.).

I uddannelsen lægges vægt på at medarbejderen ikke kun bliver forandringsparat, men i lige så grad høj grad bliver forandringsrobust. Mange medarbejdere er usikre og forholder sig passivt til forandringerne. Eller de formår ikke at gå tilstrækkeligt konstruktivt ind i dem, hvorfor deres ressourcer og energier kunne bruges langt bedre.

Formålet med uddannelsen er således, at deltagerne:

- kan anvende værktøjer og metoder, der fremmer forandringsprocesser i relation til egen jobvaretagelse i faglærte og ufaglærte job.
- kan forstå egen rolle i en forandringsproces og kan tage aktivt del i ændring af organisering og strukturering af arbejdsgange, problembehandlingsprocesser og andre dynamiske processer som er relevante for deltagerens jobfunktion.
- generelt bliver rustet til, som medarbejdere, at håndtere de forandringer, som opstår i deres arbejdsliv.

Uddannelsen kan tænkes udbudt til enkeltpersoner fra forskellige arbejdspladser. Men et spændende tiltag kunne være at tilbyde uddannelsen til 2 eller 3 forskellige grupper fra forskellige arbejdspladser. Medlemmerne af de enkelte grupper skulle komme fra samme arbejdsplads, således at det blev en gruppeudvikling og en arbejdspladsudvikling. I sådanne tilfælde vil det være hensigtsmæssigt at indrette præsentation og cases efter dette. Der gives senere et forslag til en arbejds metode, der kan anvendes til en sådan sammensætning i uddannelsen (CPS). Den praktiske organisering i forslaget kan dog være en barriere, men burde kunne løses.

## Medarbejderen som deltager i forandringsprocesser

### Grundlæggende undervisningsmateriale

---

#### De gennemgående fokusområder i uddannelsen er:

- Egen rolle i forandringsprocesser.
- Værktøjer og metoder, der fremmer forandringsprocesser.
- Medinddragelse af deltagerne i diskussioner om forandringer.
- Deltagernes aktive indsats i ændring af organisering og strukturering af arbejdsgange og problembearbejdningsprocesser, der er relevante for deltagerens jobfunktion.

Uddannelsen bør tage udgangspunkt i deltagerens forudsætninger og egne oplevelser af forandringer. Samtidig søges at bevidstgøre deltagerne om, hvordan de kan medvirke til at gennemføre de forandringer, som deres arbejdssted kunne have gavn af.

Involveringen af deltagerne søges gennem:

- Afdækning af deltagerens behov i forandringsprocesser.
- Hvilke forandringer står de overfor, som andre har iværksat eller vil iværksætte?
- Hvilke forandringer ønsker de selv at iværksætte?
- Fokus på hvad deltagerne kan gøre for at indgå konstruktivt i forandringsprocesser.

Ligeledes mener vi, at det er vigtigt at uddannelsen medvirker til at deltagerne fastholder eller udvikler faglig stolthed, hvilket fx kan gøres via egen deltagelse og medejerskab til arbejdsopgaverne.

Uddannelsen kan opbygges af forskellige teoretiske oplæg indsat i temaer. I disse temaer indgår cases eller andre deltagerinvolverende arbejdsmetoder.

I forbindelse med temaerne kan deltagerne arbejde med værktøjer, der senere kan anvendes i forbindelse med egne forandringsprocesser fx, Problemløsningsmetoden (bilag 3) Appreciativ Inquiry (bilag 4), CPS-metoden (bilag 5).

Der kunne også tænkes at indgå teori om konflikter som en del af forandringer, konflikthåndtering, forsvarsmekanismer og gruppepsykologi (se punktet Struktur).

---

## Medarbejderen som deltager i forandringsprocesser

### Grundlæggende undervisningsmateriale

---

## 2. Ideer til tilrettelæggelse

### Temaer

- Tema 1 Præsentation af og introduktion til uddannelsen
- Tema 2 Forandring og udvikling.
- Tema 3 Værdier og vore personlige meningsfiltre.
- Tema 4 Teori om motivation, Appreciativ Inquiry og problemløsningsmodeller.
- Tema 5 Hvordan kan deltagerne håndtere egne ønsker til forandring i praksis. (Arbejd med egne forandringer eller cases).

### Tema 1: Præsentation.

Formål: At deltagerne bliver introduceret for hinanden, uddannelsen og underviser. Der skal samtidig skabes en tryk og åben stemning på holdet. Introduktionen er fyldigt beskrevet under denne uddannelse. Årsagen er, at forandringsprocesser ofte går tæt på personlige egenskaber/holdninger og værdier. Derfor foreslås det, at der skal lægges specielt vægt på at skabe trygge, men også udviklende rammer. Introduktionen skal lægge den basis, som er nødvendig, for at deltagerne både tør sige noget og lytte åbent og nysgerrigt til læreren og hinanden. Det foreslås også, at der skal gøres specielt opmærksom på, at deltagerne er eksperter i deres egne forhold.

I introduktionen kan følgende indgå i en præsentation:

- Navn.
- Hvor lang tid deltageren har været på sin arbejdsplads?
- Hvad er deltagerens vigtigste arbejdsopgaver?
- Hvilke forandringer har deltageren lige deltaget i eller står overfor?

”Uddannelsens/skolens/lærerens” forventninger til deltagerne.

1. I er nysgerrige! Og spørger derfor gerne.
2. I hjælper med at skabe en god stemning.
3. I deltager positivt! Giver og modtager.
4. I er imødekommende med åbenhed og udfordringer.
5. I ved, at alles meninger her på uddannelsen er lige meget værd.

### 1. introduktionsøvelse:

Øvelsens formål er, at lære hinanden at kende, skabe tillid, være underholdende

---

## Medarbejderen som deltager i forandringsprocesser

### Grundlæggende undervisningsmateriale

---

og uhøjtidelige, give mulighed for at grine sammen og at få deltagerne til at gå lidt ud over de ”normale” rammer. Giver underviserne mulighed for at snakke forventninger og motivation for uddannelsen. Hvilket øvelsens sidste spørgsmål giver anledning til.

Øvelsen beskrevet i praksis:

Alle deltagerne bliver bedt om at stå på et reb.

Regel: deltager skal hele tiden røre ved rebet.

Deltagere skal nu bytte plads efter højde- således at den højeste og laveste står i hver sin ende af rebet.

Deltagere skal nu bytte plads efter alder – således den yngste og ældste står i hver sin ende af rebet.

Deltagere skal nu bytte plads efter motivation for uddannelsen – således den mindst og mest motiverede står i hver sin ende af rebet.

Dette sidste spørgsmål er placeret, for at kunne samle op på deltagerne, der har fået at vide at de skal deltage på uddannelsen (fx fordi ledelsen mener, at de ikke deltager ”konstruktivt” i forandringsprocesser). I disse erfaringsudvekslinger er det vigtigt at anerkende og kvittere for deltagernes bidrag, da det skaber fundamentet for det videre forløb.

Spørgsmålet rummer også mulighed for at få ord på fra de personer, der er meget motiverede for uddannelsen. Disse deltagere spørges til sidst, da de vil give en positiv tilgang til det næste arbejde.

2. Introduktionsøvelse:

Formål: At deltagerne i trygge rammer får lært hinanden at kende. At alle deltagerne kommer til orde, og at de får talt sig ind på egne og andres forventninger, samt at de bliver opmærksomme på egne ressourcer.

Øvelsen beskrevet i praksis:

Deltagerne interviewer hinanden 2 og 2 og en ad gangen om:

- Hvilke forventninger har de til uddannelsen, og hvad kan de hver især bidrage med?
- Herefter går de 2, der lige har interviewet hinanden sammen med 2 andre. De præsenterer så (genfortæller) interviewet for de 2 nye deltagere.

Selvom vi mener, at det specielt i denne uddannelse er vigtigt at skabe nogle gode rammer, vil vi foreslå, at der af tidsmæssige årsager maksimalt bruges 2 lektioner på introduktionen.

## Medarbejderen som deltager i forandringsprocesser

### Grundlæggende undervisningsmateriale

#### Tema 2: Forandring og udvikling.

Formålet er at give deltagerne indsigt i, hvordan udviklingen har ændret kravene til medarbejdernes kompetencer på arbejdsmarkedet – altså forandring over tid. Deltagerne får indsigt i, hvordan arbejdsmarkedet har ændret sig, og hvorfor der kan være forskellige holdninger og værdier til, hvad en god medarbejder er i dag.

Udviklingen er gået fra pligt- og ansvarsoverdragede medarbejdere (medarbejderne får ordrer, bindes af regler og ufleksible jobfunktioner etc.) til den ansvarstagerende medarbejder (arbejder efter mål og værdier og tager selv ansvaret for at disse nås). Kompetencer som pligt, ansvar og loyalitet gælder stadig på arbejdsmarkedet, men nye kompetencer som omstillingsparathed, initiativrigdom og selvsvarlighed hører til helt almindelige krav og forventninger i et job i dag.

Vilkårene for medarbejderne har ændret sig, og derfor kan medarbejderne befinde sig personligt forskellige steder alt efter hvilke personlige værdier de har. Ligesom medarbejderne har forskellige værdier, afhængig af hvilken arbejdskultur de er opdraget i, findes der stadig ”gammeldags” og meget ”moderne” arbejdspladser i dag. Forskellen i arbejdspladskulturen er meget afgørende for, hvilke forventninger medarbejderen kan have til indflydelse på forandringer, og hvad der vil blive forventet og krævet af medarbejderen i forandringsprocesser.

#### Vigtige emner under dette tema er:

- Deltagerne får indsigt i, hvad værdier er. (Vi forstår værdier som ”holdninger”, der er retningsvisende for de handlinger, vi foretager os.)
- Deltagerne kan identificere egne værdier i forhold til deres job => hvad synes de er godt for ”borgerne”
- Deltagerne kan identificere deres arbejdspladsværdier => Hvad synes arbejdspladsen er godt/rigtigt for ”borgerne”.
- Deltagerne kan reflektere over forskellige værdisæt og sætte dem ind i en historisk, organisatorisk og individuel ramme.

Som forslag kan der startes med et oplæg, der tilgodeser de overordnede formål med temaet og lægger op til en deltageropgave.

#### Deltageropgave:

Beskriv din egen arbejdsplads ud fra nogle af de kerneord, der er gennemgået i oplægget:

## Medarbejderen som deltager i forandringsprocesser

### Grundlæggende undervisningsmateriale

---

- Hvordan er din arbejdskultur - værdier/holdninger til arbejde?
- Beskriv kulturen på din arbejdsplads i forhold til forandringer.
- Mulighederne for at udføre arbejdet på forskellige måder, men at forfølge de samme værdier på arbejdspladsen.

De emner hver enkelt har arbejdet med samles nu op i en diskussion - enten som dialog i klassen eller via andre metoder.

Som forslag kan café-metoden fx bruges.

Fordelen ved café-metoden er, at alle deltagere vil diskutere samtlige emner, og inspirere hinanden. Café-metoden anslås at ville bruge ca. 1-1½ lektion i tid.

Strukturen i café-metoden:

Deltagerne placerer sig ved forskellige café-borde med 5 personer i hver gruppe, hvoraf en udnævnes til café-bordsbestyrer. Bestyrerens opgave er at lede diskussionerne og skrive de væsentligste punkter ned.

Efter ca. 20 min. går gæsterne (4) på visit hos hinanden. 2 og 2 hen til et andet café-bord. Bestyreren byder de nye gæster velkommen og fortæller så godt vedkommende kan, hvad der er blevet drøftet i den første gruppe. Gæsterne kommer med deres tanker og ideer til diskussionen.

Efter ca. 20 min går gæsterne tilbage til deres oprindelige café bord. Cafébestyreren fortæller hvad, der har været diskuteret med de besøgende café-gæster. Til sidst samler cafébestyreren op.

Hvis der skal reduceres i nogle af temaerne af hensyn til tidsforbruget på uddannelsen, vil vi anbefale, at der skæres i dette tema. Årsagen er, at deltagerne vil komme til at arbejde med en del af temaets formål under de andre temaer.

### **Tema 3: Værdier og vore personlige meningsfiltre.**

Formål:

Deltagerne får yderligere indsigt i, hvad værdier betyder, hvorfor dannes de, og hvordan arbejdes der efter dem. Med udgangspunkt i værdier er det vigtigt, at deltagerne får fokus på årsager til, at vi, som individ og som gruppe, handler forskelligt i forhold til værdier og forandringer.

For at gøre deltagerne opmærksomme på, om medarbejderne har de kompetencer forandringer kræver, vil det være relevant at behandle kompetencebegrebet.

Illustreret ved kompetenceprofilens tre dimensioner: Den individuelle – den orga-



---

## Medarbejderen som deltager i forandringsprocesser

### Grundlæggende undervisningsmateriale

---

nisatoriske og læringsdimensionen. Uddybning af disse begreber findes bla. i bogen: Den interne Konsulent – Iværksætter og koordinator af læreprocesser.

Temaet tænkes introduceret med oplæg indenfor ovenstående formål. Deltagerne kunne herefter arbejde med temaet via en case eller med udgangspunkt i deres egen arbejdsituation.

Der kunne laves cases indenfor:

1. Overgang til selvstyrende team i hjemmeplejen, med eget budget som følge af bestiller-udfører modeller.
2. Tilrettelægge arbejdet efter kvalitetsstandarder, læreplaner.
3. Virksomhedsliggørelse af pleje og praktisk hjælp, og i dagpasning som følge af frit valg og ændret styreform i kommunen (ex Bornholm).
4. Kompetenceafklaringsprocesser som følge af kommunesammenlægninger.
5. Arbejde i "værdiledede" organisationer.
6. Arbejde i kontraktstyrede organisationer.
7. Forberedelse og opfølgning på MUS i forbindelse med organisationsændringer/sammenlægninger.
8. Arbejde med udvikling, dokumentation og kvalitetsstyring.
9. Arbejdet med pædagogiske læreplaner i dagtilbud
10. Samarbejde med forældre om børneliv.
11. Forberedelse, afvikling og evaluering i det pædagogiske arbejde.

Vi har som eksempel lavet et forslag til en case: bilag 1. Casen indeholder 2 gruppers forskellige værdier og nogle af gruppe medlemmernes forskellige værdisæt. Opgave i casen: fremgår af bilag 1. Der er 2 forskellige bud på deltager-opgaver i casen.

#### **Såfremt uddannelsen består af kursister fra 2-3 forskellige arbejdspladser.**

Her som ide foreslås, at der arbejdes med en af to metoder; ”loppemarkedet” eller CPS.

Loppemarkedet er en metafor for en metode, der kan anvendes af deltagerne til at gøre op med værdier og få inspiration til andre. Metoden går i korthed ud på, at deltagerne finder de værdier, de absolut ikke vil af med, eller som skal være meget dyre. De finder de værdier, de gerne vil af med, og så de værdier, der må betegnes om gammelt ragelse og de ikke engang vil være bekendt at sælge. Herefter etableres et loppemarked, hvor grupperne kan købe og sælge værdier af hinanden.

CPS-metoden er vedlagt som bilag 5.

## Medarbejderen som deltager i forandringsprocesser

### Grundlæggende undervisningsmateriale

Loppemarkedet er bla. Beskrevet i bogen: ”Undervisningsevaluering En håndbog” af Dinna Balling og Camilla Kølsen de Wit. Metoden kan anvendes i redigeret form.

#### **Tema 4: Teori om motivation - Appreciativ Inquiry og problemløsningsmodellen.**

Formål: At give deltagerne indsigt i og mulighed for at gribe forandringer an med forskellige metoder. Det foreslås, at deltagerne stifter bekendtskab med 2 modeller; Appreciativ Inquiry og problemløsningsmodellen.

I forhold til motivation kan det foreslås, at der bliver lagt vægt på den motivation, der ligger i at sætte sig visioner: at ture drømme, turde tro på en bedre måde at gøre arbejdet på. Her kan det foreslås at der bliver lagt vægt på, at meningsforskelle er et gode og en nødvendig vej til udvikling. Der skal være fokus på, at konflikter kan katalysere en positiv udvikling, hvis de behandles godt, men samtidig være meget destruktive, hvis de ikke håndteres ordentligt. Derfor er det relevant at komme ind på læringsteori og læring i grupper samt teori om konflikter og konflikthåndtering.

Andre motiverende faktorer som anerkendelse, behovstilfredsstillelse, medindflydelse, selvstændighed og belønning kan også være relevante at inddrage under dette tema.

Et generelt udgangspunkt kan hentes i første del af Gitte Haslebo’s bog: Konsultation i organisationer.

I forhold til Appreciativ Inquiry og problemløsningsmodellen kan der tages udgangspunkt i Nanna Eriksens let læselige og meget instruktive bog: Arbejdspladsudvikling.

I forhold til konflikter og meningsforskelle kan foreslås Tina Monbergs bog: Konfliktens redskaber og ellers materiale fra Center for konfliktløsning, fx deres kompendium der findes på: <http://www.konfliktloesning.dk/>

Der kunne i forhold til arbejdet med dette tema indgå en gruppeopgave. Gruppearbejde med udgangspunkt i deltagerens egen arbejdssituation kunne eksempelvis være:

1. Beskriv den sidst store forandring på din arbejdsplads
2. Redegør for hvilken metode (fremgangsmåde) der blev anvendt i forandringsprocessen.
3. Beskriv, hvordan deltageren og dennes kollegaer taklede forandringerne.

Erfaringerne deles i gruppen, hvor hver enkelt fremlægger sin besvarelse, og hvor de andre gruppemedlemmer kan stille spørgsmål, men ikke løse problemstillinger. Hvert gruppemedlem færdiggør sin historie, før der tages hul på næste gruppe-medlems historie.

Inddel deltagerne i grupper af 3-4 kursister. Hvis grupperne er for små, tabes der

---

## Medarbejderen som deltager i forandringsprocesser

### Grundlæggende undervisningsmateriale

---

dynamik, hvis de er for store risikeres der tab af fokus og enkelte kursisters historie kan komme til at fylde uforholdsmæssigt meget:

Fælles opsamling i plenum med fokus på, hvordan forandringerne blev taklet. Dette punkt er afsættet til næste tema.

#### **Tema 5: Hvordan kan du håndtere dine ønsker til forandring i praksis?**

Formålet er at give den enkelte deltager nogle metoder og praktiske tommelfingerregler, som deltagerne kan bruge til selv at tage initiativ i forandringsprocesser på egen arbejdsplads. Det kan her foreslås, at der gives oplæg om følgende emner i forhold til at gennemføre forandringer:

1. Oplæg om strategiske overvejelser i en forandringsproces.
2. Oplæg om ”salg” og forhandling af forandringer.
3. Oplæg om planlægning af forandringsprocesser.

#### Ad 1)

Under dette emne foreslås det at, deltagerne bliver bevidste om de forskellige deltageres/interessenters interesse-, behovs- og magtpositioner. Formålet er, at give deltagerne et grundlag for at vurdere deres muligheder for at kunne gennemføre forandringsprocesser. Heri medarbejderens egen rolle, deres kollegers roller og lederens rolle. Ligeledes er det relevant at gøre sig overvejelser om hvor, hvordan og hvornår ideer fremlægges. Det er også vigtigt, at deltagerne bliver opmærksomme på vigtigheden af at forberede sig på de væsentligste argumenter for forandringerne. Samt at de bliver opmærksomme på vigtigheden af at anerkende og håndtere andre personers modstand mod forandringerne.

#### Ad 2)

Dette punkt ligger i forlængelse af pkt. 1, men fokus er her på, hvordan ideer til forandringer præsenteres og forhandles. Forhandlingerne kan siges at ligge i periferien af den ideelle forandringsproces, hvor alle parterne går ind for forandringer, og kan se sig selv og andre i dem.

Men i forandringsprocesser må imødeses modstand, og i den forbindelse kan det foreslås, at komme ind på assertive teknikker og forhandlingsteknikker. Som inspiration kan anvendes Barbro Lennéer-Axelson og Ingela Thylefors afsnit om konfliktstil og roller i bogen OM konflikter. I forbindelse med forhandling kan bogen af Roger Fisher: ”Få Ja! Når du forhandler uden at give efter” anvendes.

#### Ad 3)

Her vil vi foreslå, at emnerne fra punkt 1 og 2 sættes i spil, ved at deltagerne planlægger og gennemfører en forandring, de kunne tænke sig på deres egen arbejdsplads. Gennemførelsen er fiktiv, men tænkes gennemført via et rollespil. Delta-

## Medarbejderen som deltager i forandringsprocesser

### Grundlæggende undervisningsmateriale

---

gerne bliver her sat til at argumentere for deres ideer til forandringer overfor en gruppe af andre kursister, der skal spille deres ”skeptiske kollegaer – djævlens advokater”

Forberedelsen til dette arbejde sker via et skema se bilag 2.

### 3. Opgaver og undervisningsmaterialer

Se bilag 1 – 5.

### 4. Litteraturliste mv.

Balling Dinna & Kølsen de Wit, 2004: *Undervisningsevaluering - En håndbog*. MCD Metode- og Dokumentations Center, Amtscentralen for Undervisning, Århus Amt

Eriksen, Nanna: *Arbejdsplads-udvikling*. Frydenholm 2005

Christensen K. Søren mf.: *Pædagogisk udviklingsarbejde – en nødvendighed*. Semiforlaget 1994

Christensen K. Søren mf.: *Udviklingskonsulenter i udviklingsarbejde – en invitation til samarbejde*. Semiforlaget 2000

Fisher Roger og Ury William ved Claus Bech: *Få ”Ja” når du forhandler uden at give efter*”. Forlag Borgen 2005

Fuglsang Lars og Jensen Fussing Christjan: *Gruppetledelse og trivsel i hjemmeplejen*. Valby 2002

Haslebo Gitte og Nielsen Sanne Kit: *Konsultation i organisationer*. Dansk psykologisk forlag 1997

Henrietta Haukrogh og Flemming Riishøj: *”Den interne konsulent – iværksætter og koordinator af læreprocesser*. Forlag Dfhnet [www.dfhnet.dk](http://www.dfhnet.dk)

Kotter P. John 2002: *Hvad ledere egentlig gør*. Forlaget Birmar

Haslebo Gitte mf.: *Konsultation i organisationer - hvordan mennesker skaber ny mening*. 1 udgave, 2. oplag. Dansk psykologisk forlag 1997

## Medarbejderen som deltager i forandringsprocesser

### Grundlæggende undervisningsmateriale

---

Lennéer-Axel, B. & Thylerfors, I: *Arbejdsgruppens psykologi*. Hans Reitzels forlag 1993

Lennéer-Axel, B. & Thylerfors, I.: *Om konflikter – hjemme og på arbejde*. København: Hans Reitzels Forlag 1998

Monberg Tina: *Konfliktens Redskaber*. Børsens forlag 2005

Pedersen Møller Peter og Foged Brita: *Tendenser i pædagogisk udviklingsarbejde*. 1. udgave, 1. oplag. Forlaget PUC 2003

Internet links, der alle indeholder temaer, som kan være relevante i forbindelse med uddannelsen.

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

[www.rumfoldig.dk](http://www.rumfoldig.dk)

[www.arbejdsmiljoweb.dk](http://www.arbejdsmiljoweb.dk)

[www.kl.dk/223089](http://www.kl.dk/223089)

[www.kl.dk/333539/](http://www.kl.dk/333539/)

[www.bupl.dk](http://www.bupl.dk)

<http://www.ami.dk/>

[www.bar-sosu.dk](http://www.bar-sosu.dk)

Horsdal Marianne 2001 *Pædagogisk forskning og udvikling Konferencerapport*  
Institut for pædagogisk forskning og udvikling.

<http://www.hum.sdu.dk/projekter/ipfu/ipfu-dk/pdf-rap/rap230801.pdf>

## Medarbejderen som deltager i forandringsprocesser

### Grundlæggende undervisningsmateriale

---

#### Bilag 1: Case til identificering af værdier og disse værdier sat i spil.

##### Case 1.

På plejehjemmet ”Bøgelykken”, hvor du er ansat som medarbejder, arbejder man værdibaseret.

Der er nedskrevne værdier for borgerne og for medarbejderne. Værdierne er udarbejdet af TR og ledelse i fællesskab, og er efterfølgende vedtaget i samarbejdsudvalget.

Torsdag den 15. juni er der planlagt en udflugt for 8 af afdelingens 20 beboere. Der er handlet ind til madpakker, som beboerne skal være med til at smøre. Der er reserveret bus, som en af hjælperne skal køre til den nærliggende fuglepark, som beboerne glæder sig til at besøge.

Det er planlagt, at der er 6 hjælpere på arbejde. 3 hjælpere skal med på turen, og 3 hjælpere bliver tilbage i afdelingen sammen med de resterende 12 beboere.

Om morgenen den 15. juni er der en sygemelding fra en af de hjælpere, der skal være tilbage i afdelingen. Der kan ikke skaffes afløsning. Derudover er en af beboerne, som ikke skal med på turen blevet syg, og skal i lægehuset med ledsagelse af en hjælper fra afdelingen.

Karen og Hanne, som er de to hjælpere, der skal være tilbage på afdelingen, kan ikke overskue at være alene om arbejdet og besøget i lægehuset, hvorfor de foreslår, at udflugten udsættes til en anden gang.

Kirsten, Birgit og Marianne, som skal på tur, er ikke meget for at aflyse, idet alt er klar til turen og beboerne har glædet sig længe.

Der opstår en diskussion, hvor følgende værdier kommer ”i spil”:

- Borgerne skal opleve tryghed og plejen skal være tilrettet ud fra den enkeltes behov
- Borgerne skal opleve glæde, livskvalitet og selvbestemmelse, og der skal skabes stjernestunder
- Medarbejderne skal opleve respekt for hinanden og hinandens arbejdsområder og ressourcer

Situationen udvikler sig til et skænderi, primært mellem Hanne og Marianne. Marianne siger, at hun altid har ment, at Hanne sætter forhindringer i vejen for de sjove oplevelser i sin stræben efter orden og renlighed. Hanne siger, at Marianne

## Medarbejderen som deltager i forandringsprocesser

### Grundlæggende undervisningsmateriale

---

kun gider ”alt det sjove”, og så kan de andre bare stå tilbage med de tunge borgere og rengøringen.

#### 1. forslag til gruppearbejde:

Tag notater af gruppens arbejde i relation til følgende punkter:

1. Tag en diskussion i gruppen i relation til emnet
2. Kunne en sådan konflikt opstå på jeres egen arbejdsplads?
3. Find mulige årsager til konflikten
4. Hvilke forslag kunne der være til en løsning?
5. Beslut hvem der fremlægger gruppens arbejde

#### 2. Forslag til gruppearbejde

- Find nogle af de værdier der er nedskrevet (Lave eventuelt et udvidet værdigrundlag til case) og som kan bruges af medlemmerne i deres argumentation i casen.
- Lav en diskussion hvor hver deltager påtager sig en rolle fra casens medlemmer: Karen, Hanne, Marianne, Kirsten og Birgit
- 
- Hvilke tanker gør I jer i forhold til de kompetencer, der skal udvikles. Hvad betyder det for de enkelte medlemmer og for hele gruppen? I den ovennævnte case.

## Medarbejderen som deltager i forandringsprocesser

**Grundlæggende undervisningsmateriale**

## Bilag 2: Forberedelsesark til forandringer.

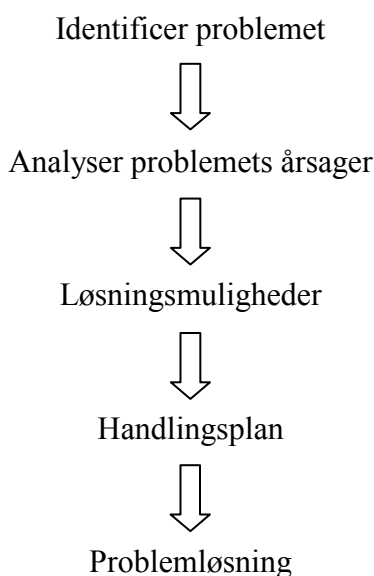
Hvad drejer forandringen sig om?	
Dit mål:	Din modparts (formodede) mål:
Alternative løsninger:	
Hvad er dine/jeres interesser?	Hvad er din/jeres modparts interesser?
Er der andre interessenter i sagen? Og hvad vil de sige?	
Hovedpunkter i din argumentation: (tænk på assertion)	



## Medarbejderen som deltager i forandringsprocesser

## Grundlæggende undervisningsmateriale

## Bilag 3: Problemløsningsmetoden.



Hvilken metode, der er bedst kan ikke afgøres, men hver metode indeholder nogle fordele og ulemper. Kort kan det siges, at problemløsningsmetoden er meget analyserende med fokus på problemet (-erne). Hvilket er godt til at holde fokus og gå lige på årsagen. Den kan være en meget rationel tilgang. Ulempen kan være, at metoden kan have en tendens til at fokusere på fejl, problemer, vanskeligheder og de steder hvor der ikke er succes, men tværtimod manglende kompetencer, underskud og utilstrækkelighed.

Appreciative Inquiry er en metode, der fokuserer på det modsatte. Altså på hvor der er succes, overskud og noget man eller organisationen bare er god til er. Ideen er, at vi kan lære af hinandens succes, og at det ikke er nødvendigt at opfinde den dybe tallerken igen og igen. Man bruger altså de gode resultater fra et sted til et andet. Ulempen ved metoden kan være, at dens fokus på succes gør, at væsentlige problemer ikke bliver behandlet, samt at det kan være vanskeligt at lære af andres succes. En succes kan desuden sætte ens egen uformåen i relief. Og det sidste, man har lyst til at høre på, når det går en selv dårligt, er måske at høre på, hvor godt det går andre. Men den anerkendende tilgang til en udvikling, hvor man samtidig tænker i fremtiden, vinder mere og mere indpas i forandringsprocesser.

## Medarbejderen som deltager i forandringsprocesser

### Grundlæggende undervisningsmateriale

---

#### Bilag 4: Apperceptive Inquiry metoden.

- Undersøge de bedste oplevelser og erfaringer i organisationen.
- Del drømme, ønsker og visioner for fremtiden.
- Skab et fælles billede af en realistisk fremtid ud fra visionerne.
- Få omsat billedet til handling.

---

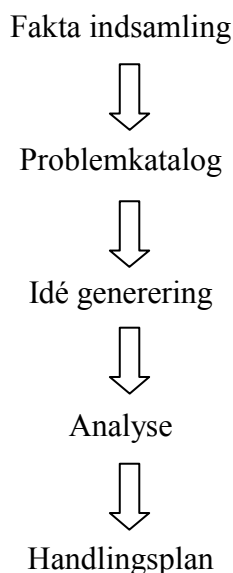
## Medarbejderen som deltager i forandringsprocesser

### Grundlæggende undervisningsmateriale

---

#### Bilag 5: Creativ Problem Solving (CPS-metoden).

Metoden opstod tilbage i 1940'erne på det amerikanske reklamebureau BBDO. Den bygger på brainstorm princippet, hvor hver deltager efter tur kan komme med sit bud/input i hver fase. Metodens effektivitet afhænger af, at der ikke diskuteres undervejs, og at faseopdelingen respekteres. Faserne er:



Gennemførelsen af en CPS følger nogle spilleregler, som her er beskrevet ganske kortfattet.

Mødeleder driver processen – fremover kaldet CPS'en. Eventuelt assisteret af en referent, som noterer bud/input på en tavle, overhead eller flipover. Alle skal kunne følge med i det, der bliver skrevet. Deltagerne i gruppen, som helst skal være placeret i en kreds eller ”hestesko”, spørges derefter en for en:

- Alle spørges efter tur
- Der må gives et bud/input i stikord eller kort sætning
- Der må ikke kommenteres
- Der kan om nødvendigt stilles uddybende spørgsmål

## Medarbejderen som deltager i forandringsprocesser

### Grundlæggende undervisningsmateriale

- Har man ikke et bud/input meldes ”pas”
- Har man meldt ”pas” kan der stadig bidrages med nye bud/input i næste runde
- Der spørges rundt til alle melder pas

#### Fase 1 – Fakta indsamling:

##### Situationen:

Problemanvarlig beskriver kort situationen/modsætningsforholdet.

##### Fakta:

Ordstyrer spørger deltagerne: ”Hvilke konkrete, objektive data har vi omkring vores situation?”

Deltagerne giver deres bidrag til ordstyrer, der noterer det på tavlen.

Der fortsættes efter tur rundt i gruppen, indtil der ikke er flere bidrag.

Problemanvarlig er med på lige fod med de øvrige deltagere

Ordstyrer og problemanvarlig sorterer ”ikke-fakta” fra – efter først at have spurgt til forståelse i gruppen.

Runden afsluttes med, at deltagerne diskuterer og beslutter, om der mangler fakta til problembearbejdningen.

#### Venstre hjernehalvdel

- den analyserende/vurderende del

- Tale/ord
- Tal
- Logik
- Kontrol
- Dominerende
- Aktiv
- Analytisk
- Matematisk
- Sekventiel



#### Højre hjernehalvdel

- den åbne/kreative del

- Følelser
- Toner/musik
- Intuition
- Farveopfattelse
- Helhedsorienteret
- Stille/tavs
- Syntese
- Receptiv

## Medarbejderen som deltager i forandringsprocesser

### Grundlæggende undervisningsmateriale

---

Begge hjernehalvdele bidrager til problemløsning, men det er bedst, når de får plads til at virke hver for sig i adskilte faser.

## Medarbejderen som deltager i forandringsprocesser

### Grundlæggende undervisningsmateriale

#### Fase 2 – Problemkatalog:

##### Princip:

Princippet er, at man opdeler aktiviteten i en åben, kreativ, højrehjernet aktivitet, efterfulgt af en lukket, vurderende, venstrehjernet aktivitet.

##### Gennemførelse af den åbne del:

Ordstyrer spørger: ”Hvilke problemer ser vi på baggrund af situationsbeskrivelsen, modsætningsforholdet og de fakta vi har noteret?”

Ordstyrer fremhæver spillereglerne og minder om, at det er den kreative fase – undlad at vurdere – fyr løs!

Bidrag samles som i fase 1 – der spørges rundt til der ikke er flere bud.

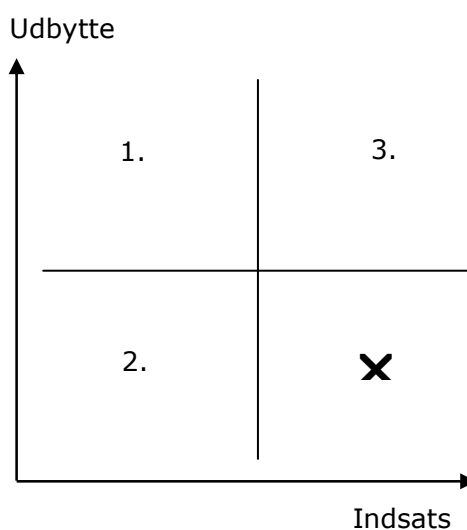
Ordstyrer noterer præcis det der fremføres, og undgår at redigere eller stille uddybende spørgsmål.

##### Gennemførelse af den lukkede/vurderende del:

Ordstyrer kan nu give adgang til spørgsmål til forståelsen (uddybning af punkter)

Ordstyrer og problem ejer sorterer problemstillinger fra som er maskerede løsningsforslag

Problem ejer vælger den eller de problemformuleringer, som gruppen går videre med (man kan vælge at lade gruppen vælge problemerne fx ved simpel afstemning – brug af et antal stemmer – eller ved anvendelse af prioriteringsskema).



## Medarbejderen som deltager i forandringsprocesser

### Grundlæggende undervisningsmateriale

---

#### **Fase 3 – Idégenerering:**

##### Gennemførelse af den åbne del:

Problemejer spørger: ”Hvordan kan vi...?”

(Ordstyrer fremhæver spillereglerne og) minder om, at det er den kreative fase – undlad at vurdere – fyr løs!

Bidrag samles som i fase 1 – der spørges rundt til der ikke er flere bud.

Ordstyrer noterer præcis det der fremføres, og undgår at redigere eller stille uddybende spørgsmål.

##### Gennemførelse af den lukkede/vurderende del:

Ordstyrer og problemejer sorterer og grupperer idéerne uden at smide væk

Problemejer vælger, hvilke idéer der umiddelbart synes bedst

Problemejer præsenterer sin beslutning for gruppen – med begrundelse

#### **Fase 4 – Analyse:**

##### Fordele og ulemper ved løsningsidéen:

Problemejer spørger: ”Hvilke mulige fordele og ulemper kan tænkes i gennemførelse af?”

1. først fordele – de skrives op på tavlens venstre side
2. Dernæst ulemper – de skrives op på tavlens højre side
3. Der diskuteres åbent – primært med henblik på forslag til at fjerne ulemperne
4. Vær sikker på, at alle ulemper er med – også de politisk ubehagelige og dem der er vanskelige at formulere

#### **Fase 5 – Handlingsplan:**

1. Start handlingsplanen med at formulere målet (løsningen)
2. Diskutér derefter hvilke aktiviteter, der vil sikre mål opnåelse
3. Sæt aktiviteterne i rækkefølge og beslut tidsplan, ansvars personer og opfølgning.

## Medarbejderen som deltager i forandringsprocesser

### Grundlæggende undervisningsmateriale

---

#### CPS-metoden sikrer:

- struktur i bearbejdningen af udfordringer
- at kreativiteten frigøres for hele teamet
- at alle kan bidrage på lige fod
- en hurtig, effektiv problemformulering
- at alle støtter den endelige løsning

#### Metoden modvirker at teamet:

- drager forhastede konklusioner
- definerer problemet forkert
- overser væsentlige fakta
- overser alternative løsninger
- begrænses af traditionelle løsninger
- presser enkelte personers løsning igennem på bekostning af teamet