

Metoder og erfaring

Læring på jobbet

KL og KTO

Læring på jobbet

Læring på jobbet

– Metoder og erfaring

1. udgave, 1. oplag, juni 2002

Bogen er udarbejdet for KL og KTO af:

Henrik Holt Larsen, Handelshøjskolen i København

Connie Svabo, Handelshøjskolen i København

Torben Andersen, Handelshøjskolen i Århus

Anne-Mette Hjalager, Forskerparken Århus

Camilla Leth, Handelshøjskolen i København

Steen Scheuer, Handelshøjskolen i København

Steen Thomsen, Reflect

Studenter:

Carit Abrahamsson, Handelshøjskolen i København

Camilla Præst Andersen, Handelshøjskolen i København

Lea Green, Handelshøjskolen i København

Projektledelse:

Stine Hinge, KL

Lars Daugaard, KTO

Produktion: www.mekato.dk

Grafisk tilrettelæggelse og dtp: Art/Grafik

Tryk: Narayana Press, Gylling

ISBN 87-7848-724-2

ISBN 87-7848-725-0-pdf

Oplag: 5.000

KL og KTO, juni 2002

Bogen kan downloades på www.kl.dk/læringpaajobbet

og på www.personaleweb.dk

Forord

Læring på jobbet handler om, hvordan man lærer – ikke ved at blive taget væk fra arbejdet og sat på skolebænken, men ved at udføre sit arbejde. Læring på jobbet er det læringssted, som er lige ved hånden – og bør placeres på lige fod med efter- og videreuddannelse og andre former for kompetenceudvikling.

Læring på jobbet dækker mange forskellige situationer på jobbet, der giver mulighed for at lære noget nyt. Læring på jobbet finder fx sted, når jobindholdet varierer, når ansvar uddelegeres, ved deltagelse i projektarbejde, gennem kollegial supervision, i medarbejderudviklingssamtalen og i forbindelse med organisationsændringer.

Læring på jobbet sker ikke automatisk. Det kræver, at kommunens ledere og medarbejdere er opmærksomme på mulighederne og at der bliver skabt de nødvendige rammer og betingelser for læring.

Formålet med bogen, Læring på jobbet – metoder og erfaring, er at sætte fokus på læring på jobbet, som en metode til kompetenceudvikling for medarbejdere og ledere. Et andet væsentlig formål er, at beskrive forskellige erfaringer med læring på jobbet samt at præsentere metoder, der gør det nemmere for kommunerne at arbejde konkret med læring på jobbet.

Læring på jobbet er blevet mere udbredt og på mange arbejdspladser i kommunerne indgår læring på jobbet allerede som et element i udviklingen af ledere og medarbejders kompetencer.

KL og KTO håber, at bogen kan inspirere kommunerne yderligere i arbejdet med læring på jobbet.

KL og KTO, juni 2002

FORORD	3
INDLEDNING Dagligdagens rige muligheder for at lære	9
Grunde til at lære på jobbet	9
Læsevejledning	9
Nydelse fremmer læring	10
TEMA 1 Læring gennem jobindhold	11
Generelt om jobindhold og læring	11
Jobindhold skaber læring	11
Metode 1: Variation i jobbet	11
Hvad har du lært i dag?	12
Komplekse sager gør tvivl til en vigtig medspiller	12
Diagnose af eget arbejde – den atypiske borger	13
Metode 2: Tilbage melding	15
At give en tilbage melding	16
Tilbage melding, der fører til læring	17
Metode 3: At uddelegere ansvar	18
Stress skyldes manglende indflydelse og støtte	19
Selvstændigt initiativ: Kartoffler og kantineorganisering	20
Bledamer og forflytningsvejledere	20
Arbejdspres på lederen fører til uddelegering	20
Metode 4: Helhed i arbejdet	21
Helhed i arbejdet: Rengøring tilsat børn	22
Medarbejderindflydelse rykker	23
Metode 5: At lære af fejl	23
Det glemte barn	24
Fejl forstørres	24

TEMA 2 Læring gennem samtaler	26
Generelt om samtaler og læring	26
Hvordan skaber samtaler læring?	26
Metode 1: Medarbejderudviklingssamtale	27
En positiv oplevelse	29
Metode 2: Uformel snak om arbejdet og aktiv lytning	29
En uformel snak før fyraften	31
Metode 3: Kollegial supervision	33
Supervision i Silkeborg	34
Det personlige udbytte	35
At tænke på en anden måde	35
Aftal tid!	35
Kollegial supervision	36
Metode 4: Intern undervisning	36
Lær fra dig	36
Få mere ud af kurserne	37
Viden fra a til å	38
Tema 3 At dele erfaringer og viden	39
Generelt om erfaringsudveksling og videndeling	39
Erfaringsudveksling og videndeling skaber læring	39
Metode 1: Sidemandsoplæring	40
Sidemandsoplæring i ældresektoren	42
Åben-plan læremiljø fører til kollegial sparring	42
Prompte problemløsning	43
Tålmodighed læres	43
Fra den erfarne til den mindre erfarne	44
Metode 2: Coaching	44
Vejledere bygger bro mellem teori og praksis	45
Læring ved at skulle videreformidle egne erfaringer	45
Folk syntes ikke, at de havde behov for en vejleder	46
Metode 3: Mentorordning	46
Måder at dele erfaringer på – mentorordning	48
Kompetencebytte	48

Metode 4: Netværk	49
Pædagoger og pædagogmedhjælpere fra forskellige institutioner til fælles personalemøde	50
Man kan jo låne lidt	50
Sparring med erfaring	51
Store virksomheder hjælper mindre virksomheder til vækst	51
Metode 5: Videndeling gennem intranet	51
Om intranet	52
Elektronisk drevet omvæltning	52
Kriterie for et godt intranet	53
TEMA 4 Samarbejde – ved fælles hjælp mod et fælles mål	54
Samarbejde skaber læring	54
Metode 1: Projektarbejde	55
Fruktbar frustration	58
Metode 2: Teambaseret arbejde	59
Tidsspilde og manglende arbejdspladser	61
Inspirerende samarbejde	61
Selvforvaltning og teambaseret samarbejde	62
Man skal kunne uddanne sig til samarbejde	63
Metode 3: Møder	63
Årsplanen som udviklingsredskab	63
Ikke flere dyre ord	65
Møder, der fremmer læring	66
Målrettet kommunikation	66
TEMA 5 Forandringer, der fremmer læring	67
Forandringer skaber læring	67
Metode 1: Jobsparring	68
Sparring uden for ringen	69
Metode 2: Jobbytte	70
Råd til en vandhane	71
Jobbytte i lederudvikling	72

Metode 3: Organisationsændringer	74
Ti gode råd	75
Vestre kirkegård	76
Fra bogholder til strategisk økonom	77
Organisationsudvikling – når nyhedsværdiens varme skær falmer	78
Farlig forandring	78
Håndtering af forandring	79
APPENDIX	81
LITTERATURLISTE	83



INDLEDNING

Dagligdagens rige muligheder for at lære

Denne publikation handler om, hvordan man lærer – ikke ved at blive taget væk fra jobbet og sat på skolebænken, men ved netop at udføre sit job. Læring på jobbet er den overskrift, som vi bruger for alle de situationer på jobbet, der giver mulighed for at lære noget.

Vi glemmer ofte, at netop dagligdagen er fuld af muligheder – som måske, men ikke altid udnyttes – for at lære noget. "Jeg passer jo bare mit arbejde," siger man og glemmer, at man kan lære, mens man arbejder og arbejde, mens man lærer. Derfor er det så vigtigt, at vi bliver mere opmærksomme på de muligheder for at lære, der ligger begravet i det enkelte job, i samspillet mellem mennesker og jobs og samspillet mellem det enkelte menneske og organisationen, dvs. kommunen.

Grunde til at lære på jobbet

Der er flere grunde til, at det er vigtigt for den enkelte person og kommunen som helhed at interessere sig for læring på jobbet. For det første er læring på jobbet ofte et bedre, mere effektivt, smidigt og billigere alternativ til at lære noget end at blive sat på skolebænken. For det andet viser talrige undersøgelser, at det, som folk lærer mest af, netop er læring på jobbet. For det tredje bidrager læring på jobbet ikke kun til kvalifikationstilvækst, men øger ofte personens kompetence. Det betyder, at personen bliver bedre til at imødekomme de krav, der stilles i organisationen og/eller på arbejdsmarkedet generelt. Og for det fjerde er læring på jobbet det fælles mødested mellem individuel og organisatorisk kompetenceudvikling.

Selv om der således er en række gode argumenter for at udnytte mulighederne for læring på jobbet så godt som muligt, vokser træerne ikke ind i himlen. Det kan være svært at afgrænse, hvad læring på jobbet er, ligesom det kan være svært at anvise metoder til at opnå læring på jobbet. Det er derfor en

DAGLIG INDLÆRING ER MERE EFFEKTIV END ERHVERVSKURSER

Den daglige indlæring med kolleger på landets arbejdspladser er langt mere effektiv end erhvervsrettede kurser. Når maskinparken skal udnyttes bedre, eller evnen til samarbejde skal øges, er det langt mere frugtbart at gøre brug af kollegerne, end det er at tage på efteruddannelseskursus.

Sådan har 315 virksomhedsledere og 500 lønmodtagere svaret på den første større undersøgelse herhjemme, der sammenligner udbyttet af formelle efteruddannelsesforløb med den uformelle indlæring, der sker på arbejdspladserne.

Undersøgelsen er gennemført af Dansk Teknologisk Institut, Institut for Konjunktur-Analyse og LO i 1998.

stor udfordring for os på de følgende sider at komme med praktiske og anvendelige bud på, hvordan mulighederne for læring på jobbet optimeres.

Læsevejledning

Publikationen er disponeret i fem temaer. Under hvert tema er der et antal metoder til at fremme læring på jobbet. Disse metoder er struktureret på samme måde gennem hele publikationen. Først en indledning, hvor baggrunden for metoden ridses op. Dernæst en beskrivelse af, hvordan man bruger metoden. Afslutningsvis et afsnit med barrierer, der kan besværliggøre brugen af metoden. For hver metode er der desuden en eller flere cases, der fortæller, hvordan medarbejdere i kommunerne anvender metoden. Metoderne griber ind i og supplerer hinanden.

De tal der præsenteres i søjlediagrammerne bygger på undersøgelsen "Læring og udvikling på jobbet"

DEFINITION

Læring på jobbet er en *proces*, hvorved en person erhverver sig *erfaringer*, og der typisk sker en ændring af en persons *viden, færdigheder, holdninger og kompetencer*. Læringen vil ofte, men ikke nødvendigvis, udmønte sig i en adfærdsændring.

Processen udspringer af personens *handling* i det *sociale rum*, som arbejdsopgaverne og den organisatoriske kontekst udgør.

Læringen er *kontekstafhængig*, idet situationen og den sociale sammenhæng personen befinder sig i er afgørende for, hvilke færdigheder, holdninger og kompetencer, der udvikles. Læring sker både individuelt og kollektivt.

Handlingen enten *efterfølges* af eller er en konsekvens af personens *refleksion*. Den del af læring på jobbet, som øger personens evne til at indfri de krav og forventninger, som organisationen – og/eller i bredere forstand arbejdsmarkedet eller samfundet – stiller, kaldes *kompetence*. Dermed øges personens employability/markedsværdi.

Læring på jobbet kan være planlagt eller uforudset, ønsket eller uønsket, positiv eller negativ, målbar eller ikke-målbar.

Læring på jobbet er betinget af *medarbejderens indstilling* til den forestående læring. Hvis indstillingen er positiv og engageret, vil mulighederne for læring være større, end hvis indstillingen er negativ.

foretaget i 2002 af Handelshøjskolen i København for KL og KTO. En nærmere beskrivelse af proceduren for spørgeskemaundersøgelsen findes bagerst i denne publikation.

God læselyst – og bær venligst over med, at vi bruger et gammelt medie – nemlig en bog – til at lære om (arbejds)livet. Vi trøster os med, at man i hvert fald somme tider bliver bedre til at føre et skib, hvis man forstår søkortet...

NYDELSE FREMMER LÆRING

Den ungarsk-amerikanske psykolog Mihaly Csikszentmihalyi mener, at det mest nydelsesfulde typisk også vil være det mest lærerige. Omvendt tenderer hjernen til at reagere primitivt, når vi oplever stærk angst – fx i forbindelse med at skulle eksamineres. Det skyldes bl.a., at den ældste og mest primitive del af vores hjerne, som vi har til fælles med krybdyrene, i den situation beslaglægger en stor del af den energi, der er til rådighed i hjernen.

Kilde: Berlingske Tidende, 1. sektion, lørdag d. 16. marts 2002.

TEMA 1

Læring gennem jobindhold

Generelt om jobindhold og læring

Arbejdets indhold – altså hvad det er, man laver hver dag – betyder meget for, hvilke muligheder man har for at lære på jobbet. Varieret jobindhold skaber mere læring end rutinepræget og ensidigt arbejde. At udføre det samme arbejde dag efter dag – giver ikke særlig gode muligheder for at lære noget nyt. Man kan blive god til at udføre den ene handling, men så er læremulighederne også godt og vel udtømte. I den anden ende af skalaen er det meget varierede og uforudsigelige arbejde. Det kan typisk være arbejde, hvor der ikke er en bestemt måde at gøre tingene på: hvor det personlige skøn er vigtigt, og medarbejderen bliver nødt til at tage stilling til, hvordan en opgave skal løses fra gang til gang.

Jobindhold skaber læring

De fleste medarbejdere vil gøre, hvad de kan for at udføre de opgaver, de har ansvar for. Ændres indholdet i medarbejderens opgaver, ændres også det arbejde, medarbejderen udfører. Et nyt eller varieret jobindhold fører altså til nye handlinger og dermed til læring.

Et væsentligt aspekt ved jobindhold og at lære på jobbet er muligheden for og viljen til nye opgaver. Og et væsentligt aspekt ved muligheden for og viljen til nye opgaver er indstillingen til fejl i kommunen, på arbejdspladsen og hos den enkelte medarbejder. Det er nødvendigt at risikere noget for at lære noget.

Hvad medarbejdere og ledere kan gøre for at tilrettelægge det daglige arbejde sådan, at der er størst muligheder for læring, går vi mere i dybden med nedenfor.

Metode 1: Variation i jobbet

Job med variation i arbejdsopgaver, redskaber eller samarbejdspartnere skaber gode muligheder for læring. Jo mere uforudsigeligt, desto bedre – er man fristet til at sige. Det gælder i hvert fald, at arbejde med variation i giver gode muligheder for at lære nyt på jobbet.

Hvad handler det om

At skabe variation i jobbet.

Job med variation i vil sige arbejde, hvor medarbejderen skal udføre forskellige aktiviteter, der involverer brugen af forskellige kompetencer. Alle typer forandringer, det være sig i arbejdsopgaver, arbejdssted, redskaber eller samarbejdspartnere, skaber muligheden for at lære på jobbet.

Når man kaster sig ud i ukendte arbejdsopgaver og situationer, må man føle sig frem. Man skal lære at begå sig i nye sammenhænge og oparbejde nye færdigheder og viden. Man bliver nødt til at forholde sig til variationen, fx i form af nye kolleger eller nye arbejdsopgaver. Den nye viden skal tænkes og indordnes under allerede etablerede forestillinger. Der sættes derved spørgsmålstejn ved både den gamle og nye viden, og det skaber læring. Variationen skaber derfor et arbejdsmiljø, hvor det at lære indgår som en naturlig del af arbejdet.

BRUG JOBINDHOLD TIL AT FREMME LÆRING:

- Skab variation i arbejdsopgaver
- Sikre tilbagemelding
- Uddelegér ansvar
- Skab helhed i arbejdet
- Undgå angst for fejl.

Sådan gør man

Både medarbejdere og ledere kan gøre noget for at tilrettelægge det daglige arbejde sådan, at der er gode muligheder for læring.

Medarbejderne kan tage imod udfordringer, opsøge nye arbejdsopgaver eller samarbejdspartnere og ikke være bange for at udføre et stykke arbejde, som bringer dem på gyngende grund.

Lederen kan tilrettelægge arbejdet sådan, at det ikke altid er de samme medarbejdere, der løser de samme opgaver. Lederen kan fx opfordre medarbejderen til at prøve kræfter med nye opgaver og forfølge sine interesser. Lederen kan også sikre variation i medarbejdernes arbejde ved at uddelegere specialopgaver.

Nogle skridt på vejen mod variation er, at medarbejdere og ledere:

- foreslår nye tiltag og selv er med til at gennemføre dem
- ændrer på eksisterende rutiner eller opsøger nye udfordringer eller metoder i det daglige arbejde
- springer ud på dybt vand og prøver kræfter med nye opgaver, som man ikke er sikker på, hvordan man skal løse
- varierer ansvarsfordelingen i arbejdet, fx ved at lade projektlederansvaret gå på skift.

Barrierer

En barriere mod variation i jobindhold er tendensen til at gøre det sikre. Man vil helst samarbejde med den samme kollega og udføre de samme arbejdsopgaver. Det kan opleves ubehageligt at

HVAD HAR DU LÆRT I DAG?

En chef for en produktionsafdeling i en større privat virksomhed har en daglig reminder til sig selv. Han siger, at han ikke må forlade sin arbejdsplads, før han har lært noget nyt. På en arbejdsplads, hvor meget er lagt i rutiner, er det måske småting man lærer. Men det sætter gang i den personlige refleksion og er afgørende for at kunne lede og ændre.

bevæge sig ud på gyngende grund, fordi man risikerer at begå en 'brøler' og dermed få et nederlag. Så er det alligevel lettere at gøre det, man plejer og dermed det, som man ved, at man kan finde ud af. At tænke sådan er sikkert typisk, men det er også farligt, for det bliver sværere og sværere at kaste sig ud i at lære nye ting.

En anden barriere er, at ledelsen ikke bakker op om medarbejdernes ønsker om variation. Den daglige drift og effektivitet i løsningen af arbejdsopgaverne sættes højere end medarbejdernes udviklingsmuligheder, så medarbejderne opfordres ikke til at søge nye opgaver. Og de medarbejdere, der efterlyser nye opgaver, bakkes ikke op – de får ikke opgaverne.

Personer, der arbejder meget alene, kan have sværere ved at skabe variation i arbejdet, end personer der har mulighed for at samarbejde og bytte arbejdsopgaver. For medarbejdere, der arbejder meget alene, er de væsentlige muligheder for læring på jobbet at drøfte deres arbejde med kolleger og andre.

Komplekse sager gør tvivl til en vigtig medspiller

At dele egen undren med kollegerne er nøglen til sagsbehandlingen i selskabslyningen i Roskilde Kommunes skatteafdeling. Jobbets komplekse indhold er dermed med til at fremme sagsbehandlernes læring på jobbet.

Et team på tre skatterevisorer har ansvaret for revision af de største erhvervselskaber i Roskilde Kommune. Og de har brug for hinanden, når de skal løse de komplekse selskabssager.

"Erfaringen viser, at det typisk er de store selskaber, man viger tilbage for at gå i clinch med," fortæller Hanne Ravn Eriksen, projektkoordinator i erhvervslyningen i Roskilde Kommune. At skateligne de store erhvervselskaber er nemlig kompliceret.

Ud over Hanne Ravn Eriksen består teamet, der går i clinch med de store selskaber, af skatterevisorerne Per Sørensen og Anni Falk Hansen. Og ligningsteamet har succes med deres arbejde, både målt på træfprocent og andre nøgletal.

Det forkerte er et skridt på vejen

Kompleksiteten i de sager, teamet løser, gør, at de tre skatterevisorer har stor brug for hinanden, og at de gerne deler deres egen tvivl med de andre.

”Vi tør indrømme, at der er noget, vi ikke ved. Det er legalt at sige, at man ikke har forstand på det, for sagerne er så komplicerede,” fortæller Hanne Ravn Eriksen og fortsætter: ”Vi kender hinanden så godt, at vi ikke er bange for at blotte os.”

Hanne Ravn Eriksen mener, at det er nøglen til at deres team fungerer. Hun siger videre: ”Hvis vi sidder og holder på vores egen viden og ikke vil blotte os, så kommer vi ikke rigtigt længere. Vi giver hinanden lov til at tænke højt. Man behøver ikke at have overvejet alt, inden man tør sige noget. Selv om det er forkert, det man siger, så kan det godt være med til at inspirere til at give sagen en drejning,” siger Hanne Ravn Eriksen.

Per Sørensen supplerer: ”Jeg tror det største problem i teamarbejde det er, når folk ikke tør sige, *’det ved jeg ikke, hvordan skal tackles.’* Det tør vi godt.”

Tvivlen deles

Teamet i selskabsligningen arbejder tæt sammen. Annie Falk Hansen mener derfor, at det ville være næsten umuligt at lade som om man vidste noget, som man i virkeligheden ikke ved.

”Vi er jo sammen hele tiden, så man kan lige så godt indrømme, at der er noget man ikke ved, for de andre finder jo ud af det alligevel,” siger Annie Falk Hansen og pointerer, at det tværtimod meget ofte er sådan, at hvis man selv er i tvivl, er de andre også i tvivl. Hun siger, ”Erfaringen viser, at det ikke kun er én der sidder og ikke ved, men at alle har en lille tvivl om, er det nu rigtigt det her.”

Diagnose af eget arbejde – den atypiske borger

En yngre borger med et misbrug er ikke den typiske bruger i hjemmeplejen. Derfor giver et besøg hos en sådan atypisk bruger læringsmuligheder for omsorgsmedarbejderen.

Et yngre menneske med et misbrug har et andet omsorgsbehov end en ældre borger. Tænker man ikke over, at dette *ikke* er den ældre borger, så risikerer man at situationen bliver til en negativ oplevelse. Forbereder man sig derimod på den nye situation, er der større sandsynlighed for, at man giver den omsorg, brugeren har brug for.

Forberedelsen er det centrale her, og det har social- og sundhedsassistent Hanne Jacobsen en holdning til.

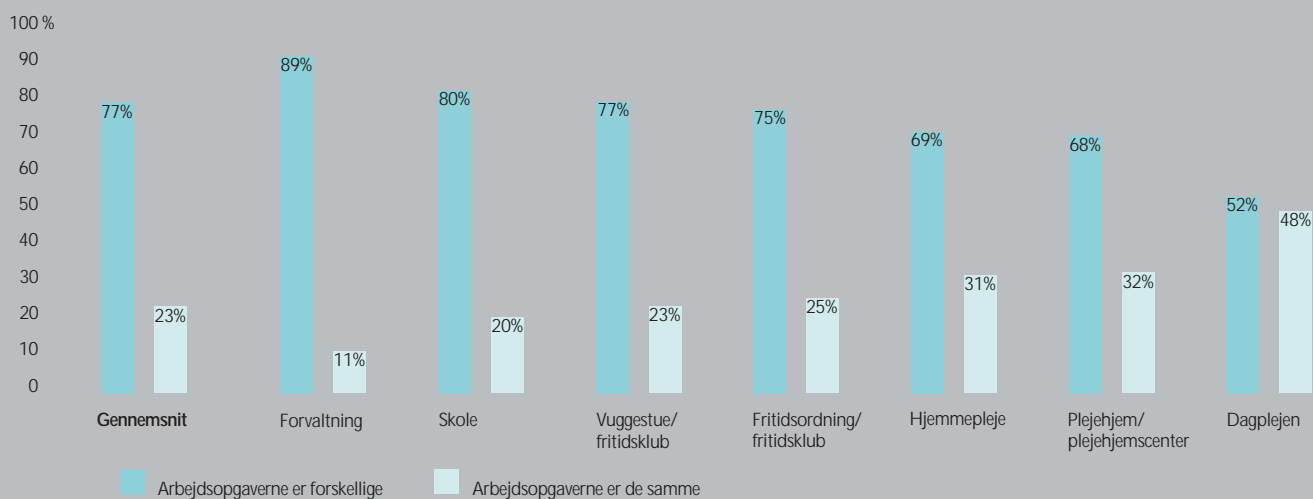
”Man skulle gøre mere ud af at lære folk indenfor vores område at analysere,” mener Hanne Jacobsen, der arbejder på Gelsted Plejecenter i Ejby Kommune. At analysere vil sige, at tænke en situation igennem på forhånd. At opøve sig selv og andre i at tænke over, hvad man kunne forvente, at der kan ske, når man kommer ud til en borger, der adskiller sig fra det typiske.

Den tankerække og de spørgsmål Hanne Jacobsen mener, det ville være relevant at stille sig selv ved et besøg hos den atypiske yngre borger med et misbrug, er: "nu skal jeg ud til et yngre menneske, som har et misbrug. Hvad kan det være for nogle behov man har, når man er et yngre menneske? Og hvad er det, det *kan* gøre ved folk, at de har et misbrug? Hvad er det de primært tænker på, når de har et misbrug? Og hvad er det for nogle ting ved sig selv, de måske overser?"

Man skal have været alle tænkelige og utænkelige muligheder igennem, så man er godt forberedt, før man tager ud til en bruger, mener Hanne Jacobsen.

"Hvis man overvejer sine ting, og er bevidst om den faglighed man har, og ved, at man har gjort sit forarbejde godt, så kan det selvfølgelig være, at man bagefter må sige, nå, men der tog jeg fejl. Jeg skulle have tacklet det anderledes. Men så ved man jo det og kan lære af det".

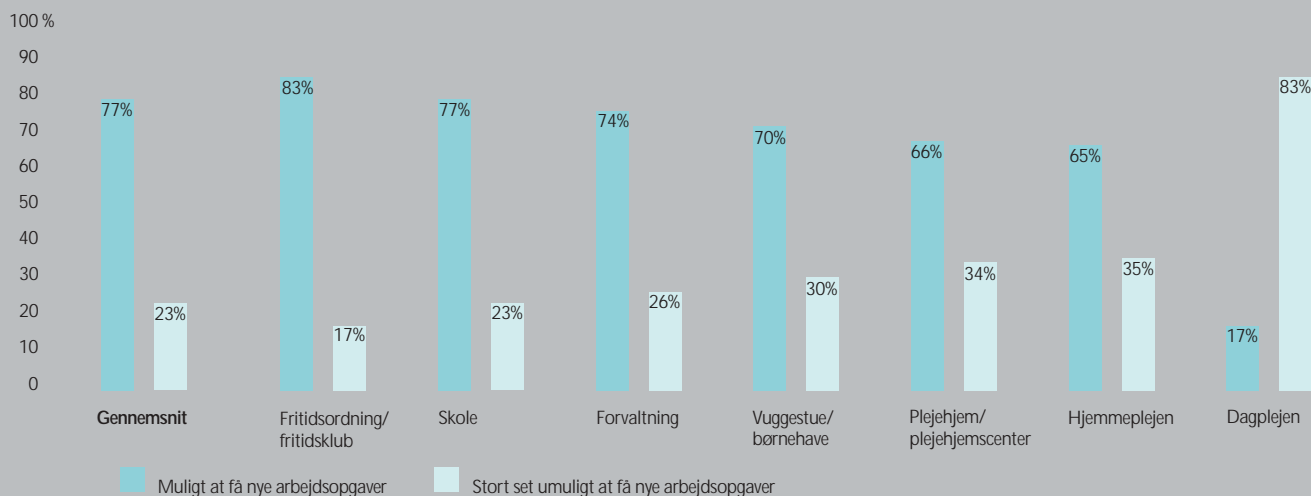
Tallene taler



Der er variation i de kommunale medarbejderes arbejdsopgaver

Arbejdsopgaverne for de kommunale medarbejdere er i høj grad forskellige. Specielt ansatte i den kommunale forvaltning oplever, at deres arbejdsopgaver varierer. Hvorimod mange dagplejere ikke oplever variation. 48 procent af dagplejerne betragter arbejdsopgaverne som meget ens.

Tallene taler



Det er svært at få nye og anderledes arbejdsopgaver

For de fleste kommunale medarbejdere kræver det et vist forarbejde af få nye og anderledes opgaver, men det er dog muligt. Værre ser det ud for dagplejerne, hvor 83 procent mener, at det stort set er umuligt at få nye opgaver.

73 procent af respondenterne mener, at varetagelsen af arbejdsopgaver uden for deres jobområde i høj grad bidrager til, at de lærer nyt. Men 32 procent foretrækker stadig, at jobbet indhold forbliver stabilt.

Metode 2: Tilbage melding

Tilbage melding på udførelse af arbejde er vigtigt, for at medarbejdere og ledere får det fulde udbytte af de muligheder for læring, der findes på jobbet. Det er vigtigt, at medarbejdere og ledere har en fornemmelse af, hvor godt jobbet udføres, og på hvilke områder der er grundlag for at handle anderledes.

Hvad handler det om

At sikre mulighed for tilbage melding.

Tilbage meldingen på arbejdet kan foregå som en drøftelse med både kolleger, leder og borgere. Job med stor kontakt til kolleger, leder og borgere giver derfor gode muligheder for læring på jobbet.

Sådan gør man

Medarbejderen kan sikre tilbage melding ved at spørge efter den. Gør det derfor til en vane at spørge efter feedback fra kolleger og ledere. Spørg kol-

legaen, om der er nogen kommentarer til en udført arbejdsopgave. Spørg borgeren ved afslutningen af et møde, hvad vedkommende synes om mødets forløb. Det kan virke overraskende for folk, når de møder spørgsmålet første gang, men de fleste er glade for at blive hørt.

Ledelsen kan sammen med medarbejderen sikre at tilbage melding sker ved at indlægge faste rutiner for det i hverdagen. Tilbage melding kan ofte være det, der ikke bliver tid til i en travl hverdag. Derfor er det en hjælp, hvis man har en fast aftale om tilbage meldingen.

Det er vigtigt, at tilbage meldingen leveres så modtageren kun udsættes for en konstruktiv kritik. Det skal også være i orden at udskyde feedback, hvis man ikke er parat til at modtage den. Fx kort efter en mislykket arbejdsopgave, eller hvis personen af andre årsager er følelsesmæssigt sårbar.

AT GIVE EN TILBAGEMELDING

Vær opmærksom på, at jo mere præcise og konkrete iagttagelser, din tilbagemelding indeholder, jo større brugsværdi har den for modtageren.

Fokuser på adfærd, ikke på personen

Giv feedback sådan her: "Du talte det meste af tiden" og ikke "Du er enormt snakkesalig".

Vær konkret

Når du giver fortolkninger, bliver de ofte tomme, fordi de sjældent får fat på, præcist hvori det positive/negative ligger. "Du er bare så god med Hr. Jensen" eller "Du gør ikke det her godt nok" er nogle generelle udmeldinger, der ikke siger noget konkret.

Byg på observationer, ikke på tolkninger

Observationer tilhører den, der har dem, mens fortolkninger er vurderinger af den anden.

"Du trykkede på kuglepennen mange gange" er en observation, mens "du virker meget nervøs" er en vurdering. Undgå at dømme "Du er...", men fortæl, hvordan du oplevede situationen, hvad den gjorde ved dig. Feedback i form af oplevelser kan bidrage til at gøre tilbagemeldingen vedkommende, relevant og personlig. "Jeg bliver...når du..."

Sig, hvad du synes, frem for at tolke andres mening

"Jeg synes oplægget var meget langt" i stedet for "folk syntes, at oplægget var meget langt".

Giv feedback ud fra, hvad du tror kan have værdi for modtageren

Forslag kan ofte udarte sig til det, man kan kalde "voldhjælp". Forslag hænger sammen med timing og med den andens behov. Derfor er det vigtigt at tjekke om modtageren ønsker dine forslag.

Modellen er fra: Alrø, m.fl. (1998), *"Supervision som dialogisk læreproces"*, Aalborg Universitetsforlag og Institut for Kommunikation, Aalborg Universitetsforlag.

4 GODE SPØRGSMÅL

- Hvad gør jeg godt?
- Hvad skal jeg fortsætte med at gøre?
- Hvad skal jeg begynde at gøre?
- Hvad skal jeg fortsætte med, men ændre på?

"Jeg'et" kan erstattes med et dū/vi eller man. Gør det til en vane jævnligt at gå disse spørgsmål igennem enten parvis, med brugeren eller på afdelingsniveau.

Et par skridt på vejen mod tilbagemelding:

- Spørg, hvad de mennesker du kommer i kontakt med i din hverdag synes om dit arbejde. Bed dem fx nævne tre ting du gør godt, og to ting, de godt kunne tænke sig anderledes. Fortæl, at grunden til, at du spørger om dette er, at du gerne vil blive bedre til dit arbejde – og at måden at gøre det på, er ved at lære af dem, man har kontakt med i det daglige.
- Drøft med dine nærmeste kolleger, hvad du gerne vil have tilbagemelding om, og hvad I vil give hinanden tilbagemelding på. Aftal et fast tidspunkt, fx en gang om ugen.
- Aftal i afdelingen/gruppen at I på jeres faste møder skal diskutere tilbagemelding.
- Giv andre mennesker en tilbagemelding på deres arbejde. Lad dine kolleger nyde godt af dine erfaringer, dine synspunkter og din viden.
- Når der gives en tilbagemelding, kan det gøres efter følgende model – Ros, Kritik, Ros (RKR).

Barrierer

En barriere er, at det kan være svært både at give og at modtage kritik. Det kan virke ubehageligt at fortælle mennesker, man har tæt på hver dag, at man har forslag til, hvordan de kunne håndtere en bestemt situation anderledes. Man kan være bange for at en kollega tager en faglig kritik personligt, og at det vil skabe konflikter og diskussioner.

Negativ kritik kan være svær at modtage, fordi det kan gøre én usikker, vred eller ked af det. Det kan være en hjælp at modtage kritikken med lidt distance. Det kan man gøre ved at lade være med at tage meningene personligt og gå i forsvarsposition. Tilbagemelding – negativ såvel som positiv –

er blot en anden persons holdning. Det er deres tilbud om at indvie en i, hvordan de ser verden, og hvordan de opfatter det man gør. Et syn, som man kan bruge eller lade være med at bruge efter vurdering.

INGEN TILBAGEMELDING

"Vi er jo meget høflige. Det er alle danskere jo. Vi er gode til at bagtale hinanden, men vi er jo ikke gode til at vejlede hinanden. Og rose hinanden, det gør man jo ikke."

Folkeskolelærer

Tilbage melding, der fører til læring

Dagplejere har få muligheder for tilbage melding på deres arbejde. Det gør man noget ved i Silkeborg Kommune, hvor man i projektet "Fra dagplejer til dagplejer" har flere initiativer til at fremme dagplejernes mulighed for at tænke over deres arbejde, diskutere det med kolleger og finde løsninger på problemer i dagligdagen.

Næsten alle dagplejere sidder i det som betegnes "enarbejdspladser". Deres muligheder for at få en tilbage melding på det arbejde de udfører, enten fra kolleger eller ledere, er meget begrænset. Det gør man noget ved i Silkeborg Kommune, hvor flere forskellige initiativer er sat i værk. Et af dem går ud på at fremme dagplejernes mulighed for at tænke over deres arbejde, diskutere det med kolleger og finde løsninger på problemer i dagligdagen.

Middag i bjælkehytten

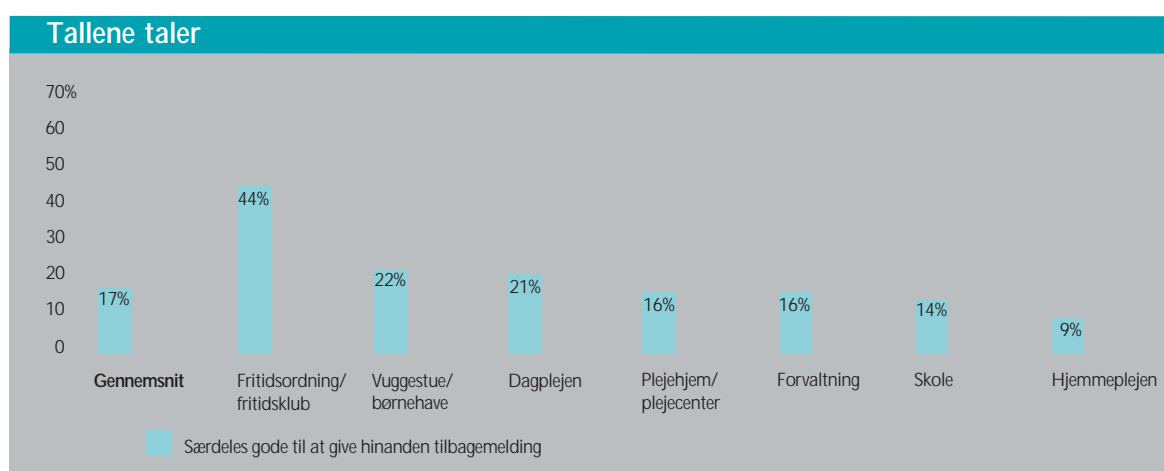
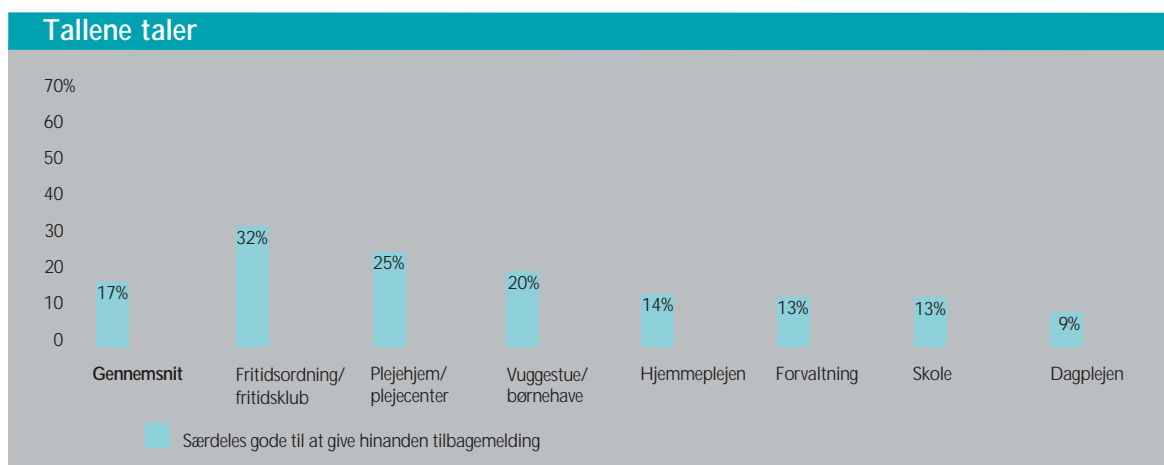
Dagplejerne er opdelt i grupper, hvor de der bor tæt på hinanden, ofte mødes i et fælles rum. En gruppe har i forbindelse med et projekt fået bygget en bjælkehytte på et grønt areal i deres område. Der mødes dagplejerne jævnligt og udveksler erfaringer i "middagsstunden", hvor børnene sover til middag.

Mindre behov for pædagogisk tilsyn

Meldinger fra kollegerne er utroligt vigtigt for dagplejerne i Silkeborg Kommune. Faktisk er den kollegiale sparring blevet så værdifuld, at pædagogerne, der bl.a. skal føre pædagogisk tilsyn med dagplejernes arbejde, har mærket et betydeligt fald i dagplejernes behov for pædagogisk tilsyn. "Jo mere dagplejerne arbejder sammen, jo mindre tilsyn bliver der. De sikrer selv den pædagogiske kvalitet i hverdagen," fortæller en dagplejepædagog og teamleder i Silkeborg Kommune.

En af dagplejerne i Silkeborg Kommune fortæller, at dagplejerne har fået opbygget en god kollegial sparring. Hun fortæller, at kollegerne før i tiden måske nok talte om, hvad hinanden gjorde, men ikke stillede spørgsmålene direkte til hinanden. Sådan er det ikke i dag, hvor gruppen af dagplejere stiller spørgsmål til det, de andre laver, hvor de fx indleder med "Det undrer mig, at..."

"Formen man bruger er ikke: 'Jeg synes, at det er forkert, at du gør sådan og sådan,' fortæller dagplejeren." De lukkede spørgsmål giver forsvarspositioner med det samme. Det prioriteres højt at stille åbne spørgsmål og give tid til hinanden. Svaret er der ikke altid med det samme. Men det kommer."



Medarbejdere i fritidsordninger gode til tilbagemelding

Medarbejdere i fritidsordninger er bedre til at give hinanden tilbagemelding på deres arbejde end eksempelvis dagplejere er. 17 procent af de kommunale medarbejdere er særdeles gode til at give hinanden tilbagemelding, dog kun 9 procent af dagplejerne, mens der er tale om 32 procent af de ansatte i fritidsordningerne/fritidsklubberne.

Metode 3: At uddelegere ansvar

Job med ansvar fremmer personens handlemuligheder og dermed også personens muligheder for at lære på jobbet. Arbejde med ansvar giver medarbejderen mulighed for at træffe beslutninger, opsøge nye opgaver, gøre sig erfaringer, lære af sine fejl og forbedre opgaveløsningen løbende. Heri gemmer sig gode muligheder for læring.

Hvad handler det om

At uddelegere ansvar.

Ansvar fører ofte til, at medarbejderen på positiv vis føler sig mere end almindelig kompetent på et specifikt område. Eksempler på dette er medarbejderen, der er "videneksperter" på et bestemt fagligt område eller er ansvarlig for en specialopgave.

Ansvar kan fremmes ved, at lederen uddelegerer opgaver. Det resulterer i et større ansvar til medarbejderen, samtidig med at medarbejderen får et udvidet jobindhold og dermed større muligheder for at lære på jobbet.

Sådan gør man

At lederen giver ansvar fra sig forudsætter en tillid til medarbejdernes kompetencer. Lederen skal turde give ansvar og opgaver fra sig og give medarbejderen opbakning til at løse disse opgaver.

Uddelegering af ansvar handler dog i lige så høj grad om, at medarbejderen tager ansvar. Medarbejderen kan forholde sig til det daglige arbejde og tage stilling til, hvad der kunne gøres bedre. Denne stillingtagen kan føre til, at medarbejderen tager ansvar for nogle faglige indsatsområder. Medarbejderen kan foreslå, hvordan indsatsen udformes, og hvilken rolle personen selv forestiller sig at kunne spille. Medarbejderen kan altså ved at tage hånd om de daglige aktiviteter selv være med til at øge sit personlige ansvar.

Nogle skridt på vejen mod uddelegering er at:

- lederen ikke kontrollerer alt hvad der foregår i enheden
- lederen accepterer og anerkender, at der kan være flere forskellige måder at løse den samme opgave på
- leder og/eller medarbejder udpeger specialopgaver eller videnområder, der egner sig til uddelegering, og fordeler disse
- medarbejderen søger en positiv indflydelse på, hvordan hverdagen hænger sammen.

Barrierer

En barriere kan være, at det til tider er lettere at beklage sig end at gøre noget ved tingene. Måske tager medarbejderen ikke ansvar for at gøre tingene anderledes, og medarbejderen forventer, at lederen kan gætte sig til problemerne. Et øget ansvar kan betragtes som en byrde og som noget, medarbejderen ikke får penge for at tage sig af. Det er uheldigt, hvis medarbejderne ikke tør påtage sig ansvaret for fagligt krævende opgaver, idet disse er en væsentlig kilde til medarbejderens udvikling gennem arbejdet.

I kommunerne lader det til at være i høj kurs, at lederen er den faglige ekspert. Den indstilling er ikke befordrende for uddelegering, idet den er et

LEDERLØST MØDE

En måde at uddelegere ansvar på er, at medarbejdere løser problemer i fællesskab –uden lederen.

Medarbejdere arbejder via fælles dialog –uden lederens tilstedeværelse –med at sætte ord på en given problemstilling. Herefter arbejdes der frem imod en løsning af problemstillingen. Kun hvis medarbejderne står og mangler et godt råd, tilkaldes lederen. Det giver en ægte oplevelse af ejerskab og kompetence at have ansvaret for problemstillinger.

Folkeskolelærer

udtryk for centralisering af viden og handlekompetence – og det kommer der ikke meget læring på jobbet ud af. Det gør der til gengæld, hvor lederens autoritet ikke ligger i at vide, men i at lade andre vide.

Det hænger igen sammen med en tredje barriere: lederen, der ikke kan uddelegere, men helst gør tingene selv og i hvert fald skal have en finger med i alting som den alvidende ekspert. Lederen skal forstå at holde sig i baggrunden og dermed give handlerum og læringsmuligheder fra sig. Lederen skal lære at varetage andre ledelsesfunktioner under uddelegeret ansvar. Det er en forældet tankegang – om end en tankegang, mange ledere stadig ligger under for - at viden, som holdes for sig selv, er magt. Virksomhedskulturen og den enkeltes indstilling er afgørende for, at læring gennem uddelegering kan finde sted.

STRESS SKYLDES MANGLENDE INDFLYDELSE OG STØTTE

”Stress og dårlig trivsel på arbejdspladsen skyldes bl.a. mangel på indflydelse på egen arbejdssituation og mangel på social støtte fra kolleger og ledelse,” siger Tage Kristensen, Arbejdsmiljøinstituttet.

Kilde: HR.Madsen, 11. nummer, side 3, juni 2001

Selvstændigt initiativ: Kartofler og kantineorganisering

Social- og sundhedsassistent Susanne Kindler forfulgte sin interesse for et vigtigt fagligt indsatsområde i ældreplejen og er nu medarbejderrepræsentant i kommunens centrale kostpolitikudvalg

Ældre menneskers ernæring er et væsentligt indsatsområde i ældreplejen. Det mener i hvert fald social- og sundhedsassistent Susanne Kindler, der arbejder på Hvalsø Ældrecenter.

”Mange af de gamle sidder og sover, fordi de ikke får nok at spise, og det er fuldstændig dumt at tænke på, for der er jo masser af mad,” siger 34-årige Susanne Kindler, hvis personlige engagement og interesse i emnet har gjort, at hun dels har startet en kantinegruppe på Hvalsø, dels er blevet medarbejderrepræsentant i kommunens kostpolitik gruppe, der er oprettet på centralt politisk initiativ.

”Når jeg tænker på kostpolitik, så tænker jeg ikke kun på grøntsager og kartofler. Jeg tænker på det sociale i at indtage et måltid,” siger Susanne Kindler. Det var også de ældres spisesituation, der var Susannes indgang til det faglige indsatsområde. Hun fortæller, at hun talte med ældrecentrets økonomi om, hvordan bordene var stillet op inde i kantinen, og at hun gennem denne samtale fik nys om den kommunale kostpolitikgruppe. Hun talte med ældrecentrets områdeledere og blev opfordret til at deltage i gruppen, der mødes to timer om måneden.

”Det er vigtigt, at de ældre får en følelse af at høre til. Og det er kostpolitikken med til at sætte nogle brede rammer for,” siger Susanne Kindler, der ud over at være involveret i kostpolitikgruppen også har været en væsentlig drivkraft i et andet kommunalt udviklingsprojekt om kompetenceudvikling.

Bledamer og forflytningsvejledere

På ældrecentret i Hvalsø Kommune uddeles ansvaret for specialopgaver til omsorgsmedarbejderne. Fælles for opgaverne er, at medarbejderne udfører dem, og at specialopgaverne bidrager til, at den ansvarlige lærer på arbejdet.

Eksperten, der ved noget om bleer, inkontinens eller ernæring har traditionelt været den daglige leder på et plejehjem eller ældrecenter. Men sådan behøver det ikke at være. Disse opgaver egner sig fint til at blive uddelegeret, og uddelegeringen fører igen til, at medarbejderne lærer på jobbet. ”Man skal gøre sine egne erfaringer,” siger områdeleder Susanne Markussen og fortsætter: ”Andres erfaringer er som en billet til et tog, som er kørt.”

Idéologien på Hvalsø Ældrecenter er, at man lærer mest gennem sine egne erfaringer. Som områdeleder er Susanne Markussen ikke meget for at pålægge medarbejderne holdninger eller komme med præfabrikerede løsninger. ”Vi arbejder med mennesker, og i det arbejde er det personlige skøn altid vigtigt,” siger hun.

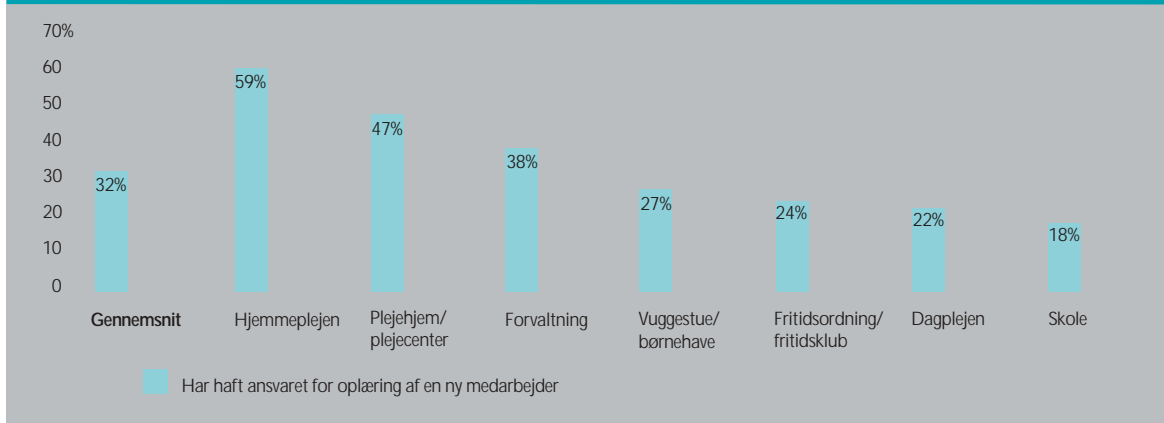
Derfor opfordrer Susanne Markussen medarbejderne til aktivt at prøve kræfter med nye ting. Specialopgaverne kan være at være bleansvarlig, forflytningsvejleder, demenskoordinator eller at deltage i et udviklingsprojekt i kommunalt regi.

Medarbejderne er glade for disse specialopgaver, men kommenterer, at de mangler tid til at undervise hinanden og oplære nye elever i emnerne.

Arbejdspres på lederen fører til uddelegering

Intern kursusafvikling, som typisk har været betragtet som en ledelsesopgave i Skatteafdelingen i Roskilde Kommune, fordeles i stigende grad blandt medarbejderne. Motivet er at aflaste lederen og sikre en spredning af videnopbygningen i kommunen. Medarbejderne bliver eksperter på hver deres juridiske område, og de står for undervisning og sparring med kollegerne.

Tallene taler



Hver tredje kommunale medarbejder har haft ansvaret for oplæring af en ny medarbejder

Hele 59 procent af de ansatte i hjemmeplejen har eller har haft ansvaret for oplæring af en ny medarbejder. Billedet er meget anderledes for medarbejdere ansat på skoler. Her har kun 18 procent haft ansvaret for oplæring af en ny medarbejder.

Metode 4: Helhed i arbejdet

Job med helhed i, hvor medarbejderen følger eller udfører arbejdet fra start til slut, rummer gode muligheder for læring. Det gør det fordi, medarbejderen har mulighed for at følge en hel proces og dermed evaluere arbejdets forløb og resultat og korrigere for eventuelle fejl.

Hvad handler det om

At kombinere fragmenterede arbejdsopgaver til et samlet hele.

Medarbejderen vil typisk føle, at vedkommendes egen indsats er afgørende for arbejdets resultat. Det fremmer ansvar og engagement – og fremmer dermed også medarbejderens interesse i at få tilbagemeldinger på arbejdet, evaluere arbejdet og dermed øge mulighederne for at lære og udføre arbejdet bedre.

Sådan gør man

Arbejdsopgaver kan samles til et hele ved at tage udgangspunkt i den ydelse, der leveres, og hvordan man skaber størst mulig kontinuitet i ydelsen. Det indebærer, at grænserne mellem forskellige faglige områder blødes op, som man fx ser det i samarbejdet mellem social- og sundhedsassistenter og sygeplejersker. Det giver helhed i social- og sundhedsassistentens arbejde at varetage en bred del af omsorgen for en ældre borger. Fx ved at tilse og pleje fru Hansens skinnebenssår ud over den daglige pleje og rengøring.

Arbejdsopgaver kan også samles til et hele, ved at medarbejderen kender til opgavernes placering i en større og bredere sammenhæng. Helheden kan som nævnt komme af, at der skabes en helhed i medarbejderens individuelle arbejde, men helheden kan også opstå ved at tydeliggøre forbindelsen mellem den enkeltes arbejde og kommunens samlede præstation.

Social- og sundhedsassistenter kan opnå kompetence til at dosere almindeligt anvendt medicin til brugere, der er i et stabilt forløb – en opgave der traditionelt har været forbeholdt sygeplejersker.

"Medicinalgivningsregler", Integreret Ordning, Ejby Kommune

Barrierer

En barriere mod at skabe helhed i arbejdet kan være for snævre faggrænser, der kan forhindre medarbejdere i at samarbejde eller i at udvide deres jobindhold.

En anden barriere mod at skabe helhed i arbejdet er, hvis leder eller medarbejder "holder på opgaverne" – og altså ikke ser sig i stand til at uddelegere.

Helhed i arbejdet: Rengøring tilsat børn

I Børnehuset Peblingevej i Roskilde Kommune tager rengøringsassistenten imod børnene om morgenen. Hun følger dem i naturbørnehave. Og en gang om måneden inddrager hun både børn og pædagoger i arbejdet med klud og svamp.

Ina Karlsson arbejder i Børnehuset Peblingevej i Roskilde Kommune. Det meste af tiden i Børnehuset gør hun rent, men 10 timer om ugen skifter stillingsbetegnelsen til pædagogmedhjælper. De ti timer om ugen går bl.a. med at tage imod børnene og med at følge børnene hen til en naturbørnehave, der ligger i nærheden af børnehuset. Ina Karlsson fortæller, at hun er godt tilfreds med balancen mellem at gøre rent og at tage sig af børnene en gang imellem.

Klud og svamp til børnene

At arbejde i grænseområdet mellem rengøring og børnepasning har ført til, at Ina Karlsson har udvidet sine arbejdsopgaver. Rengøringen i Børnehuset foregår i institutionens åbningstid. Det vil sige, at Ina Karlsson har børnene omkring sig, når hun udfører sit arbejde.

I det daglige inddrager hun børnene ved at spørge dem, om de vil hjælpe med at rydde lidt op. Et mere banebrydende nyt forslag, Ina Karlsson er kommet med, er at inddrage både pædagoger og børn i den grundige rengøring af stuerne.

"Som noget nyt er vi startet med, at en gang om måneden skal der gøres rent med børn og en pædagog," fortæller Ina Karlsson. Alle parter bakker op om ideen.

"Børnene får en klud og en svamp og får at vide, at nu skal det vaskes af," fortæller Ina Karlsson.

Baggrunden for idéen er fordelingen mellem rengøringsassistenten og pædagogerne i forhold til at holde stuerne rene. Ina Karlsson fortæller:

"De ting, jeg skal gøre inde på en stue, er, at jeg skal sørge for, at gulvet bliver fejlet og vasket – og at håndvasken bliver ordnet. Og så skal de selv gøre resten."

Men det bliver ikke altid gjort, og deraf kom Ina Karlssons idé om at inddrage stuerne i rengøringen – så kan hun være med til at sikre, at der også bliver gjort rent der, hvor det ikke er hendes ansvar. Hun er dog ikke meget for at afsløre, at det var noget af det, hun gerne ville opnå. "Det var godt nok ikke meningen, at der var nogen, der skulle lure den," siger hun og ler.

MEDARBEJDERINDFLYDELSE RYKKER

”Det viser sig, at hvis kompetenceudviklingen sker ud fra værdier, man selv ønsker at realisere og ud fra grunde, man selv forstår og har oplevet, og som finder sted i troskab over for principper, som er defineret af projektdeltagerne selv, så sprænger det rammer.”

Kilde: Arbejdslivsprojekt Silkeborg, arbejdshæfte nr. 14: ”Jeg havde ikke forestillet mig, at man skulle diskutere det”

Metode 5: At lære af fejl

Når noget går ’som forventet’, bekræfter det blot de erfaringer, man har i forvejen. De nye erfaringer lejrer sig på toppen af disse, og man bliver endnu mere sikker i sin sag. Måske bliver man ligefrem bekræftet i de fordomme, man har. ”Hvad sagde jeg?”

Omvendt vil i hvert fald uforudsete fejl, uheld og ulykker komme bag på én og sætte spørgsmålstegn ved de erfaringer, den opfattelse og de fordomme, man har.

Hvad handler det om

At skabe et arbejdsmiljø, hvor fejltagelsen er en acceptabel del af arbejdet.

Fejltagelsens kraft ligger i, at den tvinger medarbejderen til på godt og ondt at tænke over, hvad der skete, hvorfor det skete, hvad konsekvenserne heraf er, og hvilke skridt der kan/skal tages for at modvirke sådanne fejl i fremtiden. Fejltagelser kan ske ved ubetænksomhed, men kan bestemt også opstå af u hensigtsmæssige arbejdsgange og mangelfuld kommunikation. Hvis fejlen vendes på arbejdspladsen, er der således stor sandsynlighed for, at ikke bare medarbejderen, men også organisationen kan lære deraf.

Fejl tvinger én til at tænke sig om, for man vil uundgåeligt søge efter forklaringer på, hvorfor det gik, som det gjorde. ”Hvordan kan det dog være, at...?” spørger man sig selv. Dermed sættes der en læreproces i gang. Udtrykket ”belært af dårlige erfaringer” er derfor meget rammende. Gennem ”dårlige” erfaringer lærer man noget, så i virkeligheden er ”dårlige” erfaringer gode, idet de bidrager til, at man lærer noget.

I hvilket omfang arbejdspladsen kan tolerere fejl, afhænger meget af arbejdets indhold. Er det fx acceptabelt, at der begås fejl, hvis man har at gøre med liv eller død? Eller med folks lovsikrede rettigheder? Det vil aldrig være sådan, at man her opfordrer medarbejderne til at fejle og tage let på udførelsen af opgaven. Men der sker fejl – også inden for disse områder. Det centrale er så, hvordan disse fejl håndteres. Fejl kan ikke anbefales som en læringsmetode i sig selv. Men der er en uudnyttet sidegevinst ved fejl, nemlig læring. Og det er en sidegevinst, som man kunne gøre større og få mere ud af.

Sådan gør man

Lederen må signalere, at fejltagelsen er en uundgåelig del af arbejdet. Fejl og uheld er noget, som sker – om man vil det eller ej. Det skal med andre ord blive ”i orden” at gå til sin leder, når man har fejlet. Fejlen skal ikke skjules. Naturligvis er ingen interesseret i, at der begås fejl, og hensigten er ikke at opmuntre til, at der begås bevidste fejl, men fejlen har kraft og læringspotentiale.

Når kommunikationen om fejltagelser og uheld legitimeres mellem medarbejder og leder, vil det umiddelbart negative – fejlen – også indeholde et positivt aspekt, da den åbner op for fornyelse og udvikling.

Nogle skridt på vejen mod at lære af fejl:

- Lederen må signalere, at denne godt ved, at der sker fejl. Og at denne selv begår fejl.
- Lederen må give medarbejderne mulighed for at diskutere og lære af fejltagelser ved at åbne op for samtaler om fejlene.

Barrierer

Kommunernes organisationsstruktur er bygget for at forhindre fejltagelser i sagsbehandlinger. Det ligger dybt i den kommunale kultur, at der ikke må begås fejl. Det skyldes samfundsmæssige normer, mediernes opmærksomhed over for mislyde i den

offentlige sektor og interesse for enkeltsager samt juridiske/forvaltningsmæssige hensyn og bestemmelser. Denne modvilje mod at begå fejl er forståelig, men den er også en barriere mod læring.

På det personlige plan opleves det som ubehageligt at begå fejl, og det er næppe statusgivende – måske endda sanktionsbelagt med forflyttelse, erstatningsansvar, påtale, advarsel eller endda afskedigelse. At gå til sin leder eller kollega med en fejl er angstprovokerende, og lederen skal derfor tage

højde for dette ubehag i sin samtale med medarbejderen.

Ledelsen må gå foran for at få læringsgevinsten af de fejl, der begås. Dette gøres gennem det personlige eksempel – at fortælle om fejl, og hvad man har lært af dem. Overmennesket skal nedtones. Lederen er også den, der kan sikre rum og tid til opsamling og spredning af erfaringer, hvor man fokuserer på fejl og andre kritiske hændelser, og hvad arbejdspladsen kan lære af dem.

Det glemte barn

En børnehave på udflugt glemte et barn i den institution, de var på besøg i. Personalet opdagede det faktisk ikke, før barnet pr. bil var blevet bragt tilbage til institutionen. Hændelsen skabte voldsomt postyr i institutionen: lederen trådte frem og sagde, at han havde fuld tillid til medarbejderne. Der blev etableret en tæt dialog med de pågående forældre, og de medarbejdere, der havde ansvaret for udflugten, fik psykologbistand. Også barnet fik efterbehandling, idet barnet igennem et stykke tid havde "efterveer". Resultatet blev nye rutiner for udflugter i børnehavens regi.

Fejl forstørres

Der er grunde til fejlangst i "det offentlige".

Fejl begået i den offentlige sektor forstørres i forhold til fejl begået i den private sektor. Via pressen sættes der særlig stærkt fokus på den offentlige sektors opgavevaretagelse; ikke mindst, når der er problemer med den.

Kollektiv skideballe

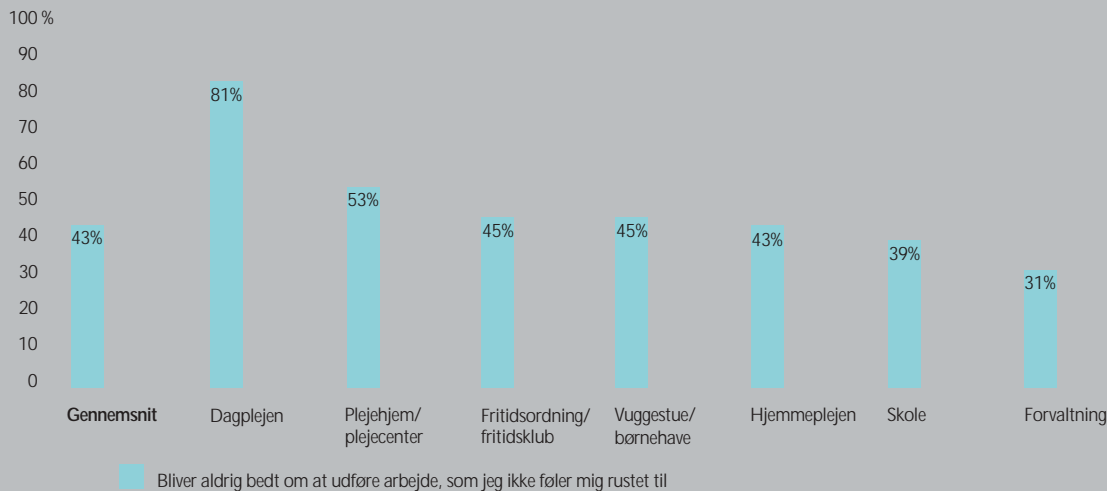
Da den offentlige sektor samlet set er stor, vil der i sagens natur løbende begås fejl et eller andet sted i Danmark. Fx af en hjemmehjælper i X-købing eller af en direktør i Y-amt. Når dette sker, behandles det ofte i pressen, som nu har "det offentlige" igen begået fejl.

Sådanne "kollektive skideballe" rammer medarbejdere hårdt, også selvom de intet har haft med de konkrete sager at gøre. Medarbejdere og ledere i den offentlige sektor gør sig mange anstrengelser for at levere ydelser, der er i orden - ydelser uden fejl. Heldigvis viser mange undersøgelser også, at brugerne i hovedtræk er tilfredse med det danske velfærdssystem; ikke mindst med de offentlige instanser, de har kontakt til i eget liv: børnenes daginstitutioner, skoler, socialcentre, skatteforvaltninger, vejene mv.

Bestyrelsesmøder for åbne døre

Det offentlige er pr. definition fælles eje. Det påvirker dynamikken i offentlige organisationer. I Danmark gives der mulighed for, at borgerne åbent kan følge med i, hvad "det offentlige" foretager sig. Det er et arbejdsvilkår i offentlige virksomheder. Borgerne har let adgang til informationer om opgavevaretagelsen. De har aktindsigt, ligesom fejl og succeser løbende fremkaldes på åbne bestyrelsesmøder – på kommunalbestyrelsesmøder, på amtsrådsmøder og i Folketinget.

Tallene taler



Accept af fejl

Kun 3 procent af de kommunale medarbejdere angiver, at organisationens accept af fejl hjælper til læring på jobbet.

Egen usikkerhed

14 procent angiver egen usikkerhed over for nye opgaver som forhindring for at lære noget på arbejdet.

Ikke længere ud, end at man kan bunde

Relativt mange medarbejdere, 43 procent, angiver, at de aldrig bliver bedt om at udføre arbejde, som de ikke føler sig rustet til at varetage.

TEMA 2

Læring gennem samtaler

Generelt om samtaler og læring

Samtalen er en af menneskets vigtigste måder at være i kontakt med omverdenen på. Det er bl.a. gennem samtalen, at vi afprøver vores billeder af, hvordan tingene hænger sammen. Det er også ofte gennem samtalen, at vi udtrykker følelser, tanker og oplevelser.

Samtalen rummer et stort potentiale for læring. Alle har forhåbentlig oplevet en rigtig god samtale, hvor man både føler, at man bliver lyttet til, at man får sagt det, man gerne vil, og at begge parter bliver klo- gere. På samme måde har de fleste nok også prøvet det, når kommunikationen ikke virker. Man taler forbi hinanden, bliver opfattet forkert eller får slet ikke mulighed for at sige noget. Nøglen til at lære gennem samtalen er at øge antallet af gode samtaler på jobbet og mindske antallet af de dårlige.

Hvordan skaber samtaler læring?

Samtaler skaber læring, fordi samtalen giver mulighed for, at man tænker tingene igennem ved at tale. Man forholder sig til tingene, til hvorfor de er som de er, og om de kunne være anderledes. I den eftertæksomhed – eller refleksion – ligger der et stort potentiale for læring. Og den eftertæksomhed bliver fremmet af gode samtaler, hvor man bliver opfordret til at tage stilling til spørgsmål som: *"Hvorfor gør vi det vi gør?"* – *"Er vi tilfredse med det vi*

gør?" eller fremtidsrettet: *"Hvordan skal vi gribe den opgave an?"*

Der foregår gennem samtalen en eftertæksomhed og analyse, og den foregår uden for individet. Man kan kalde det "at tænke uden for hovedet". For at dette "at tænke uden for hovedet" kan blive så frugtbart som muligt, skal omgivelserne være gode. Der skal være nogle mennesker, man føler sig tryk ved at tale med. Der helst skal være nogle aftaler, pauser, møder eller andre rutiner der gør, at man vitterligt får 'tænkt uden for hovedet'. Sidst, men ikke mindst, skal de mennesker, man arbejder sammen med, kunne finde ud af at være gode samtalepartnere – fx ved at stille åbne spørgsmål og lytte aktivt. At samtale på en måde, der fremmer læring, handler altså ikke 'bare' om at udveksle meninger. Det handler om at samtale på en frugtbar måde.

Det er selvfølgelig ikke sådan, at al snak er god snak. Destruktiv snak, hvor samtaleparterne reelt set ikke er interesseret i at forsøge at løse et problem, men bare gerne vil brokke sig, eller ondsindet samtale, hvor man bagtaler eller latterliggør andre, hører til en form for snak uden positivt udbytte. Man kan også tale for meget uden at komme nogen vegne. I det tilfælde vil samtalen ofte føles frugtesløs, fordi den ikke har et fokus. Her vil det være en fordel at bruge en mere struktureret samtaleform – fx som den gennemgås under 'kollegial supervision'. Kollegial supervision er beskrevet på side 33.

BRUG SAMTALER TIL AT FREMME

LÆRING:

- Medarbejderudviklingssamtale
- Snak om arbejdet
- Kollegial supervision
- Intern undervisning

Metode 1: Medarbejderudviklingssamtale

Medarbejderudviklingssamtaler (MUS) kan være med til at fremme læring på jobbet. Det skyldes især, at samtalen ikke kun er en uddannelsessamtale, som man troede tidligere. Den handler om samspillet mellem job, person og leder, herunder jobbets udformning og behovet for ændringer heri.

Netop fordi samtalen også rummer en diskussion af det nuværende og fremtidige job, diskuterer man – direkte eller indirekte – mulighederne for at lære på jobbet. Og samtalen burde egentlig hedde medarbejder- og jobudviklingssamtale.

Hvad handler det om

At anvende MUS til at udvikle medarbejdernes udviklingsmuligheder i jobbet.

Som bekendt er MUS planlagte, systematiske og jævnlige tilbagevendende, fx årlige. Netop derfor er MUS et supplement til dialogen mellem leder og medarbejder i hverdagen. Den kan hverken erstatte eller blive erstattet af denne løbende, uformelle dialog. Det systematiske og regelmæssige understreges af, at der bruges forberedelseskemaer.

MUS kan indeholde flere aspekter af relationen mellem medarbejder og organisation – og således ikke kun mulighederne for læring. Det er helt afgørende, at ledelsen bestemmer sig for samtalens sigte. Det perspektiv, der her gives på samtalen, er koblingen mellem MUS og læring på jobbet.

Sådan gør man

MUS foregår typisk én gang om året og varer 1-2 timer. Samtalen skal varsles i god tid, og der skal meget tungtvejende grunde til at ændre et aftalt tidspunkt. Til grund for samtalen ligger forberedelseskemaet, og det er vigtigt, at begge parter har forberedt sig grundigt. Skemaet giver begge parter mulighed for systematisk at tænke medarbejderen og dennes arbejdssituation igennem – og skaber dermed et fælles udgangspunkt for dialogen.

Nedenfor er et forslag til nogle spørgsmål, der dækker medarbejderens mulighed for kompetenceudvikling - herunder læring på jobbet. Spørgsmålene

“Den eneste tryghed, som vi i fremtiden kan give medarbejderne, er, at deres kvalifikationer hele tiden bliver udviklet, og at vi tilbyder dem så gode udviklingsbetingelser som overhovedet muligt. Den største tryghed, vi kan give medarbejderne, er derfor muligheden for hele tiden at være med i en udviklingsproces”

Personalechef

kan inddrages i det øvrige forberedelseskema til MUS. Skemaet er den ramme, hvor både medarbejder og leder før samtalen har skrevet forslag, ønsker og ideer til medarbejderens fortsatte kompetenceudvikling.

Grundlaget for den del af MUS, der fokuserer på kompetenceudvikling – herunder læring på jobbet, er en forudgående dialog om de generelle arbejdsvilkår. Her vil det være relevant at have drøftet en række forhold: Sammenhængen mellem arbejdsopgaver og arbejdstid, det fysiske og psykiske arbejdsmiljø, jobtilfredshed, kommunikationen med kolleger, andre på arbejdspladsen og eksterne samarbejdspartnere. Endvidere er det relevant at evaluere, i hvilket omfang de mål, der blev aftalt ved sidste MUS er nået.

Spørgsmål vedrørende arbejdsopgaver og kompetenceudvikling

- Hvilke af de nuværende arbejdsopgaver er du mest tilfreds med?
- Hvilke er du mindst tilfreds med? Hvad skyldes dette, og hvad kan der gøres ved det?
- Hvad lærer du typisk af at varetage de nuværende arbejdsopgaver?
- I hvilken udstrækning har du de nødvendige forudsætninger for at kunne bestride jobbet?
- Hvilke konkrete kvalifikationer mangler du? Hvordan kunne de erhverves?
- Har du kvalifikationer, som ikke udnyttes i det nuværende job?
- I hvilken udstrækning kunne du tænke dig arbejdsopgaverne ændret?
 - hvad skulle afgives?
 - hvilke nye arbejdsopgaver skulle træde i stedet?

- Har du de nødvendige kvalifikationer for at bestride disse nye arbejdsopgaver? Hvis nej, hvordan kan de erhverves?
- Hvordan kan du erhverve dig nye kvalifikationer?
 - ændret jobindhold
 - dialog og tilbagemelding
 - intern undervisning
 - samarbejde
 - sidemandsoplæring
 - projektarbejde
 - teambaseret arbejde
 - jobbytte
 - jobsparring.
- I hvilken udstrækning har du lyst til at erhverve dig nye kvalifikationer gennem disse metoder?

Medarbejdersamtalen brugt med læring som sigte bør koncentrere sig om medarbejderens kompetenceudvikling. Her er det relevant at drøfte de forskellige metoder der er til at fremme læring på jobbet – og hvilke der vil være nyttige at bruge for at nå det udviklingsmål, medarbejder og leder i fællesskab har sat. Det kan fx være ved at berige medarbejderens job med nye arbejdsopgaver: at skabe større variation i arbejdsopgaverne: ved specialopgaver: eller en aftale om gennemførelse af intern undervisning.

Huskeliste

Det er vigtigt, at leder og medarbejder:

- tager udgangspunkt i det nuværende jobindhold og den nuværende arbejdssituation
- undlader udelukkende at drøfte løsninger på konkrete, aktuelle arbejdsopgaver, men diskuterer medarbejderens arbejde med henblik på fortsat udvikling af jobbet og medarbejderen
- sammen udarbejder realistiske handlingsplaner for at undgå frustrationer over uindfrie forventninger
- er positive, åbne og ærlige
- er enige om, hvad der skal videregives af samtaleindhold, hvis handlingsplanen kræver involvering af andre end deltagerne i samtalen
- følger samtalen op. MUS er ikke et mål i sig selv. Målet er, at samtalen udmønter sig i konkrete handlinger, som forbedrer mulighederne for læring.

Umiddelbart inden samtaleafslutning skal leder og medarbejder drage en konklusion af samtalen og udfylde et eventuelt konklusionsskema. Alternativt udarbejdes efter samtalen et referat, som begge parter tiltræder. Skemaet opbevares hos lederen som fortroligt materiale. Medarbejderen modtager en kopi af skemaet. Efter hver ny samtale makuleres det gamle konklusionsskema. Konklusionsskemaet kan danne grundlag for forbedelse og gennemførelse af den næste MUS.

Det er lederens opgave at virkeliggøre de realistiske muligheder for medarbejderens jobmæssige og personlige udvikling, dels ved at anvende egne beføjelser maksimalt, dels ved at foretage de fornødne indstillinger til højere instanser. Medarbejderen forventes dog at være den opsøgende part med hensyn til muligheder for læring i hverdagen.

Barrierer

Det er vigtigt, at ledere ikke gennemfører flere medarbejdersamtaler, end de realistisk kan nå, at lederen "kender" de medarbejdere, der føres samtale med, at lederen kan skabe en samtale, der bygger på gensidig tillid, at lederen afholder de indgåede aftaler til de aftalte tidspunkter og følger op på de indgåede aftaler. Det er afgørende, at medarbejderen ikke føler, at samtalen er noget, lederen er nødt til at haste sig igennem, og at planlægningen er realistisk. Det kan være vanskeligt for lederen at føre samtaler med mere end 20 medarbejdere. Hvis dette er tilfældet, kan ledergruppen, der afholder MUS, udvides, så samtalerne fordeles over flere ledere. For at skabe rammer om den personlig dialog, der er målet for MUS, kan det være en fordel at organisere MUS, så de falder løbende året igennem – fx så samtalen følger medarbejderens fødselsmåned. Det giver lederen bedre mulighed for at dedikere sig til den enkelte medarbejder i samtalen.

Alle disse forhold kan – hvis de overtrædes – svække den tillid mellem medarbejder og leder, der er helt afgørende for MUS succes.

Som nævnt er MUS et godt værktøj til at diskutere læring på jobbet. Det kan imidlertid være svært at trække de læringsmæssige aspekter af jobsituationen frem under samtalen. "Jeg passer bare mit

arbejde," kan medarbejderen måske sige, frem for at være opmærksom på, hvad vedkommende lærer eller ikke lærer ved at passe jobbet – og kunne lære, hvis jobbet blev lavet lidt om.

Lederen kan også være for fokuseret på, at "tingene bliver gjort", frem for om medarbejderen nu også lærer noget ved at gøre tingene. Samtalen rummer meget store muligheder for at diskutere og aftale læring på jobbet, men det forudsætter, at det overordnede perspektiv – spillet mellem person, job og leder – holdes fast. Det er en dårlig samtale, der kun handler om, hvordan medarbejderen kan blive sendt væk fra jobbet – typisk på kursus – for at blive bedre til at passe jobbet. De bedste og billigste muligheder for at lære noget ligger lige til højre benet, nemlig indlejret i jobbet.

En positiv oplevelse

Medarbejderudviklingssamtalen (MUS) skal helst være en positiv oplevelse for både chef og medarbejder. Den vigtige samtale skal være velforberedt.

Edith Hansen, produktionsmedarbejder hos Danfoss i 47 år, udtaler sig bl.a. om den første MUS:

"Man vidste jo ikke, hvad det gik ud på, og hvordan man skulle svare på spørgsmålene. Det var ikke en positiv oplevelse, og der kom ikke noget ud af samtalen. Jeg turde ikke sige noget, for jeg vidste ikke, om min chef ville holde det for sig selv. Bagefter var jeg alligevel angst for at jeg havde sagt for meget." Chefen er i dag en anden end ved Edith Hansens første MUS. I dag er hun ikke bange for at lægge vejen forbi chefens kontor til den årlige MUS.

"I dag rører det mig ikke. Vi har lov til at sige meget mere i dag. Jeg fik fortalt meget under den sidste samtale og fik selv meget at vide. De sagde, at jeg bare skulle blive ved med at være som jeg er. Nå, nå, du er ikke så ringe alligevel, tænkte jeg bagefter. Det er rart at få at vide."

Kilde: Morgenavisen Jyllands-Posten, onsdag d. 6. februar 2002

Metode 2: Uformel snak om arbejdet og aktiv lytning

Muligheden for at tale om arbejdet med kolleger og leder er en væsentlig mulighed for at fremme medarbejderens kompetenceudvikling på jobbet. Den uformelle samtale med kolleger er meget vigtig. Her kan man få sparring til løsningen af en arbejdsopgave eller dele frustrationer.

Den uformelle snak har stor relevans for de arbejdsopgaver, man udfører, og for den arbejds-situation, man befinder sig i.

Hvad handler det om

At værdsætte den uformelle snak og blive bedre til at spørge og lytte.

Det er vigtigt, at alle medarbejdere har mulighed for at drøfte deres arbejde med kolleger – i det mindste lejlighedsvis. En sådan drøftelse kan foregå på mange måder. Det kan være i forbindelse med frokosten, det kan være ved fyraften, eller det kan være over telefonen.

"Aktiv lytning" og spørgeteknikken "at stille åbne spørgsmål" kan være en hjælp på vejen mod en frugtbar samtale. Opgaven er at være en form for fødselshjælper for kollegaen, at hjælpe kollegaen til selv at løse sit problem ved at lytte aktivt.

Sådan gør man

Brugen af aktiv lytning kan hjælpe dig til at hjælpe dine kolleger med at få styr på problemer og konflikter.

Når en kollega spørger om hjælp, har mange ofte en tendens til at ville løse problemet for dem. Det hæmmer kollegaens mulighed for læring. Ved i stedet at lytte aktivt til kollegaen og spørge ind til problemet, skabes der rum for læring og dialog. Aktiv lytning sænker barriererne, skaber dialog og fremmer dermed muligheden for læring.

Aktiv lytning

1. Tilbyd at åbne op.

- "Fortæl mig om dit problem."
- "Jeg vil gerne vide mere om dit problem."

STIL ÅBNE SPØRGSMÅL

Stil spørgsmål, hvor det første ord starter med hv-.

En lærer kommer frustreret ind på lærerværelset og siger til en kollega: "Peter fra 5b er ved at drive mig til vanvid!"

Den gode kollega siger:

- Hvad har han gjort?
- Hvordan plejer du at have det med ham?
... osv.
- Hvad kan du gøre?

Den dårlige kollega siger:

"Nåh, jeg havde ham da i går, der havde jeg ikke nogen problemer."

HVORFOR-DIT OG HVORFOR-DAT

Anvend hv-ordene, når du står overfor et problem.

- Hvorfor gik det galt?
- Hvordan ser problemet ud?
- Hvorfor opfattede jeg situationen, som et problem?
- Hvad var det, som gik galt?
- Hvorfor tacklede jeg problemet som jeg gjorde?

Spørgsmålene gør, at du kommer til at tænke målrettet og konstruktivt over problemet. Er du først gået i gang med at bruge hv-ordene, er du på vej mod at lære mere om dit problem

2. Vis tydelige tegn på, at du lytter.

- Skab øjenkontakt.
- Lad være med at afbryde.
- Undersøg og uddyb problemet "Kan du fortælle mere om det?"
- Nik anerkendende.

3. Gentag, hvad der er blevet fortalt med dine egne ord.

- "Mener du, at..."
- "Lad mig se om jeg har forstået dig korrekt..."
- "Så du mener at..."

4. Vis forståelse, og erkend, at kollegaen har et problem.

- "Det lyder som et dilemma."

5. Undgå at komme med løsningsforslag – tag ikke problemet væk fra kollegaen.

6. Hjælp til med at afprøve og undersøge kollegaens muligheder

- "Hvilke muligheder har du?"
- "Hvad kan du gøre?"
- "Har du andre muligheder?"

7. Få kollegaen til at vurdere sine muligheder og til at vælge en af dem.

- "Hvilken mulighed vil du vælge?"

- "Hvad vil du gøre nu?"

8. Afslut eventuelt med at fortælle kollegaen, at du er åben overfor at snakke om problemet igen, hvis kollegaens løsningsforslag ikke havde nogen effekt på problemstillingen.

- "Husk at fortælle mig hvordan det gik".

Afsæt evt. gruppevis eller afdelingsvis et møde til at gennemgå og afprøve aktiv lytning. Små opgaver kan benyttes, hvor deltagerne to og to skiftes til at forsøge sig med teknikkerne.

Barrierer

En barriere mod at få et solidt læringsudbytte ud af uformelle samtaler er først og fremmest, at samtalerne overhovedet finder sted. For at de kan finde sted, må der være en menneskelig relation, et bekendtskab eller en kontakt, som muliggør dem. Det er en stor hindring for medarbejdergrupper, der arbejder meget alene, som fx dagplejere og hjemmehjælpere. Desuden skal der være et fysisk rum, der muliggør samtaler. Altså et sted, hvor man kan opholde sig og forholdsvis uforstyrret tale sammen. Åbne døre og åbne kontorlandskaber er således miljøer, der skaber muligheder for læring gennem uformel samtale.

Travlhed er også en barriere i forhold til muligheden for at lære af uformel snak. Er det svært at finde tid til at tale i hverdagen, kan arbejdspladsen forsøge at skabe andre rammer for den uformelle snak – fx gennem sociale aktiviteter som en vinterbadeklub, fyraftensdrink eller fest.

En anden potentiel barriere er medarbejderens kommunikative evner. Man kan opleve, at man kommer til at sige noget andet, end man egentlig havde til hensigt, og det kan hæmme medarbejderens lyst til at snakke om ømfindtlige emner. Man kan også opleve, at den uformelle samtale er tom snak, der kun skøjter på overfladen af tingene,

men at man undgår de ting, der måske var mest relevante at tale om. Uformel snak om arbejdet og aktiv lytning forudsætter, at samtalen udspiller sig på en arbejdsplads, hvor tilliden er høj. Kulturen på arbejdspladsen kan således være en barriere for læring gennem uformelle samtaler. Bekæmper de ansatte hinanden, holdes kortene tæt ind til kroppen, og har man travlt med at finde fejl hos hinanden og er bange for at åbne op i forhold til, hvordan man løser opgaver, er vilkårene dårlige for læring. De værdier og den form for samvær, der fremmer læring, er åbenhed og ærlighed. Det skal være trygt "ikke at vide".

En uformel snak før fyraften

En uformel sludder efter arbejde er uvurderlig som kollegial kontakt i et ensomt fag. Det er her, der tales om det dødsfald, man oplevede her til morgen og om Hansens skinnebessår.

At være hjemmehjælper ude hos borgerne er et selvstændigt job, der er lige på grænsen til at være ensomt. Det kompenseres hjemmehjælperne på Gelsted Plejecenter for gennem en uformel praksis: alle, der kan, mødes en kort stund inden fyraften.

Det uformelle, uplanlagte møde før fyraften er uhyre vigtigt for hjemmehjælpernes efterbehandling af faglige og sociale problemstillinger, som de er stødt på i løbet af dagen. Det er her, Lis har mulighed for at tale om det dødsfald, hun oplevede i morges, og det er her kollegerne udveksler et par bemærkninger om dette eller hint. Ud over det uformelle eftermiddagsmøde ses hjemmehjælperne også hver dag til et 15 minutters morgenmøde, hvor dagens program gennemgås.

Hjemmehjælper Lis Olsen på 58 år fortæller: "Har man et eller andet, som man har oplevet i løbet af dagen, så snakker man om det, når man kommer ind til middag eller lige inden vi går hjem."

De uformelle møder er korte – man sidder der som regel ikke mere end 10-15 minutter, fortæller Lis Olsen.

Ingen at gribe fat i på gangen

Det er særligt hjemmehjælperne, der kører ude i distrikterne, der har brug for eftermiddagssamværet. De medarbejdere, som arbejder inde på plejecentret er ikke lige så ensomme i deres arbejde. Det betyder, at de somme tider tager nogle drøftelser hen ad vejen, når der lige er mulighed for det. De har altid mulighed for at opsøge en kollega, hvis der er behov for det.

"Vi andre, der kører ude, vi snakker ikke med kolleger, før vi kommer hjem igen," fortæller Lis Olsens kollega, hjemmehjælper Bente Petersen.

Lad problemerne blive på jobbet

De to hjemmehjælpere er meget enige om, at det er vigtigt at få vendt de problemstillinger, de møder i løbet af dagen, før de tager hjem.

Bente Petersen siger: "Jeg tror også, at det er godt, hvis man har haft et problem, lige at få snakket det igennem, inden man tager hjem." Lis Olsen supplerer: "Ja, hvis man ikke får snakket om det, så tager man det med hjem."

Kateterpose, værsgo

Det har ikke altid været sådan, at hjemmehjælperne havde en kollegial kontakt ved starten og slutningen af arbejdsdagen. For længe siden blev opgaverne telefoneret ud til hjemmehjælperne. Så sad de om morgenen hjemme hos sig selv og ventede på dagens program.

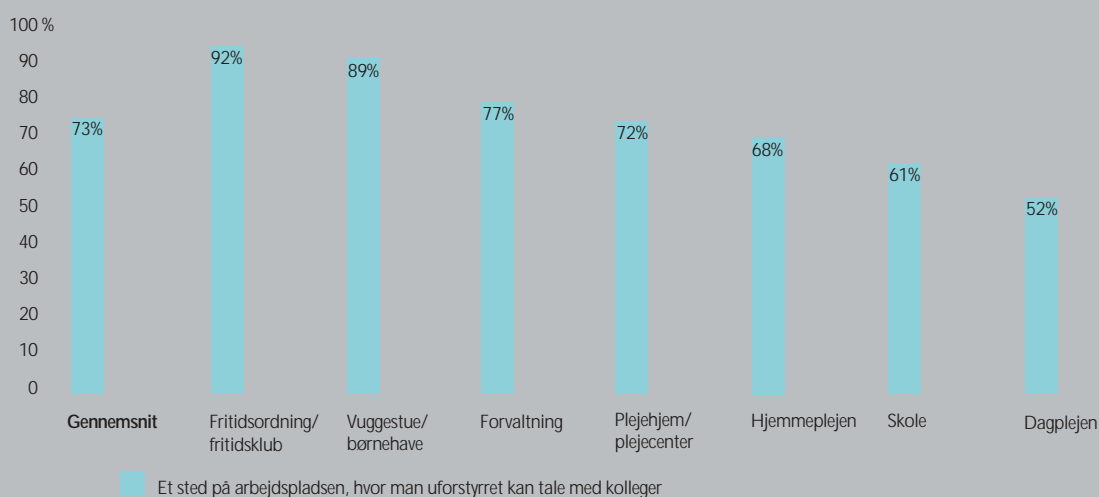
Det betød, at hjemmehjælperne af og til hovedkulds og uden vejledning blev kastet ud i nogle situationer, de ikke følte sig rustet til.

"Jeg kan huske, da jeg kom ud til en med kateterpose, og jeg havde aldrig set en kateterpose før. Det var bare værsgo. Jeg tænkte 'Gud, det overlever du aldrig'," fortæller Lis Olsen.

De to hjemmehjælpere er meget enige om, at det er en stor, positiv udvikling, at de nu kan mærke, at de har kolleger. De føler sig også bedre informeret og tager ikke arbejdet med hjem på samme måde som tidligere.

Årsagen til, at hjemmehjælperne tager ind forbi plejecenteret ved afslutningen af deres arbejdsdag er, at de scanner alle deres aktiviteter i løbet af dagen og dermed skal ind og 'streges ud' for dagen. Det har grangiveligt ikke været et mål med scannersystemet, at det sociale aspekt ved hjemmehjælpernes arbejde skulle styrkes, men uanset intentionerne har det øgede sociale samvær været en meget positiv effekt af scannersystemet.

Tallene taler



Uforstyrret tale

De fleste kommunale medarbejdere har et sted på arbejdspladsen, hvor de uforstyrret kan tale med kolleger. Det er især udbredt i fritidsordninger/fritidsklubber og vuggestuer.

Metode 3: Kollegial supervision

Kollegial supervision er en metode til at lære ved at bruge kollegers ideer under en særlig mødeform. Ordet 'supervision' er engelsk og kan uformelt oversættes med en samtale, der er tilrettelagt og styret på en bestemt måde.

Hvad handler det om

At starte en supervisionsgruppe op.

Formålet er at blive bedre til sit arbejde, ved at reflektere over kollegers råd og vejledning. Supervision er en metode, der kan samle op på de problemer, der ikke er tid til i hverdagen. Gennem metoden er det muligt at blive mere bevidst om nogle af de problemer, man går rundt med i hverdagen. Supervision gør det muligt at udvikle arbejdet ved at støtte sig til de medarbejdere, som kender jobbet bedst, nemlig kollegerne.

Supervision skaber et struktureret møde, hvor det er i orden ikke at have styr på alting. Den åbne spørgeproces gør det legitimt at åbne op for problemer, og medarbejderen får mulighed for at få sparring til situationer, som medarbejderen står ansigt til ansigt med i hverdagen. Ved supervision opfordres man til at anskue problemer på nye måder, og det fremmer i høj grad læring på jobbet.

Sådan gør man

Nedenstående anvisning er én type supervision. Der findes andre.

Kollegial supervision i gruppe

50 minutter

- Det er vigtigt, at I følger opskriften slavisk under træning.
- Brug præcise og kortfattede spørgsmål og svar.
- Det er lettest at starte med et aktuelt problem, man endnu ikke har løst. Senere kan man arbejde med det positive og vellykkede.

I skal bruge

- A5 kort/ nogle stykker papir.
- Noget at skrive med.

Aftal før I går i gang, om I har tavshedspligt i

forhold til de emner og problemer, der drøftes i supervisionen.

Spilleregler

"Lederen" af processen er ordstyrer og ansvarlig for, at følgende spilleregler bliver fulgt:

- Ordet skal gå fra person til person med uret.
- Enhver kan melde "pas", hvis man vil, når det bliver ens tur.
- Man kan bede om "time out" til korte, opklarende spørgsmål om arbejdsformen.
- "Lederen" skal gøre opmærksom på, hvis spillereglerne ikke overholdes – hvis spørgeren fx giver råd i stedet for at spørge.
- Hold øje med tiden.

Arbejds måde

- Hver deltager bruger et par minutter på at finde et aktuelt problem fra sit eget arbejde. Skriv tre stikord ned på kortene med stor skrift, så det kan ses af alle.
- I tager en runde, hvor I ganske kort fortæller om problemet.
- I træffer en hurtig afgørelse om, hvilket "problem" I vælger.
- Problemindehaveren redegør nærmere for problemet. De øvrige må ikke stille spørgsmål i denne fase.
- Gennem spørgsmål og svar skal I nu forsøge at sætte jer ind i og forstå problemet – hvor "nerven" i problemet er. Spørg fx: "Er det rigtigt forstået, at dit problem er...". Hver enkelt stiller efter tur et spørgsmål, og problemindehaveren svarer.
- I tager flere runder, og I forsøger at sørge for, at I:
 - får en grundig belysning af problemet fra mange vinkler
 - både følger med i andres spørgsmål og i de svar, de får
 - selv udtænker vigtige, præcise og varierede spørgsmål
 - ikke giver råd som camouflerede spørgsmål ("har du tænkt, at du kunne...").
- Problemindehaveren redegør nu (uden indblanding) for, hvad han eller hun selv kan tænke sig at gøre ved problemet/situationen.
- Hver enkelt i gruppen får, efter tur, nu mulighed for at komme med et råd, der tager udgangspunkt i den måde, problemindehaveren opfatter

problemet på. Det kan være en hjælp at tænke sådan her: "hvis det var mig, der oplevede et problem på den måde, hvad ville så få mig til at få det bedre?" NB: Her må man ikke melde pas. Undlad at kommentere og diskutere andres råd, og det er ikke interessant her, at du selv har en helt anden opfattelse af, hvad der er problemet. Problemindehaveren skriver rådene ned undervejs.

- Problemindehaveren gennemgår for sig selv listen med råd og fortæller, hvilke råd han eller hun vil/kan bruge. De råd, der ikke lige er aktuelle, skal ikke kommenteres, og det skal ikke forklares, hvorfor de ikke vælges. Det er OK ikke at bruge nogen eller ikke at bruge alle. Ingen indblanding fra de andre deltagere.
- Nu er supervisionen, og man skal ikke vende tilbage til problemet eller løsningerne her og nu.

Kilde: Arbejdslivsprojekt Silkeborg Kommune.

Barrierer

At gennemføre supervision kræver et lokale, som ligger tilpas isoleret til, at supervisionen kan foreløbe roligt og uforstyrret. Personen, som modtager supervision, skal desuden have interesse i at forbedre sit arbejde, herunder tage ansvaret for sin egen læreproces og være åben over for nye ideer. Det kan være svært at skabe den atmosfære af til-

"Supervision er jo nærmest et fremmedord inden for vores branche. Vi møder den aldrig."

Folkeskolelærer

lid, som er en væsentlig forudsætning for supervisionens succes. Det kan være uvant at tale åbent om de problemstillinger, man går og tumler med. Man kan være bange for at tabe ansigt eller for at deltage i et møde, hvor dagsordenen ikke er fastlagt på forhånd, men skal skabes af deltagerne. Supervision forudsætter et trygt miljø, hvor medarbejderne vil sætte ord på deres tanker og følelser og dele dem med andre. Det forudsætter, at man tør stole på kolleger. Det forudsætter også, at man har evne og lyst til at tale om sit arbejde.

Det kan være svært at få startet supervision op. Det kan virke uoverskueligt at gå i gang med supervision, fordi det skaber en ny og uvant arbejdssituation. Metoden er ikke kompliceret, men hvis det virker uoverkommeligt, kan det være nyttigt at inddrage en person, der iscenesætter supervisionen og guider gruppen igennem.

Supervision i Silkeborg

En gruppe dagplejere i Silkeborg Kommune vejleder hinanden efter en fast metode, kaldet kollegial vejledning. Den kollegiale vejledning er en metode, der gør bevidst og reflekteret læring til noget dagligdags, og som derved skaber en større faglig identitet og fælles forståelse for arbejdet.

Teamlederen, der også er dagplejepædagog, fortæller: "Vi har sat det i system i år. Hver fredag i de ulige uger har vi kollegial vejledning i teamet. Vi er nødt til at sætte et fast tidsrum på, fordi der er så meget handletvang ned over vores arbejde. Det er meget svært at fastholde et rum til refleksion."

Der sættes en time af til den kollegiale vejledning, og på den tid kan man nå meget. De situationer, hvor man benytter den kollegiale vejledning, kan være meget forskelligartede og med varierende tyngde. Eksempelvis har dagplejerne arbejdet med at finde metoder til at berolige utrøstelige børn, eller at skabe ro i spisesituationen.

De svære situationer

Det sværeste er at tackle kolleger, som efter flertallet af dagplejernes mening håndterer en bestemt situation forkert. Den kollegiale vejledning gør det legitimt at åbne op for diskussionen, og der er redskaber til at sikre, at den enkelte får mulighed for at forklare sig, og at gøre det uden forsvarsparader.

Den kollegiale vejledning sikrer, at alle kan komme til orde, og at der ikke er mulighed for, at de mest velformulerede tromler de andre. Den kollegiale vejledning i Silkeborg bruges i forhold til de enkelte grupper af dagplejere, som ved deres møder indbyrdes og sammen med deres pædagoger tager forskellige emner og temaer op.

Kræver ikke meget tid

Metoden er simpel, og den kollegiale vejledning tager ikke længere tid, end man har til rådighed i en middagsstund. Det er det eneste tidspunkt, hvor dagplejerne har mulighed for at gennemføre en uforstyrret samtale. Man skal også tage i betragtning, at dagplejernes arbejdsdag ofte er på 9 timer, og deres motivation for aftenmøder og andre læringsaktiviteter uden for den normale rytme er meget lille.

DET PERSONLIGE UDBYTTET

"Spørger man medarbejdere, hvad et godt udbytte af kollegial supervision vil være for dem, svarer mange: "at jeg får styr på, om det jeg laver er godt nok, og at jeg bliver fagligt dygtigere, at jeg får hjælp til at finde ud af, hvad der suger energi, at jeg får hoved og hale på svære problemstillinger, at jeg får nye ideer og inspiration."

Kilde: Uddannelse & Udvikling, nr. 2, 16. årgang, august 2000

AT TÆNKE PÅ EN ANDEN MÅDE

"Det gode ved kollegial vejledning er, at du får virkelig noget for det, du spørger om[...] Man kommer også til at tænke på en anden måde. Tænke anderledes end man gjorde, mens man havde problemet. Når de så begynder at spørge, så tænker man, at det kunne også godt være, det var dig, der skulle lave et eller andet om[...] Det kunne godt være, at hvis jeg gjorde det på en anden måde, så gik det noget bedre, og det tror jeg er kommet meget med den kollegiale vejledning..."

Kilde: Arbejdslivsprojekt Silkeborg, arbejds-hæfte nr. 14: "Jeg havde ikke forestillet mig, at man skulle diskutere det"

Aftal tid!

"Kan vi ikke bare snakke om det, hvis vi får problemer." Det udsagn er en typisk dræber i forhold til en teknik som kollegial supervision. For der ingen garanti for, at man får snakket om det, hvis man får problemer.

At få det fulde udbytte af kollegial supervision kræver medarbejdernes fælles indsats, og at man afsætter tid til det. Hvis den indsats ikke er der, er det positive udbytte af teknikken begrænset: Et dagpenge-team i en mindre kommune har været på kursus i kollegial supervision. De bruger ikke teknikken i hverdagen. Men de fortæller dog, at de er blevet særligt opmærksomme på, at de ikke skal komme med løsninger på hinandens problemer, når de giver hinanden sparring, men at de skal spørge mere åbent og derved hjælpe kollegaen til selv at løse det drøftede problem. Og den teknik har de samlet op på uddannelsesforløbet i kollegial supervision.

Det første og mest væsentlige skridt mod kollegial supervision: Aftal et fast tidspunkt!

Kollegial supervision

Balleskolen var med i nogle af de første bestræbelser på at udvikle principper for kollegial supervision for år tilbage. Selv om tanken om kollegial supervision matcher skolens idegrundlag udmærket, gik det mindre godt i denne første udviklingsfase. Instruktøren fra Danmarks Pædagogiske Universitet var god til at "få klædt folk af", men han fik ikke lukket seancerne på en konstruktiv måde. Konklusionen for Balleskole-folkene var, at man gennem årene – som konsekvens af skolens organisering og ikke som en efterfølgende indsats – faktisk har kørt en udstrakt grad af kollegial supervision.

Hvordan har man lært sig de spørgeteknikker, som leder frem til en solid læring og fremadrettet handling? Dette kan lærere og inspektør faktisk ikke helt erindre. I de teams, hvor folk kan lide hinanden og respekterer hinandens personlighed og faglige profil, kommer det nærmest af sig selv. Inspektøren bestræber sig på at sætte husgrupperne sammen, så de dækker forskellige profiler, efter at lærerne selv har indleveret deres ønsker. Det er sket, at en lærer ikke har kunnet finde sig til rette, og hvor den løbende kollegiale supervision ikke har fungeret. I de tilfælde har inspektøren måttet medvirke til at finde en løsning.

Metode 4: Intern undervisning

Intern undervisning er når en medarbejder, hvis primære arbejdsområde ikke er undervisning, alligevel påtager sig undervisningsopgaver. Det udvikler personens kompetenceområde. Endvidere er det et tilbud om læring til de medarbejdere, der modtager undervisningen.

Hvad handler det om

At lade medarbejderne undervise.

At uddanne en medarbejder til at undervise virker personligt udviklende og dermed kompetencegivende for medarbejderen. Endvidere kan undervisning gennemført af en kollega være en positiv oplevelse for tilhørerne. Det kan være lettere at stille spørgsmål, og det kan nedbryde nogle af ens egne barrierer mod at undervise. "Det kan jeg da også godt finde ud af," siger man til sig selv.

Intern undervisning udvikler medarbejderens kompetencer og bidrager dermed til en positiv udvikling af virksomhedens menneskelige ressourcer. Dertil kommer at undervisningen er meget målrettet mod arbejdspladsens behov, idet der tages udgangspunkt i de ting, der er relevante for lige nøjagtig denne organisation.

Der er også en økonomisk fordel i at anvende intern undervisning, idet det er mindre dyrt end anvendelsen af eksterne undervisere.

LÆR FRA DIG!

Tip til, hvordan intern undervisning kan fremme læring hos kollegerne.

- Involver tilhørerne i undervisningen – giv dem en rolle; noget de skal gøre i undervisningen. Man lærer mere ved at være en aktiv del af undervisningen, end man gør ved at være passivt deltagende.
- Mød tilhørernes behov – tal til dem ud fra deres eget personlige og faglige udgangspunkt frem for fra dit.
- Relater det nye, som de lærer, til noget de allerede ved i forvejen, brug eksempler fra den hverdag, de kender.
- Fortæl de samme pointer flere gange på forskellige måder.
- Brug flere sanser hos tilhørerne, så de både lytter, ser, taler og måske rører ved.
- Giv feedback, der tydeliggør tilhørernes fremskridt.

Kilde: Alice Clark og Kay F. Jones: "Teaching librarians to teach". Methuen, N.J. 1986

Barrierer

Medarbejderens usikkerhed ved at skulle undervise kan være en hindring for intern undervisning. Det kan afføde stor utryghed at skulle føre ordet foran en gruppe mennesker. Det er en uvant situation, og det kan være svært at styre kommunikationen.

Manglende pædagogisk kompetence kan være en ulempe for tilhørernes udbytte af den interne undervisning. Alle medarbejdere er ikke født til at være undervisere – men det er noget, alle kan lære. I denne proces er det vigtigt, at den interne under-

visning foregår i en tillidsfuld atmosfære, hvor underviseren føler støtte og opbakning fra kollegerne og lederen. Det er vigtigt, at kollegerne sætter sig selv i underviserens sted, er opmærksomme og bidrager aktivt til undervisningen.

Vil man forsøge sig med intern undervisning, skal der afsættes tilstrækkelig tid til seancerne. Derudover skal der stilles lokaler til rådighed, hvor oplæggene kan foregå uforstyrret, og der skal informeres i tide om, hvad der undervises i, og hvornår undervisningen finder sted.

FÅ MERE UD AF KURSERNE

Langt størstedelen af de ressourcer, der anvendes på efteruddannelse, bruges på eksterne kurser. Det er i sig selv alarmerende, når det igen og igen bliver påpeget, hvor svært det er at måle en effekt af den eksterne kursusaktivitet.

Medarbejdere, som har været på kursus, føler ofte, at kurset mere tjente til inspiration og en pause fra hverdagen end egentlig uddannelse med nytteværdi på arbejdspladsen. Flere undersøgelser beskriver også, hvor svært det kan være for medarbejderne at komme frem med deres idéer, når de fyldt af engagement vender tilbage til arbejdspladsen. Her mødes de alt for ofte af kommentarer som: "Ja, det er fint nok alt sammen, men husk på, at det var os der passede dit arbejde, mens du var væk."

Den eksterne kursusaktivitet kan med andre ord ikke stå alene. Der skal følges op på efteruddannelsen, og det skal ske på arbejdspladsen.

Det kan gøres ved, at kursusdeltagerne holder et kort oplæg om kursusemnerne, når de vender tilbage til arbejdspladsen. Intern undervisning vil sprede den ny erhvervede viden, og det er en bonus i sig selv, da denne form for videndeling gør det muligt at uddanne de

medarbejdere, som aldrig kommer på kurser. Desuden skaber den interne uddannelse et forum, hvor medarbejdere med engagement kan få lov til at præsentere deres ideer.

Hvad handler det om

Indfør en undervisningsordning for medarbejdere som har deltaget i ekstern kursusaktivitet.

Sådan gør man

- Etablér en arbejdsgang fra det tidspunkt, medarbejderen tilmelder sig et kursus, til denne har gennemført et oplæg på arbejdspladsen om kursusemnet.
- Hvor lang tid må der fx gå fra en medarbejder har været på kursus, til denne har holdt et oplæg?
- Hvilken dag egner sig bedst til undervisning?
- Hvordan bliver medarbejderne orienteret om oplægget og det emne, der præsenteres?
- Hvor kan medarbejdere, som føler sig utrygge ved at stå frem for en gruppe finde hjælp og vejledning til sit oplæg?
- Send medarbejderne to og to af sted – for det er trygt at holde oplæg med en kollega, og det er nemmere at præsentere nye ideer på arbejdspladsen, når man kan stå sammen to og to.

Viden fra a til å

Medarbejderne i Roskilde Kommunes skatteafdeling har hver deres ekspertområde, som de holder sig ajour med og formidler viden om til kollegerne.

En medarbejder ved noget om afskrivningsloven, en anden ved noget om årsregnskabsloven. Medarbejderne fungerer som videnbastioner og formidlere inden for det komplekse lovstof, som en kommunal skatteafdeling skal være inde i.

Medarbejderne i skatteafdelingen i Roskilde er delt op på 20 vidensområder. "Når der kommer lovændringer inden for et område, skal den person, der er videnansvarlig, hurtigt formidle det ud til de andre," fortæller Karsten Frost Andersen, leder af erhvervs ligningen.

Visionerne med at indføre videnorganisationen, som afdelingen kalder videndelingsinitiativet, er at styrke medarbejdernes kompetence, mindske stress, sikre hurtigere information, øget retssikkerhed og bedre borgerbetjening.

Videnorganisationen har endvidere en pædagogisk dimension, hvor medarbejderne bl.a. har været på pædagogisk kursus i, hvordan man præsenterer for en forsamling. Et delmål med videnorganisationen er således at opbygge en større bredde af kompetencer i forhold til undervisning inden for de forskellige lovområder.

Der er både bundne og valgfri videnområder. Og der er to personer på hvert lovområde, så der er mulighed for at drøfte ændringer mv. med en kollega. En del af grundlaget for medarbejdernes ekspertise kommer af, at nogle af dem tidligere har arbejdet med videnområderne gennem projekt ligning – så man starter ikke fra helt bar bund.

Hele den interne uddannelse har tidligere ligget hos de to ledere af erhvervs ligningen og lønmodtager ligningen, men leder af erhvervs ligningen Karsten Frost Andersen fortæller, at det er svært både at være leder og kapere den store mængde af lovændringer, der sker på skatteområdet.

TEMA 3

At dele erfaringer og viden

Generelt om erfaringsudveksling og videndeling

Der er ikke nogen grund til at opfinde og opdage alting selv, selvom det kan være svært at bruge andres erfaringer.

En måde at dele viden på er person-til-person kontakt. Dialog mellem personer gør det muligt at dele viden – fx gennem brainstorming eller almindelige samtaler. Viden deles på denne måde ved, at personer mødes ansigt til ansigt. Men også andre måder at skabe forbindelser mellem mennesker er vigtige – fx brug af telefon, e-mail og videokonferencer.

Det fysiske rum, som medarbejderne befinder sig i, er afgørende, når man vil øge mulighederne for videndeling. Det er en fordel at organisere arbejdet sådan, at medarbejdere kommer i kontakt med kollegaer og gerne skiftende kollegaer – som det ses i åbne kontorlandskaber med skiftende arbejdsstationer.

LÆR GENNEM ANDRE

- Sidemandsoplæring
- Coaching
- Mentorordning
- Netværk
- Intranet.

Erfaringsudveksling og videndeling skaber læring

Erfaringsudveksling og videndeling skaber i praksis lettest læring, når man står med et konkret problem, som man har brug for at drøfte med nogen. Det er i sådanne situationer, at det er lettest at bruge andres råd og erfaringer. Der er en handling, en konkret aktivitet, som man skal i gang med - og man har brug for nogle råd til at udføre denne handling. Metoderne nabotræning og coaching fremmer læring på denne måde.

UBRUGT VIDEN

På et ældrecenter kommer medarbejdernes viden ikke særlig mange af deres kolleger til gode.

En ressourceperson, der har et godt professionelt tag på vanskelige problemstillinger – fx hvordan man tackler et dødsfald – og en kollega, der ikke føler sig klædt på til dette, og som godt kunne bruge noget sparring, kan sagtens være tæt på hinanden organisatorisk set, men aldrig få glæde af hinanden. Hvorfor? Fordi der ikke er nogen systematisk videndeling eller brug af medarbejdernes kompetencer. Tilfældigheder afgør, hvem man kommer til at tale med om hvad. Og hvis de to ovennævnte medarbejdere er i to forskellige afdelinger på ældrecenteret, kommer de måske aldrig til at tale sammen.

Metoderne mentorordning og læring gennem netværk og kontakter er ikke lige så opgaveorienterede. Mentorordning og læring gennem netværk kan have et bredere sigte end det meget opgaveorienterede – det kan handle om idéudvikling generelt, et bredere perspektiv på arbejdet og en hjælp til at se nye muligheder. Mentorordning eller læring gennem netværk åbner ikke desto mindre stadig for sparring i forhold til en konkret arbejdsopgave. Det vil blot ikke være det typiske.

Tallene taler

Dejligt at dele erfaringer

De fleste medarbejdere, nemlig 91 procent, oplever, at kolleger i høj grad eller nogen grad sætter pris på, at de deler deres erfaringer med dem. 81 procent oplever, at der fra ledelsens side ligeledes sættes pris på, at man deler sine erfaringer med kolleger.

Det er dog kun 72 procent af medarbejderne, der faktisk deler ud af deres erfaringer til kolleger, og kun 44 procent, der fortæller deres leder om dem.

"Hent viden om, hvordan de bedste har gjort det. Der er ingen grund til at begå de samme fejl som andre" siger Torben Møller Hansen, direktør i Foreningen til integration af nydanskere på arbejdsmarkedet.

"Målet er at gøre det lettere for medarbejdere at komme hurtigt i gang og at hindre, at alle opfinder den samme dybe tallerken[...] I stedet kan man bygge videre på de erfaringer, som andre har gjort sig."

Kilde: HR.Madsen, 8. nummer, december 2000

"Børn vokser ikke op i et produktionssamfund, som deres forældre og lærere har gjort. De skal være borgere i et videnssamfund, hvor værdierne er skiftet fra produktivitet og effektivitet hen i retning af evnen til at kunne omstille sig til forandring og til at få gode ideer på tværs af grænser og fagforskelle," udtaler Lars Kolind.

Kilde: HR.Madsen, 9. nummer, marts 2001

Metode 1: Sidemandsoplæring

Sidemandsoplæring er en formaliseret metode til at fremme læring på jobbet. Målet er, at den nye medarbejder bliver selvfungerende inden for et defineret arbejdsområde. Metoden har den styrke, at muligheden for at spørge, hente råd og vejledning, er der, når den lærende har brug for det.

Hvad handler det om

At indføre sidemandsoplæring.

Sidemandsoplæring er situationer, hvor medarbejderen får vejledning i, hvordan bestemte opgaver løses. Oplæringen finder sted under det daglige arbejde ved, at man øver sig i at udføre arbejdet med en støttepersons tilstedeværelse. Den lærende person deltager i arbejdet, ja, udfører faktisk arbejdet, og lærer herigennem.

Kompetenceudvikling ved hjælp af formaliseret sidemandsoplæring vil som udgangspunkt være rettet mod alle medarbejdere, der skal beskæftige sig med et nyt arbejdsområde på arbejdspladsen. Sidemandsoplæring er et forsøg på at forbedre og effektivisere medarbejderens introduktion til et nyt arbejdsområde. Efter endt sidemandsoplæring kan efterfølgende kompetenceudvikling ske ved almindelig kollegial assistance, kursusdeltagelse mv.

Sådan gør man

Sidemandsoplæring etableres ved, at man kobler en medarbejder, der er erfaren i at udføre en bestemt opgave, sammen med en ikke erfaren medarbejder. Det aftales på forhånd, hvor længe oplæringsforløbet skal vare, hvilke opgaver oplæringen skal dække, og hvornår oplæringen finder sted.

Sidemandsoplæring består af 3 faser; før, under og efter oplæring.

Fase 1: Før oplæring

Først udvælger lederen den fagligt kompetente medarbejder, der skal forestå sidemandsoplæringen. Ved udvælgelsen skal lederen først og fremmest være opmærksom på, om vedkommende har lyst til at lægge tid og kræfter i oplæring af en ny kollega.

Derefter formuleres i fællesskab en tidsperiode og skriftlige mål for læreprocessen.

Sidemandsoplæring er typisk tidsafgrænset til 1-2 måneder. Til brug for målbeskrivelse kan et målskema udfyldes. Målskemaet synliggør processens omfang og fungerer som skriftlig aftale mellem de involverede parter. Udarbejdelse af et målskema fungerer som et planlægningsværktøj og skaber en fælles afklaring af ansvar og ambitionsniveau. Målbeskrivelsen skal ikke være en idealsituation, men blot realistisk i forhold til den afsatte tid og den nyes faglige forudsætninger.

Fase 2: Under oplæring

Her finder det konkrete oplæringsforløb sted. Det er vigtigt, at chefen i den daglige arbejdsfordeling tager hensyn til og respekterer tidsplanen for sidemandsoplæringen. Det skal fx være muligt at være uforstyrret, når det er nødvendigt. Derudover skal de fysiske rammer for sidemandsoplæringen være i orden. Sidemanden kan med fordel inddrage andre kolleger som ressourcepersoner. Det er vigtigt, at der ikke går for lang tid mellem oplæringslektionerne. Et par timer om ugen er passende.

Sidemanden er afgørende for oplæringens kvalitet. Sidemanden skal kende betingelserne for en frugtbar kommunikation med den nye kollega – og skal være bevidst om sin rolle som normdanner.

Derudover skal sidemanden kunne strukturere og organisere stof ud fra faglige og pædagogiske hensyn. Endelig er sidemandens tilpasningsevne til den nye kollegas individuelle forudsætninger vigtig.

Fase 3: Efter oplæring

Senest 14 dage efter, at den aftalte oplæringsperiode udløber, holdes en opfølgningssamtale. Samtalen har til formål at evaluere, om målet for sidemandsoplæringen er nået, samt at give de tre parter (leder, sidemand og den nye medarbejder) mulighed for sammen at reflektere over forløbet. Samtalen skal være med til at give den nye medarbejder feedback på, hvad han eller hun på nuværende tidspunkt kan og ikke kan. Der kan i den forbindelse klarlægges krav og forventninger til fremtidige opgaver. Derudover skabes et forum, hvor lederen har god lejlighed til at vurdere og

diskutere den nye medarbejders kompetenceniveau. Endelig giver samtalen den nye medarbejder mulighed for at tilkendegive sin opfattelse af oplæringsforløbet. I den forbindelse kan samtalen bruges til at afklare, hvordan sidemanden kan støtte den nye kollega i det daglige, samt om der er noget, han eller hun skal lægge mere eller mindre vægt på næste gang. Sidstnævnte kan lederen også drage nytte af, da vedkommende kan få et indtryk af, om målbeskrivelsen blev efterlevet, eller om den fremover skal ændres.

Sidemandsoplæring er velegnet ved nyansættelse, når en medarbejder har tilegnet sig nye kompetencer, som andre kan få glæde af, eller ved en ændret opgavefordeling.

Barrierer

En barriere er tid og manglende planlægning. Forløbet kræver, at der bliver sat tid af til sidemandsoplæringen. Det kræver fra lederens side en koordinering og arbejdsdeling på arbejdspladsen under forløbet. Sidemanden skal have legaliseret sin arbejdsindsats og tidsforbrug for at engagere sig i den nye medarbejder. Er presset fra andre arbejdsopgaver samtidig stort, vil sidemandsoplæringen muligvis blive opfattet som en sur pligt. En tydeliggørelse af værdien af sidemandsoplæringen, fx gennem belønning for vel gennemført sidemandsoplæring, kan modvirke dette.

En anden barriere er sprog. Det er en forudsætning for en vellykket sidemandsoplæring, at man kan kommunikere med hinanden. Herunder, at man fx ikke bliver fornærmet, hvis den anden siger tingene på en måde, der irriterer en. Det stiller krav til den pædagogiske evne hos begge personer. Den lærende skal kunne stille de rigtige spørgsmål, observere og deltage på en lærevillig måde. Sidemanden skal kunne give lærdom fra sig ved at sætte sig ind i, hvilke ting det var nyttigt at vide, da han eller hun selv lærte at udføre dette arbejde: Hvad gav problemer, hvilke fif er der, som får det hele til at køre lettere?

Sidemanden skal ville dele sin viden og skal have pædagogiske evner til at videregive denne viden. Personlige sym- og antipatier er en væsentlig barriere mod anvendelsen af sidemandsoplæring. Hvis to

personer ikke bryder sig om hinanden, har læringen dårlige vilkår. Tillid mellem parterne er af væsentlig betydning. I utrygge rammer er der en sandsynlighed for, at den nye kollega vil nedtone sine svagheder og i stedet holde fokus på sine styrker. Det er en potentiel hindring for den gensidige udveksling af erfaring. Også sidemanden kan blive påvirket af manglende tillid og åbenhed igennem forløbet. Hvis sidemanden ikke føler at have bidraget optimalt til at bringe den nye kollega op på et niveau, hvor vedkommende er selvfungerende, kan det være svært for sidemanden at skulle vise dette overfor lederen og den nye kollega.

SIDEMANDSOPLÆRING I

ÆLDRESEKTOREN

I ældresektoren er sidemandsoplæring en almindeligt anvendt type læring på jobbet. En nyansat hjemmehjælper eller afløser er født hos en mere erfaren hjemmehjælper i mindst et par dage og helst et par uger. Her har den nyansatte mulighed for at lure den erfarne medarbejders arbejde af – hvordan kommer hun ind i hjemmet, hvordan taler hun til borgeren, hvordan bistår hun borgeren med personlig hygiejne osv.

Åben-plan læremiljø fører til kollegial sparring

En skole organiseret i åben-plan læremiljø inspirerer lærerne, idet de ser deres kolleger undervise, og giver gode muligheder for sparring fra både lærerkolleger og skoleinspektøren til undervisningsmiljøet generelt og til håndtering af specifikke situationer.

Balleskolen i Silkeborg er etableret i 1979, og den er en af de allerførste skoler bygget og organiseret efter åben-plan princippet. Der er et "hus" for hvert klassetrin med tre klasser i hver. Lærerne er først og fremmest knyttet til et hus, men kan være sekundærlærere i andre huse.

Ingen faste vægge

Der er ingen faste vægge mellem de enkelte klassers områder. Det åbne fysiske miljø gør, at man nemmere kan observere de andre lærere i funktion, og man er som lærer ikke helt så isoleret som i andre former for skolemiljøer.

Det kan ske, at en kollega overhører en situation, som efterfølgende kan give anledning til en snak i husgruppen. Det kan eksempelvis være tacklingen af en bestemt elev, hvor de andre lærere enten kan bidrage med nogle generelle erfaringer eller kender den pågældende elev godt og har et bud på, hvordan han/hun bedst tages.

Inspektør tøffer rundt

Det åbne plan betyder også, at inspektøren kan danne sig et indtryk af miljøet i undervisningslokalerne. Han bruger meget at bevæge sig rundt, observere, lytte og snakke med lærere og elever, og det forstyrrer mindre, end hvis der var faste klasseværelser. Inspektøren har fået mere tid til denne rolle, efter at der er indført intranet på skolen, og inspektøren er blevet frigjort fra en mængde papirarbejde.

Lærerne er meget glade for åben-plan. Mange lærere har været med fra starten i 1979 eller næsten fra starten. Det er nemt at introducere nye lærere i miljøet, der er en følelse af en kollegial supervision, selv om dette ikke sker direkte – ud over i den allerførste introduktionsperiode. Det åbne plan gælder også i kontorområdet, hvor inspektøren og viceinspektøren har deres skriveborde i et større lokale med flere andre administrative medarbejdere.

Prompte problemløsning

Undervisningen er organiseret i to moduler om formiddagen med en pause imellem. Denne pause, hvor eleverne er i gården, benytter teamlærerne i huset til en drøftelse af husets anliggender. De går således ikke på lærerværelset. På disse 20 minutter kan man straks tage problemer op, i fællesskab finde en løsning og sikre, at problemerne ikke anfægter den videre undervisning på en negativ måde.

Det er oftest problemer med bestemte elever. Men det er også helt almindeligt, at lærerne stiller spørgsmål som: "hvordan synes I, at jeg skal gøre...?" Den mere basale tilrettelæggelse af undervisningen og de mere principielle drøftelser finder dog ikke sted her, men forummet er godt til at skabe en tryk og kollegial stemning, hvor man ikke behøver at gruble over tingene længe. Det er også en fordel, at tingene ikke vokser sig til uoverskuelige problemer, hvor fx inspektøren skal inddrages.

Lærerne må indimellem tage undervisning i fag, som ikke er deres liniefag, og hvor de ikke føler sig 100 procent hjemme. Her er husgruppen en stor tryk, og man bruger hinanden i udstrakt grad til at drøfte den konkrete undervisning.

Tålmodighed læres

Vigtige kompetencer i omsorgsarbejde er tålmodighed og menneskelig indlevelsessevne. Den kompetence har ikke alle elever på social- og sundhedsuddannelserne, når de kommer ud i praksis, men det lærer de.

Medarbejdere, der arbejder med omsorg for ældre mennesker, skal have stor tålmodighed. Omsorgsmedarbejderen må ikke tage over, hvis en beboer godt kan selv, så skal man have tålmodighed til bare at stå og kigge. Og den tålmodighed skal mange elever, der er ivrige efter at udføre deres arbejde hurtigt og effektivt, lære i praksis.

"Eleverne skal lære at have en enormt stor tålmodighed. Man må ikke tage over, selvom det kan virke som det letteste. Man skal have tålmodighed til at lade borgeren selv gøre det de kan, selvom det tager dobbelt så lang tid," fortæller en social- og sundhedshjælper.

Stemningen loddes

"Det er meget vigtigt, at eleverne lærer denne form for tålmodighed og indlevelse, understreger en hjemmehjælperkollega. Når man går ind til en ældre borger, skal man have situationsfornemmelse og indlevelsessevne. Man må ikke bare tromle deruda' efter ens egen plan. Når man skal ind til Maren, så nytter det ikke noget, at man bare smækker døren, kigger på sin liste og ser, hvad man har skrevet ned fra morgenmødet og siger til Maren, du skal have det og det og det. Det duer i hvert fald ikke. Der skal man lodde stemningen, eller komme lidt ind ad bagvejen," fortæller hjemmehjælperen.

"Er man elev, kan man have tendens til at ville gå ind og overtage, fordi man gerne vil gøre det så godt som muligt, og ikke vil være så lang tid om det. Eleven vil følge tidsplanen, og så kan eleven let komme til at gå ind og tage over i forhold til at lade den ældre borger selv," forklarer social- og sundhedshjælperen.

Den omsorg der ligger i at være tålmodig, have menneskekundskab og indlevelsessevne har ikke alle elever. Det skal de lære, og det gør de ved at se, hvordan de erfarne omsorgsmedarbejdere gør, og ved at få tilbagemelding på deres måde at gå ind til en ældre borger på.

FRA DEN ERFARNE TIL DEN MINDRE ERFARNE

Gurli Hokland er 58 og har arbejdet som lærer i 35 år. Hun vil gerne både undervise og lære nye lærere op i tre til fem år mere på Torstedskolen i Horsens Kommune.

”En nyuddannet lærer har på seminaret ikke lært om fx forældresamarbejde, og hvordan man skaber ro i klassen. Med 35 års erfaring som lærer har jeg prøvet at stå over for krævende forældre mange gange, og jeg har også en masse værktøjer, jeg bruger for at få ro i en klasse. Den viden har jeg givet videre til den nyuddannede lærer.”

Kilde: HR.Madsen nr. 13, november 2001

Metode 2: Coaching

Coachen opfatter medarbejderen som et agern, der besidder kimen til at blive et storslået egetræ. Det skal blot vandes, gødes og have lys for at kunne vokse sig stort. Og det er coachens rolle at sørge for, at agernet får vand og lys.

Hvad handler det om

At prøve kræfter med en vejledende lederrolle, der møder medarbejderne, hvor de er.

Coaching er en vejledningsform, der stiller skarpt på medarbejderens læringsproces. Coaching er at låse op for medarbejderens potentiale og færdigheder ved at hjælpe medarbejderen til ny læring og nye præstationer.

En coach vejleder, men foreskriver aldrig medarbejderens handlinger. Vejledningen tager sit udgangspunkt i medarbejderen. Coachen tror på agernet, på at medarbejderen indeholder et potentiale, som endnu ikke er realiseret. Det potentiale kan coachen med den rette coaching frigøre og bringe frem i medarbejderen. Medarbejderens udvikling og læring er i centrum. Lederen kan indtage coachrollen, men det kan en anden medarbejder også. Tankegangen bag coaching kan med fordel inddrages i fx sidemandsoplæring.

Sådan gør man

Coaching er en ledelsesform mellem to parter, der er ligeværdige. Der er med andre ord tale om et forhold, der baserer sig på gensidig tillid, respekt og engagement. Lederen kan med en coachende ledelsesstil ikke benytte sig af position og magt som forudsætninger for medarbejderens udvikling.

Medarbejderen skal lade sig medlede og acceptere lederen, ikke på grund af dennes position og magt, men på grund af tilliden til, at lederen kan hjælpe. Forudsætningen for coaching er således medarbejderens anerkendelse af lederen som coach og coachens anerkendelse af medarbejderens potentiale.

En coach skal:

- spørge sig ind til problemet
- være god til at observere og fornemme, hvor medarbejderen befinder sig
- kende medarbejderens udgangspunkt
- afstemme sin coaching stil efter situationen og ikke blot benytte den stil, man er bedst til
- sætte mål i samarbejde med medarbejderen og hjælpe medarbejderen med at forfølge disse
- kunne se medarbejderens potentiale og ikke kun dennes nuværende formåen
- kunne skabe et forhold, som bygger på gensidig tillid, respekt og engagement
- være bekendt med, hvad coach-rollen indeholder og ikke indeholder
- tro på medarbejderen og være optimistisk på dennes vegne
- give medarbejderen ansvar
- kunne give en konstruktiv feedback
- være tålmodig, støttende, hurtigt opfattende, opmærksom og have selvindsigt
- stille uddybende spørgsmål og undgå at give svarene
- stille åbne spørgsmål.

Barrierer

For lederen kan det opleves som en uvant fornemmelse at anvende en coachingorienteret ledelsesstil. Lederen opfattes ofte som den principfaste støtte, som viser vejen. Dette er naturligvis stadig en vigtig ledelsesopgave, men må ikke blandes sammen med den daglige vejledning af medarbejderne, og det kan være svært at adskille de to roller. For at anvende coaching med succes, er lederen nødt til at for-

holde sig reflekteret til sin ledelsesrolle og vide, hvornår man skal vise vejen, og hvornår man skal være vejleder.

Det strider imod coachingfilosofien at angive den direkte vej til målene. Den må medarbejderne selv finde. Det er imidlertid helt legitimt at opstille mål, som medarbejderne kan stræbe mod. Det kan være svært ikke at fortælle medarbejderen den direkte vej til målene, men lade denne gøre sine egne erkendelser. Det betyder, at coaching er bedst egnet, hvor coachen kender den enkelte medarbejders udgangspunkt, og hvor man bliver enige om målene for arbejdet.

Medarbejderen kan tillige udgøre en barriere for succesfuld coaching. Medarbejderen kan være skeptisk over for enhver afvigelse fra traditionel ledelse. Denne kan fx frygte det større personlige ansvar, der ligger implicit i en coachende ledelsesstil.

"Behøver en coach at have erfaring eller teknisk viden på det område, hvor pågældende coacher? Svaret er nej – ikke hvis coachen virkelig fungerer som en skærper af bevidstheden. Men hvis coachen ikke fuldt og helt tror på det, han gør sig til talsmand for, dvs. aktørens potentiale og værdien af ansvarlighed, vil han mene, at han har behov for ekspertise på området for at kunne coache."

John Whitmore, forfatter

En sidste barriere er, at det er tidskrævende at indgå i den form for dialog med den enkelte medarbejder, som coaching forudsætter. Det kan imødegås ved at praktisere coaching i grupper og ved at huske, at det ikke kun er lederen, der kan agere coach.

Vejledere bygger bro mellem teori og praksis

Skatteafdelingen i en større kommune gør en indsats for at bygge bro mellem kommende skatte-revisorers teoretiske uddannelse og ligningspraksis i kommunen. Skiftende vejledere tilknyttes de kommende skatterevisorer. Efterhånden som uddannelsesforløbet skrider frem, bliver vejledere, der ved noget om det ligningsområde, som de studerende gennemgår under uddannelsen, knyttet til de studerende.

Endvidere får medarbejderne i skatteafdelingen sager inden for de områder, som uddannelsen gennemgår, så de gennem den fireårige uddannelse er sikret en brobygning mellem teori og praksis.

Læring ved at skulle videreformidle egne erfaringer

Dagplejeområdet er næsten usynligt i omverdenen. Derfor kan synlighed i sig selv føre til læring på jobbet for en gruppe dagplejere.

Dagplejere er ikke vant til at være i fokus. Usynligheden er blevet brudt for nogle pilotgrupper af dagplejere, der har været med i et udviklingsprojekt i Silkeborg Kommune. Pilotgrupperne har været meget engagerede i deres projekt og har skullet fremlægge deres erfaringer på større møder og i forsamlinger af kolleger i og uden for kommunen. Det har været en kæmpe stor udfordring at skulle stille sig op på en talerstol og fortælle og opleve at blive lyttet på. Det er sandsynligt, at denne fokus har en stor betydning for den enkeltes lyst til at lære og at komme videre med en personlig udvikling og eventuelt med videre uddannelse. Denne effekt er man dog foreløbig ikke nået frem til.

Folk syntes ikke, at de havde behov for en vejleder

Roskilde Kommunes skatteforvaltning forsøgte at etablere det princip, at enhver mindre erfaren medarbejder har en vejleder, eller supervisor, som er til rådighed i dagligdagen med hjælp, råd mv. Ordningen slog dog ikke igennem. Der var utilfredshed fra de medarbejdere, der blev udpegede som "dem, der havde behov for en vejleder".

"Konceptet er efterhånden blevet overhalet af, at vi gennemfører projektligning – så folk på den måde får sparring. Og af at medarbejderne sidder på tremandskontorer, hvor der altid er i hvert fald en skatterevisor, som har en fagligt høj standard, på kontoret," fortæller Karsten Frost Andersen, leder af skatteforvaltningens erhvervsdeling.

Tallene taler

Unge vil gerne vejledes

For 26 procent vedkommende kan behovet for at blive bedre til arbejdet bedst dækkes gennem vejledning fra erfarne kolleger. Det er dog helt op mod 41 procent af medarbejdere under 30 år der foretrækker vejledning fra kolleger, når de skal blive bedre til noget på arbejdet.

Metode 3: Mentorordning

Mentorbegrebet stammer fra græsk mytologi. Da Odysseus drog ud for at vinde Den Trojanske Krig, overlod han sin søn Telemachos til tjeneren Mentor, der skulle vejlede den unge mand, mens faderen var væk. Navnet Mentor er senere blevet brugt som betegnelse for en erfaren vejleder.

"Du er ansvarlig for din egen læring. Jeg er ansvarlig for at støtte, facilitere og lære med dig."

Chip Bell, forfatter

Hvad handler det om

At etablere en mentorordning.

En mentorordning er en form for dialogbaseret vejledning, hvor en erfaren medarbejder vejleder en mindre erfaren. Hovedformålet med mentorordningen er at give medarbejderen en støtte i form af mentoren, hvor medarbejderen kan søge råd og vejledning. Kort fortalt er mentorordningen en proces, der støtter og opfordrer til læring i et samspil mellem to mennesker.

Mentoren er en erfaren medarbejder, som er villig til at dele sin viden i et forhold af gensidig tillid. Mentoren forsøger at hjælpe andre til at udforske egne ideer og til at udnytte eget læringspotentiale. Mentoren står på sidelinien og er behjælpelig, men

blander sig ikke i medarbejderens opgaver.

Mentorordningen er en procesorienteret ordning, som ofte strækker sig over lange tidsperioder og som oftest ikke knytter sig til bestemte opgaver eller projekter. Der er tale om personlig sparring og ikke om konkret opgaveløsning. Ordningen er et tilbud til medarbejdere om faglig sparring.

Formålet med ordningen er erfaringsudveksling mellem medarbejdere i kommunen – og evt. medarbejdere uden for kommunen.

Sådan gør man

Mentorordningen etableres kort sagt ved, at man udpeger nogle mentorpar.

En person skal udpeges til at have ansvaret for at koordinere mentorordningen. Det kan typisk være

en medarbejder i personaleafdelingen. Denne opgave er meget vigtig, idet den sikrer, at mentor-parterne får kontakt til hinanden og idéer til mentorforløbet. Når den ansvarlige person har undersøgt, om der er interesse for mentorordningen, og har hvervet både mentorer og "mentees", skal forbindelsen mellem parterne etableres.

Personalekontoret, HR-afdelingen, eller hvem der koordinerer ordningen, skaber kontakt mellem de interesserede. Disse aftaler to og to det første møde. På dette møde aftaler de to personer nærmere, hvilke ønsker de har til mentorordningen, hvilke emner de gerne vil berøre, hvor ofte de vil mødes osv. Afhængig af dette mødes de to personer fx hver anden måned i en periode på et år. Mødestedet vil typisk være på arbejdspladsen, men kunne også være ude i byen eller hjemme hos medarbejderne.

En mentorordning består af tre dele: etablering, den løbende vejledning og evaluering.

Etablering

- Undersøg, om der er grundlag (det vil sige kemi og gensidig respekt) for at iværksætte et mentorforløb.
- Diskuter, hvad mentorordningen skal indeholde og ikke indeholde. Hvad skal mentorforløbet dreje sig om?
- Udarbejd en uformel aftale om mentorforløbets omfang og indhold, som I begge kan stå inde for.
- Bliv enige om, hvordan I vil bruge hinanden, og hvad man kan forvente af den anden part.

MENTORMØDETS INDHOLD

Mentormødet kan handle om en lang række emner

- generelle arbejdsvilkår og de to personers konkrete arbejde
- sammenhængen mellem arbejde og fritidsliv
- erfaringsudveksling
- læring
- fremtidige ønsker til arbejdslivet
- fysisk og psykisk arbejdsmiljø.

- Aftal, hvor ofte I skal mødes.
- Diskuter, hvordan møderne skal foregå.

Den løbende vejledning

- Tal om emner, der vedkommer medarbejderen, på en åben og uformel måde.
- Anvend hinandens ekspertise som tidligere aftalt.
- Aftal, hvordan og hvornår I vil evaluere mentorordningen.
- Vær opmærksom på, om forholdet mellem jer udvikler sig.
- Identificer nye emner og måder at arbejde på.

Evaluering

- Evaluer mentorforløbet løbende og juster, hvis det er nødvendigt.
- Husk at afslutte mentorforløbet, når tid er.
- Metoden er velegnet for nyansatte, som sparringsmulighed for medarbejdere ansat i en enkeltstående stilling – fx i en lille kommune.

MENTOREN

- rådgiver og vejleder uden at være handlingsanvisende
- lytter og taler ikke meget
- er god til at give medarbejderen mulighed for at udforske og afprøve egne idéer
- motiverer, perspektiverer og støtter de aftalte rammer for mentorordningen
- har kendskab til medarbejderens arbejdsområde og arbejdsopgaver
- er god til at besvare udfordrende spørgsmål ved hjælp af ekspertise og erfaring
- er villig til at investere den nødvendige tid
- er sikker i sin profession og god til at gå i dialog
- er bevidst om sine egne svagheder og styrker og kan sende medarbejderen videre til eksperter på områder, hvor mentoren ingen erfaring har
- er indforstået med, at den tilbagemelding der gives skal være klar, ærlig, og konstruktiv
- erkender, når tiden er inde til at afslutte mentorordningen.

Barrierer

Den største barriere mod at etablere en mentorordning er, at ordningen forudsætter medarbejderens engagement, og at menteen kan finde ud af at bruge sin mentor. Skal mentorforløbet have succes, er det afgørende, at medarbejderen tager ansvar for sin egen læring og for mentorforløbet.

Mentorforløbet bliver til det, de involverede parter gør det til. Det kan skabe større dynamik i mentorordningen, hvis mentorforholdet bygges over en trio i stedet for et par, hvor to mentees så er fælles om en mentor.

Det er absolut nødvendigt, at ledelsen allokerer den nødvendige tid og ressourcer, så mentorordningens rammevilkår er sikret, inden man går videre. At starte en mentorordning kræver tid og kræfter, men når ordningen er kommet godt i gang, er den imidlertid billig i drift og kræver kun få eftersyn.

Mentorparrets kemi udgør en anden potentiel barriere. At bruge tid og energi på at dele erfaringer, tanker og følelser med en anden person er nemmest og sjovest, hvis man har sympati for den anden person. Hvis ikke man kan udholde hinan-

MÅDER AT DELE ERFARINGER PÅ – MENTORORDNING

Etableringen af mentorgrupper blandt forvaltningschefer, afdelingsledere og virksomhedsledere har vist sig at være et langtidsholdbart initiativ i Nexø Kommune. Her to år efter at mentorgrupperne blev nedsat som én af flere aktiviteter i et lederudviklingsprogram, bliver mentorgruppen stadig brugt til personlig sparring, vidensdeling og til at fremme helhedstænkning i kommunen.

Undervejs er deltagerne, som er organiseret i 2-4 mands mentorgrupper på tværs af kommunens forvaltninger og enheder, blevet introduceret til redskaber som coaching, aktiv lytning, tværfaglighed og projektorganisering.

Kilde: HR.Madsen nr. 14, december 2001

KOMPETENCEBYTTE

Dalumskolen samarbejdede med Odense Seminarium om at lette nye læreres start i lærerarbejdet. Det blev gjort ved at sætte fokus på, hvad de nye lærere kunne tilføre skolen, og ikke kun, hvad de nye lærere manglede i forhold til praksis.

Indslusningen indebar, at hver ny lærer blev føl hos en erfaren lærer. Mentoren fik nogle timer for at bakke op om den nye lærer. Men for at mentorforholdet ikke udelukkende skulle handle om, at den nye skulle lære af den erfarne, blev mentorforholdet suppleret med fire møder på skolen, hvor konsulenter fra Odense Seminarium fik deltagerne til at sætte fokus på det gensidige læringsforhold. Sådan blev det typiske fokus – "Hvad vil I lære den nye lærer?" suppleret med spørgsmålet "Hvad kan jeres nye kollega lære jer?". Det spørgsmål bringer den nye lærers kompetencer frem i lyset og åbner for en tosidighed i mentorforholdet.

Viden og kompetencer, som den nye lærer kan bidrage med, er fx: viden om skolelovgivningen, at kunne foretage kritiske analyser og forholde sig reflekterende til pædagogisk virke, en veludviklet samarbejdsevne samt eventuelle specifikke faglige kundskaber, som den enkelte har. Eksempelvis en fændevoldsk omgang med musikinstrumenter, som en af de nye lærere på Dalumskolen havde. Hun fik børnene til at spille på telefonbog, plastikpose og gamle aviser – og det var noget, der kunne inspirere den erfarne lærer, for hvem musik normalt handlede om at spille rent.

Kilde: "Nye lærere er ikke til prøve", Folkeskolen nr. 13, 2002

den, er der ikke basis for det forhold, mentorordningen lægger op til.

Metode 4: Netværk

Et netværk består af de personer, man kan trække på i løsningen af en given arbejdsopgave. Ved at bruge de mennesker, man omgås med, og ved at skabe forbindelser til nye mennesker, udvider man det man kan.

Filosofien er, at man i arbejdet med en given opgave kan få gode råd af sit netværk. Måske kender man en, der har siddet med den samme problemstilling, som man sidder med nu, og så skulle det være underligt, hvis ikke man kunne få et godt fif. Ens bekendtskaber kan på denne måde bruges i ens arbejde. De kan hjælpe en til at løse opgaver.

Endvidere kan netværk og kontakter bidrage med viden af mere generel karakter.

Hvad handler det om

At anvende formelle og uformelle netværk med læring som sigte

For at kunne bruge andre menneskers viden og erfaringer har man brug for at vide, hvem der ved noget om det pågældende emne. Medarbejdere med adgang til et intranet kan bruge dette til at danne sig overblik over, hvem der ved hvad i kommunen. Medarbejdere, der ikke har adgang til computere, må have andre muligheder for at få adgang til viden om andres viden. Her er den afgørende strategi at skabe personlige relationer.

Ledelsen kan fremme brugen af netværk ved at gøre det muligt for medarbejderne at knytte forbindelser til andre mennesker både internt på arbejdspladsen og eksternt på andre arbejdspladser. Konkret kan det foregå ved, at medarbejderne møder kolleger fra en anden afdeling eller ved besøg i andre kommuner. Læring gennem personlige netværk handler i høj grad om at bruge og udvide forbindelserne mellem de mange sammenhænge, man befinder sig i.

Sådan gør man

Arranger rutiner, hvor medarbejderne har mulighed for at tale med personer fra en anden del af kom-

munen, fra en anden kommune eller fra en helt anden organisation. Det kan fx være i form af delte personalemøder, hvor flere daginstitutioner går sammen om at holde personalemøde hver tredje måned: erfagrupper, områdeledermøder på tværs af hjemmeplejen i flere kommuner, temadage eller stormøder, hvor medarbejdere fra forskellige arbejdspladser mødes om et bestemt tema, eller netværk med kolleger fra en anden arbejdsplads.

Barrierer

Brugen af netværk ligger i grænseområdet mellem det faglige og det personlige. Det kan godt være en barriere. Kontormedarbejderen vil ikke "misbruge" arbejdspladsens telefon til at ringe til den gode veninde. Men den gode veninde kan meget vel være en fagfælle, som man i løbet af samtalen kommer til at drøfte en problemstilling med.

En barriere kan være indstillingen til videndeling blandt de personer, der 'netværker'. Man skal prioritere det højt at gå ind i en sparring med en person. Det kan føles som om man bruger tid på noget, der ikke bidrager til ens eget arbejde. Det gør man måske også. Men det kan samtidig være en forudsætning for, at en anden person bruger tid på én, når man selv har brug for det. Derfor er det nødvendigt at prioritere andres læring lige så højt som sin egen.

En anden barriere er, at netværk ofte fungerer uden at være formaliseret. Netværk beror meget på den enkelte persons evne til at dyrke det, men

"Et ledernetværk er som et spejlkabinet. Når man går ind i et spejlkabinet, spejles man fra mange sider på én gang, og hvert spejl reflekterer dele af en selv. Ved at høre om og lytte til de andre i et netværk genkender man egne problemstillinger, som spejles i andres adfærd." Man får en spejling af ens egen situation – og kan lettere forholde sig til den, fordi man samtidigt, ser den udefra.

"Lederudvikling i kommuner og amter", side 19

arbejdspladsen kan skabe rammen for at relationerne skabes. Medarbejdere i kommunerne er meget forskelligt stillet i forhold til "at komme ud

og møde nye mennesker". En dagplejer har ringe vilkår for dette, hvorimod en fuldmægtig med eksterne samarbejdspartnere har gode muligheder.

Pædagoger og pædagogmedhjælpere fra forskellige institutioner til fælles personalemøde

En del af personalemøderne på nogle af børneinstitutionerne i Hvalsø Kommune bliver holdt på tværs af institutionerne.

Ideen til disse møder, hvor medarbejdere fra forskellige institutioner holder fælles personalemøder, kom fra et "kontaktannoncesystem", man bruger i Hvalsø Kommune. Kontaktannoncerne fungerer ved at en medarbejder, der har en god idé lægger ideen ind på kommunens intranet. En idé kan fx være, om der er nogle børneinstitutioner, der vil være med til at få et bredere perspektiv på arbejdet i institutionen ved at holde fælles personalemøder.

Man kan jo låne lidt

Områdeledersamarbejde på tværs af små kommuner i et amt sikrer erfaringsudveksling, genbrug af etablerede løsninger og et fagligt ledelsesnetværk.

To områdeledere fra fem små kommuner i et amt mødes på regelmæssig basis for at dele viden og erfaringer. Det får de utrolig meget ud af, fortæller områdeleder Susanne Markussen, Hvalsø Døgnpleje.

"Da jeg skulle indføre et tiltag i forhold til ældre med demens, så var de også lige i gang i en anden kommune. Og de havde gennemført det i en tredje kommune. Så kunne jeg tage alle overskrifterne derfra," fortæller områdelederen om samarbejdet, der har kørt i fire-fem år.

"Initiativer, som vi er i gang med eller kunne tænke os at gå i gang med, er der ofte nogle andre, der har gennemført. Og så kan vi jo lige låne lidt," fortæller områdeleder Susanne Markussen med et smil.

Videndeling på mange niveauer

Områdelederne deler viden på alle mulige niveauer. De deler viden om større projekter, der kører landsdækkende i ældresektoren, mindre projekter, der kører lokalt på de enkelte centre, og giver hinanden mere uformelle fif – som hvordan man skal håndtere forhandlinger med medarbejderorganisationer mv.

Områdeledersamarbejdet fører også til erfaringsudveksling på medarbejderniveau. Fx gennemførte de fem kommuner for nogle år siden en tværgående demensuddannelse, hvor alle medarbejdere i de fem kommuner deltog. Medarbejderne blev blandet på tværs af kommunerne – og erfaringer udvekslet.

Områdeledersamarbejdet

- sikrer erfaringsudveksling
- skaber inspiration
- sikrer brug og genbrug af allerede integrerede løsninger
- muliggør studiebesøg på tværs af kommunerne
- udgør et fagligt netværk, der gør det let for lederne at ringe til hinanden i hverdagen.

Sparring med erfaring

Sparring med erfaring er et tilbud til mindre virksomheder i Københavns Kommune om 45 timers sparring – individuel rådgivning. Erfarne, tidligere erhvervsledere fungerer som sparringspartner for virksomhedsledere, der ønsker at udvikle deres virksomhed.

Store virksomheder hjælper mindre virksomheder til vækst

Inspiration, viden og værktøjer til professionel ledelse er på dagsordenen i Københavns Erhvervscenters PlatoGrupper.

Mindre og mellemstore virksomheder med 3-30 ansatte knyttes i et netværk med hinanden og en større virksomhed, kaldet faddervirksomheden. PlatoGruppen er et forum, hvor problemer, erfaringer og oplevelser kan drøftes med virksomhedsledere i samme situation.

Metode 5: Videndeling gennem intranet

Intranettet skal knytte medarbejderne tættere til virksomheden. Det gøres både gennem information fra ledelsen og ned, men det bygger også på, at medarbejderen selv søger informationer. Intranet skal give folk adgang til information, som gør dem bedre til deres job.

Hvad handler det om

At undersøge behovet for intranet sammenholdt med kommunens størrelse, organisering og opbygning. Hvis der allerede er etableret intranet i kommunen: at undersøge, om det er et uundværligt arbejdsredskab for medarbejderne.

Sådan gør man

Det tager 12-18 måneder at få et intranet til at fungere, hvis man starter fra nul. Og her er det kun de første tre-fire måneder, der drejer sig om teknologi.

De næste mange måneder handler om at få vernet organisationen til at bruge nettet. Det handler om at få det forankret i organisationen og om at arbejde med den formidling, der er nødvendig for at give folk lyst til at bruge nettet. Der skal ske noget på nettet og der skal være nogle personer, der er ansvarlige for indholdet på nettet. Og så skal man arbejde med, hvilken grad af åbenhed man ønsker internt og eksternt. Etableringen af et intranet er bestemt ikke en smertefri proces, men starten på organisatorisk forandring, som fortsætter uendeligt.

Barrierer

Intranettet brugt i læringsøjemed forudsætter, at medarbejderen finder brugbar og relevant information på nettet. Det forudsætter igen, at der er ledelsesmæssig opbakning til at gøre intranettet til et attraktivt virtuelt rum at befinde sig i. Det man finder på nettet, skal kunne hjælpe en til at løse sine arbejdsopgaver på en bedre måde. Det stiller krav

til indholdet og opbygningen af intranettet. En barriere mod brugen af intranettet er ledergrupper i virksomheden, der ser medarbejdernes adgang til information som en trussel. Den typiske rollefordeling har været, at mellemlider har båret informa-

tion fra topledelsen til medarbejderne i afdelingerne. Hvis informationen nu pludselig kommer af sig selv gennem et elektronisk system, mister de noget af kontrollen med, hvad der sker. Og det kan godt skabe modstand.

Om intranet

De første webbaserede systemer, hvor medarbejdere kunne finde information om deres arbejde, blev udviklet i 1996 – disse sider var som oftest statiske og bestod hovedsagelig af metoder og regler.

De nyeste, dynamiske systemer lanceres i dag som "integrerede virksomhedsportaler". Systemernes primære funktion er at knytte medarbejderen tættere på virksomheden. Det gøres via nyheder og information fra ledelsen, finansielle nyheder vedrørende organisationen, information om markedet, og information om reklamekampagner o.lign. Endvidere kan der på brugerfladen være adgang til telefon og adressebøger, rabatordninger, forsikring, booking af mødelokaler, it-support, virtuelle samarbejdsværktøjer, e-learning programmer, rejsebestilling, huskelister, medarbejderhåndbog, internt jobmarked samt lønoplysninger.

Elektronisk drevet omvæltning

Intranet kan føre til mellemlidere, der føler sig overflødige, jobbrokader og større sammenhæng i organisationen, men at intranettet har en organisatorisk effekt forudsætter, at der arbejdes aktivt med det.

Indførelsen af intranet er startskuddet til organisationsforandring. Det kræver en omstilling for både ledere og medarbejdere at håndtere den åbenhed og adgang til information, som intranettet muliggør.

Seniorkonsulent Niels Alstrup fra Carl Bro fortæller om en reaktion fra en kunde, som Carl Bro skulle assistere i intranetopbygning: "En leder fra kommunen sagde, at hvis vi nu gør det helt åbent, og man kan klikke ind på alle forvaltningerne og se, hvordan de arbejder, så kan det jo være, at der er nogle medarbejdere i en forvaltning, der synes, at det er mere interessant at arbejdeovre i en anden forvaltning, og vil vi nu gerne have det? Er det nu meningen med det?"

Svaret på det spørgsmål er ja – blandet andet. Intranettets primære funktion er at knytte medarbejderne tættere til virksomheden. Det gøres både gennem information fra ledelsen og ned, men der ligger også et stort element af "find hvad du har brug for" i intranettet. Intranet skal give folk adgang til information og den information kan både være noget, der gør dem bedre til deres nuværende job, men kan også være muligheder et andet sted i organisationen.

Trussel mod mellemlideren

Adgang til information giver således folk grundlag for at handle anderledes. Man kan se det som en risiko, at medarbejderne skifter job, men man kan også se det som en spændende, ny mulighed at medarbejderne placerer sig der, hvor de synes, det er interessant at arbejde – i stedet for at de bliver, hvor de er, fordi de ikke ved andet, mener Niels Alstrup.

Lukkede informationssiloer duer ikke

Information skal flyde frit, og ledere skal formidle forbindelser mellem mennesker frem for at sidde som en prop, der hindrer information i at flyde og dermed forbindelser mellem mennesker i at opstå.

Niels Alstrup påpeger, at det derfor er vigtigt, at mellemledere, der har haft en informationsformidlende rolle, og som derfor kan føle en stor trussel ved indførelsen af intranet, får en ny rolle – fx som ansvarlig for, hvordan den enkelte afdeling præsenterer sig på intranettet.

”Alternativet er ikke at lave et mere lukket intranet. Det giver ikke nogen mening at have intranettet som lukkede siloer, hvor man kun kan se det, man selv har lavet. Intranettet er til for at dele information og for at gøre viden tilgængelig i andre dele af organisationen,” siger Niels Alstrup. Lige netop det gør intranet til et nyttigt organisatorisk værktøj i bestræbelserne på at dele viden.

Kriterie for et godt intranet

Det kræver en aktiv indsats at bruge intranettet til at fremme læring i en organisation.

Videndeling og læring via elektroniske netværk opstår ikke blot af, at man etablerer et intranet og så lader det passe sig selv. Kriteriet, for om et intranet er velfungerende er, om det er uundværligt.

”Som medarbejder kan man vurdere intranettet på ens arbejdsplads ved at stille sig selv spørgsmålet: ”hvis der blev slukket for det, ville jeg så kunne undvære det? Hvor ofte går jeg ind på det, hvor vigtigt er det i mit daglige arbejde?” Hvis den erkendelse medarbejderen kommer frem til er, at intranettet er uundværligt, så er det fordi netværket har bidraget afgørende til organiseringen af det daglige arbejde,” fortæller Jens Bøgh, direktør i virksomheden IntraTeam, der har specialiseret sig i rådgivning om intranetorganisation og indhold.

Jens Bøgh har den erfaring, at det tager 12-18 måneder at få et intranet til at fungere, hvis man starter fra 0. Og her er det kun de første tre-fire måneder, der drejer sig om teknologi. De næste mange måneder handler om at få vænnet organisationen til at bruge nettet. Det handler om at få det forankret i organisationen og om at arbejde med den formidling, der er nødvendig, for at give folk lyst til at bruge nettet. Der skal ske noget på nettet, og der skal være nogle personer, der er ansvarlige for indholdet på nettet.

TEMA 4

Samarbejde

– ved fælles hjælp mod et fælles mål

Et samarbejde om en bestemt opgave gør, at medarbejderne har en fælles genstand for deres handlinger. Man diskuterer, opbygger viden og deler viden med udgangspunkt i en konkret opgave. Gennem samarbejdet forhandler man, både hvordan en opgave skal løses, hvad man forstår som vigtige og mindre vigtige aktiviteter og hvilken retning, kommunen eller arbejdspladsen bevæger sig i som helhed.

BRUG SAMARBEJDE TIL AT FREMME LÆRING:

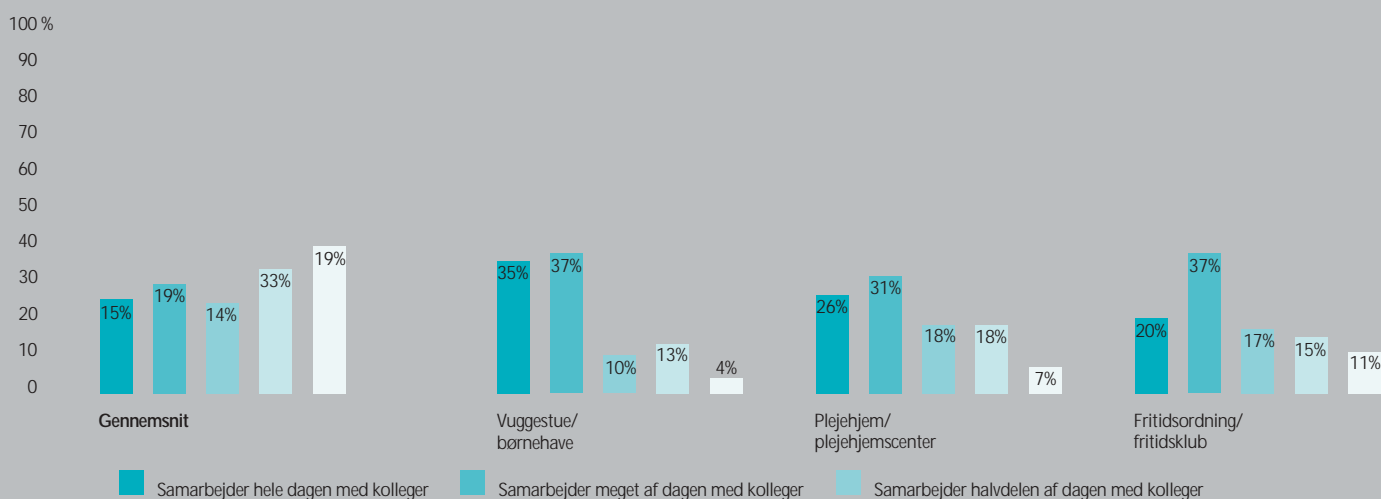
- organiser arbejde i projekter
- indfør teambaseret arbejde
- indfør selvstyrede grupper
- udveksl idéer ved møder
- udarbejd virksomhedsplanen i fællesskab.

Samarbejde skaber læring

Samarbejde skaber muligheder for læring, fordi der gennem samarbejdet sker en kollektiv menings-

skabelse. Man forsøger at skabe mening ud af de aktiviteter, man skal gennemføre. Man taler om, hvad der er vigtigt, og hvad der er mindre vigtigt. Gennem

Tallene taler



Samarbejde med kolleger bedste metode til at lære

57 procent har angivet, at den bedste metode til, at lære det de skulle kunne i deres arbejde, var ved at samarbejde med kolleger.

Meget samarbejde i vuggestuer og børnehaver

72 procent af medarbejderne i vuggestuer og børnehaver samarbejder meget eller hele dagen med kolle-

denne forhandling bliver man opmærksom på nye aspekter af virkeligheden. Man får udvidet sin opfattelse af hverdagens aktiviteter. Og man får mulighed for at drøfte usikkerhed og særlig udfordrende problemstillinger og dilemmaer med kolleger.

Denne kollektive meningskabelse er også med til at forpligte en selv og andre til at udføre arbejdet på den måde, man aftaler. Det kan være et puf i retning af noget nyt – at gribe en arbejdsopgave an på en anden måde end tidligere. Samarbejdet kan være en inspiration, der skaber den fornødne energi til at gribe ens egne arbejdsopgaver an på en ny måde.

Metode 1: Projektarbejde

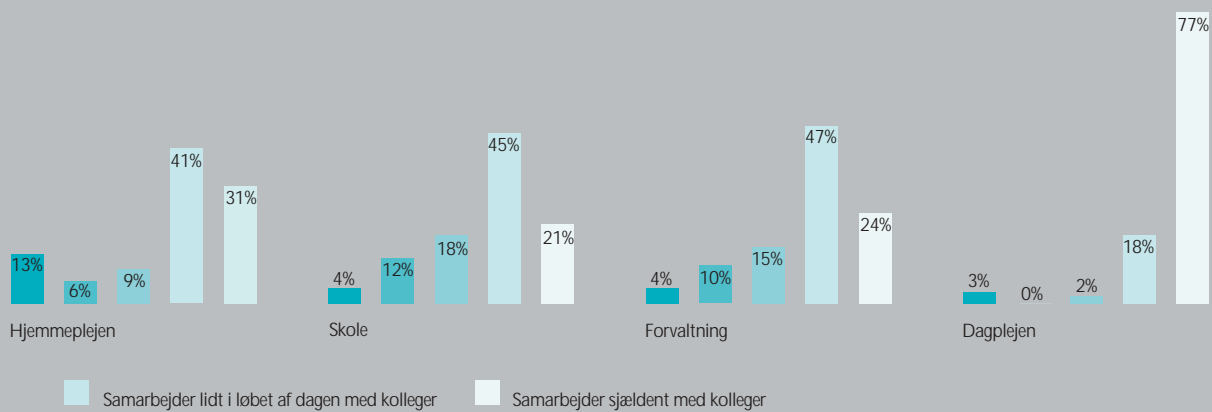
Projektarbejdsformen fremmer læring, fordi man som projektdeltager ofte befinder sig i nye sammenhænge og situationer, der adskiller sig væsentligt fra tidligere situationer, man har befundet sig i.

Projekter kan også godt blive rutinearbejde, men der vil typisk være en hel del nye faktorer i form af personsammensætning, emne eller arbejdsopgaver. Projekter indeholder således et væsentligt element af læring på jobbet. Projektarbejdet er ofte knyttet sammen med team- eller gruppearbejde, men individuelt projektarbejde kan også forekomme.

Hvad handler det om

At udbyde arbejdsopgaver i projektform

Projektarbejde er typisk arbejde, hvor en gruppe mennesker, ofte 4-10 personer, arbejder tæt sammen om at løse en veldefineret arbejdsopgave. Tanken bag projektarbejdsformen er, at forskellige mennesker med forskellige baggrunde bidrager med hver deres perspektiv på arbejdsopgaven, og at man derved kommer frem til komplekse løsninger, hvor risikoen for, at man har overset væsentlige vinkler på opgaven, er minimeret.



ger om arbejdsopgaver. 59 procent af disse respondenter angiver endvidere, at samarbejde i høj grad har betydet, at de har lært noget nyt.

... mindre samarbejde i dagpleje, hjemmepleje og forvaltning

77 procent af dagplejerne samarbejder sjældent. Ca. 70 procent af såvel hjemmeplejerne, ansatte ved forvaltningen og ansatte på skoler samarbejder ikke meget om arbejdsopgaverne i løbet af dagen.

Projektarbejdsformen kræver, at deltagerne tager ansvar for deres egen og andres læring – og for arbejdsopgaven, fordi det er en meget deltagerstyret arbejdsform.

Projektformen anvendes ofte som supplement til den almindeligt forekommende arbejdsform i kommunen. Når projektgruppen således har løst den forestående opgave falder de tilbage til det arbejde de forlod, da de trådte ind i projektgruppen. Projektarbejde er dermed kendetegnet ved tidsafgrænsede arbejdsopgaver, der ofte ligger uden for de daglige opgaver. Medarbejdere kan godt deltage i flere projekter samtidigt.

Sådan gør man

På næste side følger et diagram over faser i et projektarbejde, hvilke styringselementer man kan gøre brug af og aspekter ved den menneskelige dimension ved projektarbejde.

Barrierer

Projektarbejde kan være en ressource- og tidskrævende arbejdsform med mange faldgruber.

Det vil ofte være de menneskelige aspekter ved projektarbejdet – altså samarbejdet – der volder problemer. Samarbejde i projekter stiller store krav til kommunikation, samarbejdsevner, tålmodighed og fleksibilitet. Det er bydende nødvendigt, at medarbejderen er indstillet på at løse samarbejdsproblemer, når de opstår. For de vil uundgåeligt opstå. Samarbejdsproblemer er ikke i sig selv en dårlig ting og indeholder gode muligheder for ny læring. Hvis de imidlertid ikke bliver stillet til debat i projektgruppen, kan de tage livet af projektarbejdet. Ikke alle mennesker er udstyret med den samme evne til at kunne samarbejde. For nogle er det en både lang og besværlig proces at blive bedre til dette.

Man skal som projektdeltager være indstillet på at forklare alle de ting, man synes er selvfølgelige. Er projektdeltagerne ikke indstillet på dette, bliver det for alvor problematisk, for så mister projektet den fremdrift, der skal udspringe af de forskellige synsvinkler på opgaven. Man skal som projektdeltager kunne finde sig i at retfærdiggøre sit fag eller perspektiv helt fra bunden af.

"Fordi man kalder noget for et projekt og siger til 4 forskellige højt specialiserede medarbejdere, at det skal være afsluttet om 6 måneder, er det ikke af den grund et projekt! Det bliver et projekt i det øjeblik, de 4 medarbejdere indgår i et tæt, forpligtende samarbejde og beslutter sig for at arbejde sammen omkring et fælles mål."

Karvø & Pedersen

"Projektarbejdet har til formål at løse nærmere beskrevne opgaver optimalt. Dette udføres ved – i et samspil – at udnytte gruppe-medlemmernes forskellige forudsætninger og viden."

Kirkegaard

FORDELE VED PROJEKTARBEJDE

- Der er god mulighed for at gå i dybden med arbejdsopgaver og derved opnå mere totale og gennemarbejdede løsninger
- Der er mulighed for læring i form af faglig og personlig udvikling
- Kompetencer som fleksibilitet og omstillingsevne styrkes
- Jobindholdet i projektarbejde er ofte varieret, det giver mulighed for mindre rutinearbejde og for at fordele eventuelt rutinearbejde, så det ikke altid er den samme, der udfører det.

"Projektorganisation – Kommunen som Den Lærende Organisation"

Medarbejderes oplevelse af, at mange skibe sættes i søen, og at mange af dem ikke når i havn, er en potentiel barriere mod projektarbejde. Det kan føre til at projektarbejde på forhånd mødes med skepsis.

Trin	Teknik/styring	Menneskelig dimension
1. Før projektet	Problemdefinition Ressourcer Mandat/kompetence Fysiske rammer Økonomiske rammer Tidsrammer	Sammensætning af projektdeltagere Bevidsthed om projektkulturen
2. Projektstart	Projektbeskrivelse og kommissorium Organisatorisk og ledelsesmæssig afklaring	Frustration At kende hinandens: <ul style="list-style-type: none"> ■ baggrund ■ forventninger ■ individuelle rammer ■ holdninger ■ stærke/svage sider Samarbejde, tillid og accept
3. Idéudvikling og projektets omverden	Idéskitser Interessentanalyser Tolkning af omverden	Visionen Kreativitet Gejst Nysgerrighed Kaos Usikkerhed
4. Opgavepræcisering	Projekt mål Delmål Projektramme Projektorganisation	Spørge, lytte, diskutere Forvirring, fastlåsthed Tålmodighed Prioriteringsevne Afklaring
5. Planlægning	Arbejdsplan Tids- og aktivitetsplan Ressourceplan Milepæle Projektkontakt	Erfaring Realitetssans Gensidig forpligtelse Social kontakt
6. Projekt	Vurdering Ændringer Opfølgninger Rapportering Problemløsning	Ansvarlighed Motivation Koordinering Udbrændthed Samarbejdsproblemer Personudskiftninger Genopladning Frustration
7. Afslutning	Produkt Delprodukter	Overblik Projektkuller Angst Stress
8. Efter projektet	Evaluering/kritik Videreførelse	Procesvurdering Afsluttende snak

ULEMPER VED PROJEKTARBEJDE

Der kan opstå samarbejdsproblemer internt i projektgruppen og i forhold til projektledere. Der kan opstå problemer omkring fordelingen af medarbejdere. Områder, der ikke løses som projekt, må ikke blive "udsultet" for kvalificeret arbejdskraft.

Der kan opstå problemer i forbindelse med skiftet fra at være projektmedarbejder til medarbejder med øvrige opgaver, både hvad angår arbejdsform, miljø og med hensyn til, hvor

den enkelte medarbejder går hen for at få råd og vejledning.

Ofte nyder projekter ikke fuld opbakning. Det skyldes fx at linielederen, som skal afgive en medarbejder til et projekt, ikke får ressourcemæssig opbakning – og dermed bakkes medarbejderens engagement i projektet ikke fuldt op.

"Projektorganisation – Kommunen som Den Lærende Organisation"

Frugtbar frustration

Folk er forskellige – og disse forskelle bliver ikke mindre af, at man har forskellige faglige baggrunde. Pædagog Charlotte Wøhlk samarbejder med ingeniører, arkitekter og ledelseskonsulenter på et byggeprojekt i Gentofte Kommune. Hun fortæller, at medarbejdernes forskellighed er den frugtbare nøgle til gode løsninger.

En pædagog laver byggeprogrammer i Gentofte Kommune. Og det er utraditionelt. Normalt vil ordet "byggeprogram" lugte af ingeniører og arkitekter, og de fleste vil studse over, hvad en pædagog laver der.

Pædagog i et byggeprojekt

Pædagogen er forhenværende institutionsleder Charlotte Wøhlk. Hun er en af seksten projektmedarbejdere i SkoleUdBygningsprojektet SKUB i Gentofte Kommune. Projektet tæller arkitekter, ingeniører, lærere, pædagoger og eksterne konsulenter, der alle arbejder aktivt med grænserne mellem deres respektive fag.

SKUB har eksisteret siden 1998 og planlægges at løbe til 2005. Der skal bygges en helt ny skole og om- og udbygges 11 andre skoler i kommunen. Budgettet er lidt over en halv milliard kr. Tre skoler er næsten færdige, og tre nye er i deres opstart.

Det, Charlotte Wøhlk laver i byggeprogrammet, er at give sin pædagogiske vinkel på planlægningen og udførelsen af de komplekse skoleny-, om- og udbygninger. "Vi har fx skullet løse et problem omkring kapacitet på skolerne, hvor Peter som arkitekt tænker i, hvordan vi løser problemet med bygninger, hvis der skal sættes pavilloner op osv. Det ved jeg ikke noget om, men jeg ved noget om at gå ind og snakke med de her mennesker, der skal bruge bygningerne. Hvad skal de bruge dem til, og hvorfor vil de have pavilloner frem for noget andet? Så på den måde har vi kunnet berige den opgave fra hver vores vinkel," fortæller Charlotte Wøhlk.

De dumme spørgsmål

De såkaldt dumme spørgsmål dyrkes bevidst i SKUB. Holdningen er, at de besværlige eller dumme spørgsmål stillet af en udenforstående bidrager med særdeles nyttig sparring.

"Du kan få utrolig god sparring af nogen, som ikke har den samme faglighed som dig. Jeg får af mine kolleger med en anden baggrund stillet nogle helt andre spørgsmål, end hvis jeg sad sammen med en anden pædagog. Så ville vi være indforståede," fortæller Charlotte Wøhlk, der forlod sit job som børneinstitutionsleder i Gentofte Kommune til fordel for deltagelse i byggeprojektet.

Hvad ved de om det?

Konsekvenserne af det faglige samarbejde på tværs er i første instans frustration. Det kan være svært at acceptere, at projektmedarbejderne har lov til at gå ind i hinandens fagområder.

Charlotte Wøhlk siger:

”Det er klart, hvis nogen sidder og udtaler sig vidt og bredt om, hvad børn gør, så tænker jeg, hvad i alverden ved de om det?”

Men berettigelsen af, at de blander sig, er, at hvis projektkollegerne tænker sådan, så er der sandsynligvis en bred gruppe brugere i offentligheden, der også tænker sådan, fortæller Charlotte Wøhlk.

”Derfor er det utrolig relevant – fordi vi hele tiden er nødt til at være meget bevidste om, hvordan det vi gør, virker ude i distrikterne – på forældrene, på medarbejderne, på børnene, på politikerne. Så forsvinder frustrationen hurtigt og bliver til noget brugbart,” siger Charlotte Wøhlk.

Folks forskellighed

Charlotte Wøhlk mener, at det er vigtigt, at man i projekter opbygger en forståelse for folks forskellighed. Hun siger:

”Vi er som mennesker forskellige. Ud over at vi har nogle faglige forskelligheder og forskellige baggrunde, så er det også sådan, at vi som mennesker kommunikerer på helt forskellige måder. Ved at beskæftige sig med forskelle mellem mennesker opnår man en bedre forståelse for hinandens udtryksmåder. Den forståelse gør, at man bedre kan videndele og kommunikere.”

At deltage i en sammensat arbejdsgruppe går således i høj grad ud på at vise forståelse for og evne til at integrere de forskellige måder at se tingene på i gruppen. Deltagerne skal i fællesskab afdække, hvordan de hver især opfatter tingene, og hvilke spændinger der ligger mellem disse både forskellige og overlappende mål.

”I langt de fleste tilfælde beriger det produktet, at vi sidder flere sammen med forskellige faglige baggrunde. Vi bemander opgaverne med nogle personer, som sammen har en god mulighed for at løse opgaven på bedst mulige vis – men fra forskellige vinkler,” fortæller Charlotte Wøhlk.

Metode 2: Teambaseret arbejde

Teamarbejde benyttes sparsomt i de danske kommuner. Det er en skam, fordi teamarbejde aktivt øger læringen på jobbet og samtidigt støtter den kommunale vidensdeling. Selv om teamarbejde overordnet set er sparsomt udbredt i de danske kommuner, arbejder visse medarbejdergrupper systematisk med teamarbejdet, fx folkeskolelærerne.

I et teamarbejde arbejder flere personer. Teambaseret arbejde har mange fordele. Den største er den opbakning, teamet tilbyder teammedlemmerne. Når flere mennesker arbejder intenst sammen, bliver ikke kun arbejdet, men også teammedlemmerne beriget af de mange perspektiver og synsvinkler, som de forskellige personer bidrager med. Når mennesker træder ind i et samarbejde vil deres resultater ofte overskride summen af deres individuelle evner, hvilket udgør en af teamarbejdets store fordele.

Hvad handler det om

At starte teamarbejde op på arbejdspladsen

Teamarbejde er en måde at organisere arbejde på, hvor opgaveløsningen foregår i et samarbejde mel-

I et teamarbejde udfordres de personlige selvfølgeligheder – man skal pludselig til at forklare ting, som man før har taget for givet. Problemer og løsninger ses ofte fra så forskellige synspunkter, at

man spørger sig selv: "Snakker vi om det samme problem?" I teambaseret arbejde er der med andre ord flere perspektiver på det samme problem. Det kan både opfattes som teamarbejdets styrke, fordi det giver bedre løsninger, men også som teamarbejdets svaghed, da de mange løsninger fordrer god tid.

De forskellige forslag til løsninger opstår af teammedlemmernes individuelle karaktertræk, og det er en grundlæggende idé i teamarbejdet, at man kan nå store mål ved at sammensætte folk med forskellige styrker og svagheder.

Sådan gør man

- Præciser rammerne og formålet med teamarbejdet, så teamets medlemmer har klare forestillinger om og realistiske forventninger til teamarbejdet.
- Definér, hvilke beføjelser teamet har. I hvor stort et omfang har teamet bemyndigelse, og hvilke beslutninger kan teamet træffe enerådigt?
- Træf afgørelse om, hvordan I beslutter.
- Bliv enige om, hvordan og hvor meget I skal samarbejde.
- Afsæt tid til løbende feedback på arbejdsprocessen.
- Aftal teamroller og definér, hvilke forventninger I har til dem.
- Lyt og vær åben over for dine teammedlemmers idéer og kommentarer.
- Vær bekendt med din teamrolle og dens omfang.
- Undgå private dagsordner – teamets mål må også være teammedlemmernes mål.
- Vær åben for problemer og konflikter af både personlig og faglig karakter. Afliv dem ved at tage dem op til diskussion, når de melder sig.

Barrierer

At arbejde i teams kan være både en spændende og en skræmmende oplevelse. Der er teams, som når store mål, og der er teams, som brækker halsen, endnu inden de er kommet i gang. Derfor skal man som kommende teammedlem sætte sig godt ind i, hvad det vil sige at arbejde i et team.

Inkompetence hos teammedlemmer eller ujævne kompetencer er en vanskelig barriere at overkomme. Det ligger som en grundforudsætning for team-

UDVIKLING AF LÆRERSAMARBEJDET

Teamsamarbejdets intensitet kan gå fra den helt basale videndeling: at man tilbyder andre et oplæg, man selv med fordel har brugt, til det meget tætte kollegiale samspil, hvor man underviser sammen og forholder sig konstruktivt kritisk til hinandens undervisning.

Uddannelsesstyrelsen har udarbejdet et diagram, der viser forskellige niveauer af teamsamarbejde.

Niveau 1

Tilbyd andre det, du ikke længere har brug for

"Dette oplæg gik godt for mig, vil du arve det, så kan jeg få fra dig en anden gang!"

Niveau 2

Fordel fælles forberedelse og opgavearbejdelse

"Hvis du laver opgaver om England i geografi, laver jeg matematikopgaver til os begge!"

Niveau 3

Del planlægning og gennemførelse, men behold hver sit ansvar

Kræver enighed om målsætningen.

Bestemmelse af hvem der gør hvad, og hvordan vi gør det. Men hver enkelt har stadig ansvaret for sin gennemførelse, for sine elever, hvis de ikke er fælles, og for sin opfølgning af arbejdet.

Niveau 4

Del planlægning, gennemførelse og ansvar

Det bliver ikke din og min opgave, men hele tiden vores. Her er enelærerpraksis og den individuelle metodefrihed afgivet til to eller flere lærere tilsammen.

Niveau 5

Fuldt fællesskab i åben fortrolighed

Dette niveau omfatter endvidere: - at give hinanden kritik og vurdering, dvs. forpligtelse til at forholde sig til egen og sine kollegers praksis og personlige fremtræden

"Teamsamarbejde – et inspirationsmateriale" af Danmarks Lærerforening, KL og Undervisningsministeriet

arbejdet, at alle har noget at bidrage med, og at alle synspunkter er gyldige. Det skal afklares, hvad den enkeltes ressourcer er, og hvordan de bruges i det pågældende samarbejde. Nogle teammedlemmer kan være højtråbende, have mere status end andre eller på anden måde dominere. Her må teamet arbejde med rollerne i gruppen, diskutere dem, og alle være opmærksomme på, om de udnytter alle medlemmernes ressourcer.

Menneskers opførsel

Paradoksalt nok udgør teammedlemmerne selv den største trussel mod et velfungerende teamarbejde.

Det er vigtigt, at man er fleksibel, tålmodig, og at man søger kompromiser. Det er også vigtigt, at man kan modtage kritik og forholde sig distanceret

til denne. Kritikken skal ikke tages personligt. Den er et naturligt skridt i teamets forsøg på at finde sin egen arbejdsform.

Ofte er teamarbejdet tidskrævende. At nå til enighed kan tage mange timer, hvor man kan føle, at man kører i ring. Her er det vigtigt ikke at fortsætte en diskussion, hvor man er meget langt fra hinanden. Det er mere konstruktivt at erkende, at man ser forskelligt på emnet, og bevæge sig videre til noget andet. Man behøver ikke være enige om altting for at arbejde i et team.

Teamarbejde som metode til at fremme læring virker dårligst, hvis medarbejderne ikke har en fælles opgave som genstand for samarbejdet.

Tidsspilde og manglende arbejdspladser

Et irritationsmoment for lærerne i kravet om teamsamarbejde er den ventetid, det typisk medfører.

"Inden for vores branche medfører teamsamarbejde meget ventetid og dermed spildtid. Arbejdstiden bliver dårlig af det," siger en lærer, der understreger, at han afgjort mener, at teamsamarbejde er vejen frem for en udvikling af undervisningen i folkeskolen og for lærernes udvikling.

"Det er et problem, at vi lærere så sjældent er færdige på samme tid, og derfor skal sidde og vente på hinanden. Denne tid er svær at bruge på forberedelse, fordi vi ikke har det materiale vi skal bruge, på skolen. Der er ikke ordentlige arbejdspladser på skolen, til at man kan udnytte sin ventetid," fortæller læreren, der mener, at en løsning på problemet er, at teamsamarbejdet struktureres ordentligt, og at der tages hensyn til det i skemaplanelægningen.

Inspirerende samarbejde

Teamsamarbejde er en væsentlig del af lærernes hverdag på Ejby Skole på Fyn. Teamsamarbejdet er en stor kilde til faglig og personlig udvikling på jobbet – og noget af det mest frustrerende, fordi det ikke altid fungerer.

Helge Thomsen, der har været lærer i 15 år, fortæller, at tæt samarbejde med en kollega om danskundervisning har lært ham utrolig meget. Det er herfra, at han har fået ideer til, hvordan han kan gribe et fag an, som han ikke selv er særligt stærk i. Inspirationen går både på det danskfaglige indhold og på didaktiske overvejelser.

"Du lærer en masse, mens du er på arbejde. Jeg er da blevet fagligt meget dygtigere, efter at jeg har forladt seminarier," siger Helge Thomsen, og fortsætter: "Den viden kommer, når man arbejder sammen med andre kolleger. Man finder ud af, jamen hov, sådan kunne man også gøre det. Det er da en kanon god idé... og det var da smart, den måde de fik det tilrettelagt på. Det var da utrolig smart at inddrage den ting der. Hvor man ikke selv havde fantasien til det, eller den fagli-

ge viden. Så det er sådan meget ved at stjæle fra andre – helt legalt. Og det burde man gøre meget mere.”

Den svære udfordring

Den svære udfordring i teamsamarbejder er, at samarbejde med dem, man ikke kan så godt med. Helge Thomsen siger: ”Når man ved, at man arbejder godt sammen med nogen, så søger man jo dem.”

At man ved, at man kan lave noget godt sammen med nogle bestemte andre, gør det nemt at samarbejde. Sværere er det med de lærere, ingen ønsker at samarbejde med. Her bliver arbejdsgrupperne sammensat mere af nød, end lyst.

”Teoretikerne siger, at alle skal kunne arbejde sammen, men det er svært. Sammensætningen af mennesker er vigtig,” fastslår Helge Thomsen.

Forskellige ambitionsniveauer

Et aspekt, Helge Thomsen påpeger særligt kan give problemer i samarbejdet, er forskellige ambitionsniveauer. ”Det er fantastisk svært. Det er noget med at tage stilling til, ’hvornår er det godt nok’, hvad er man tilfreds med. Det er nemmere, når man har nogenlunde de samme holdninger.”

”Samarbejdstanken og den videndeling, der ligger i den, har hele tiden har været til stede i folkeskolen. Men samarbejdstanken er blevet formaliseret og dermed gjort mere eksplicit med kravet om teamsamarbejde. En væsentlig ændring i forhold til tidligere er, at man tidligere typisk var to lærere, der arbejdede sammen, nu er det mere typisk fire,” fortæller Helge Thomsen.

FREDAGSØLLEN

”Der hvor vi har vores fornemmelser for hinanden, det er fra vores fredagsøl. Det er det eneste tidspunkt, hvor vi snakker om løst og fast.”

Folkeskolelærer

Selvforvaltning og teambaseret samarbejde

Teambaseret arbejde foregår med udgangspunkt i selvforvaltende husgrupper.

På Balleskolen i Silkeborg har man igennem 25 år arbejdet sammen i teams. Skolen er en af de første åben plan-skoler – med åbne klasselokaler. Lærerne er placeret i samme lokale (mødes kun i den store spisepause) osv. Skolens lærere sidder i årgangsteams, som kaldes ”huse”. Der er 11 huse – det svarer til de 11 årgange med cirka 3 klasser pr. hus. I hvert er der typisk 4-5 lærere. Disse husgrupper har en udstrakt grad af selvforvaltning, fx har hvert hus sit budget. Lærerne er først og fremmest knyttet til et hus, men kan være sekundærlærere i andre huse.

Et hus er et team

Langt de fleste aktiviteter tager udgangspunkt i husene – teamene: Når skoleåret skal planlægges, så ordnes det der. Kontakten til forældrene varetages herfra. Teamet mødes hver dag, og hver anden uge diskuteres den overordnede planlægning omkring elever og teamets udvikling. Teamvis efteruddannelse og teamsamtaler, hvor man arbejder med den pædagogisk udvikling, starter her. Endelig spiller teamene også en vigtig rolle, når skolens værdier tages op til revision.

Planlægning af de fleste aktiviteter, opretholdelse af en høj pædagogisk kvalitet og faglig udvikling er grundlaget for det tætte samarbejde, som præger teamene. Som en leder anfører: "Lærerne kan ikke undgå at kommentere og evaluere hinanden – de underviser sammen og er meget tæt på hinanden. Dermed har de også mulighed for at kigge på hinanden – kritisk og konstruktivt.

Den meget decentrale stamstruktur har også den fordel, at nye lærere meget let bliver "kørt ind". De har altid flere kolleger, som hjælper dem på de fastlagte møder og med tilbagemeldinger. Det er også med til at hæve kvaliteten, og man får tegnet en skarpere profil på skolen – forældrene ved, hvad man står for."

MAN SKAL UDDANNES TIL AT SAMARBEJDE

"Jeg skal lære, hvordan jeg accepterer, at en kollega skal rette på mig i min undervisning. Og at han følger min undervisning. Det har jeg svært ved at acceptere," siger en lærer, der mener, at kommunen burde afsætte ressourcer til at uddanne lærerne i at samarbejde. Læreren har gentagne gange skullet samarbejde med den samme kollega og synes ikke, at de kan finde ud af det.

Metode 3: Møder

Møder har ofte til formål at sprede viden – og det er primært det aspekt ved møder, der rummer muligheder for læring på jobbet. Medarbejdere skal delagtiggøres i ny viden, og det skaber læring på jobbet. Ny viden skubber og udfordrer ens etablerede forestillinger.

Hvad handler det om

At afholde møder, der fremmer medarbejdernes videndeling.

Ny viden provokerer. Man bliver nødt til at tage stilling til ny viden. Man kan forkaste den, eller man kan indordne den i forhold til sin eksisterende viden, men man bliver nødt til at tage stilling. Derfor er det uheldigt, hvis mødelederen ikke placerer videndelingen centralt på mødet.

Planlægningsmøder, hvor der uddelegeres arbejdsopgaver, indebærer også muligheder for læring på jobbet. Ved sådanne møder er det vigtigt, at lede-

ren tænker medarbejdernes muligheder for læring med ved opgavefordelingen, og sikrer medarbejderne et varieret jobindhold.

Det sociale samkvem med kolleger udgør et andet væsentligt aspekt ved møder. Her er man sammen med kolleger under en ustresset arbejdssituation.

Sådan gør man

Jo mere den enkelte medarbejder deltager aktivt i et møde, desto større muligheder er der for at mødet bidrager til, at medarbejderen lærer. Denne inddragelse vil i høj grad afhænge af mødelederens tilrettelæggelse af mødet. Først og fremmest skal man sikre, at medarbejderne kommer til mødet – dernæst at de deltager aktivt. Generelt gælder det, at hvis læring er målet, er det meget vigtigt at uddelegere så meget af 'snakken' som muligt. En teknik, der med fordel kan indbygges i et almindeligt møde, er, at deltagerne taler et forslag igennem med personen ved siden af dem. Det fører til refleksion og stillingtagen.

ÅRSPLANEN SOM UDVIKLINGS-REDSKAB

Når en årsplan udarbejdes sammen med medarbejderne – udvikler den enkelte sig fagligt og personligt på arbejdspladsen. Årsplanen er et velegnet redskab til at understøtte og fremme en lærende praksis i daginstitutionen.

At udarbejde en årsplan er et samarbejdsprojekt, hvor voksenpædagogikken – og dermed hvordan pædagoger, pædagogmedhjælper og andre ansatte i institutionen lærer – kan spille en central rolle. Blandt andet i form af, at personalegruppen beslutter fælles begreber for at kunne reflektere og diskutere det børnepædagogiske arbejde.

Evaluering og refleksion

I arbejdet med den pædagogiske dimension af årsplanen må personalegruppen aktivt forholde sig til de overordnede spørgsmål vedrørende børns omsorg, undervisning og opdragelse.

Og herefter planlægge praksis, sådan, at den stemmer overens med disse overordnede pædagogiske holdninger.

Evaluering og pædagogisk refleksion er således omdrejningspunktet for udarbejdelsen af den pædagogiske dimension af årsplanen.

Evalueringen og refleksionen har til formål "at få noget at vide, om det vi ikke ved" – og det er jo centralt i læring på jobbet.

Kilde: "Daginstitutionen i Forandring".

En mødeleder bør

- Indkalde til møde i god tid, så medarbejderne kan afsætte tid til mødet.
- Udsende en dagsorden, så medarbejderne kan forberede sig til mødet.
- Involvere medarbejderne. Fx ved at spørge hver enkelt medarbejder, hvordan det står til med arbejdet. Dermed opnår man, at alle kommer til orde.
- Tage højde for gruppens størrelse. Hvis der skal træffes en vigtig afgørelse på mødet, kan man

dele mødedeltagerne op i mindre grupper, hvor afgørelsen kan være til debat. Senere på mødet kan man så samle op på diskussionerne, og den endelige afgørelse kan træffes.

- Gøre folk ansvarlige for de opgaver, de forpligter sig til, ved at føre det til referat.
- Holde en sund mødedisciplin og bl.a. sørge for, at folk ikke snakker i munden på hinanden.
- Få alle mødedeltagernes synsvinkler med på et givent problem.
- Sørge for, at mødet begynder og slutter til tiden.
- Sørge for, at der bliver skrevet et referat, og at det kommer ud kort efter mødet.
- Være opmærksom på og få medarbejderne til at fortælle om, hvordan møder kan anvendes til at fremme læring.

Barrierer

Det kan være fristende for ledelsen at afskaffe møder under en hektisk periode med spidsbelastning. Lige så fristende kan det være for medarbejderen at melde afbud til møder, når hverdagen er stresset. Derfor er det vigtigt, at ledelsen får understreget, at mødet er et vigtigt arbejdsredskab på arbejdspladsen. Det forventes at man dukker op.

Læring på jobbet fremmes bedst af møder, når alle mødedeltagere inddrages ved mødet. Mødelederrollen kan evt. gå på omgang. Det vil automatisk medføre en mere aktiv deltagelse og forholde sig til, hvordan mødet skal struktureres.

Tidspunktet for mødet og længden af mødet i forhold til, hvor meget man skal nå på mødet, er en potentiel barriere. Mødet skal placeres på det tidspunkt, hvor det virker mindst stressende på medarbejderne. Desuden er det vigtigt, at mødelederen/indkalderen er realistisk i sin vurdering af, hvor meget der kan nås. Det er også vigtigt, at møder ikke bliver for lange. Så hellere skære nogle af orienteringspunkterne fra, eller gøre dem ultrakorte for at have tid til de mest læringsfremmende samtaler. Møder, hvor der ikke blot fordeles opgaver, men hvor der tages tid til at problematisere hverdagen, er mest hensigtsmæssige i forhold til at fremme læring på jobbet.

Hvis mødet ikke kan foregå uforstyrret, kan det let

IDEER OPSTÅR I FÆLLESSKAB

“Vi er meget forskellige som mennesker, men vi samarbejder godt. Når vi afholder et møde, så kommer vi med forskellige input, og pludselig opstår idéen og overblikket over problemet, som for et kort øjeblik siden ikke kunne løses. Hvem fik idéen? Det ved jeg ikke. Men den opstod af samarbejdet,” fortæller en områdeleder på et ældrecenter om samarbejdet med sin områdelederkollega.

trække ud. Det kan endvidere være svært at skabe den nødvendige koncentration hos mødedeltagerne. Derfor skal møder afholdes i lokaler, som ligger uforstyrret i forhold til arbejdspladsens øvrige opgaver. De fysiske rammer, herunder mødebordets beskaffenhed, hvor langt mødedeltagerne sidder fra hinanden, belysningen osv., er centrale for, hvordan mødet udspiller sig.

MORGENMØDER OG TAVLEFØRING

Afdelingerne i et ældrecenter sikrer en væsentlig del af deres koordinering gennem et morgenmøde og en tavle på væggen. Morgenmøderne er der, hvor medarbejderne i de enkelte afdelinger samles og fordeler dagens arbejde. Her spiller en tavle på væggen en afgørende rolle som redskab for koordinering. Tavlen på væggen administreres af en tavlefører, som typisk er en omsorgsmedarbejder, der får rollen som administrativ mellemlider. Tavleføreren fordeler dagens arbejde på de medarbejdere, der er til rådighed, sørger for at indkalde afløsere, hvis der er brug for det, og forsøger at bevare overblikket i det kaos, der af og til kan være med sygdomsmeldinger og uforudsete opgaver.

Ikke flere dyre ord

I en offentlig styrelse blev en fælles formulering af værdier skrottet til fordel for en målrettet udviklingsindsats i forhold til dagligdagens handlinger. Ledelsen lyttede til medarbejdernes synspunkter, og organisationen endte med at sætte det udviklingsprojekt, der efter medarbejdernes mening var brug for.

Ledelsen i en offentlig styrelse havde med de bedste intentioner taget initiativ til en fælles formulering af kerneværdier i styrelsens arbejde. Indholdet af organisationsudviklingen blev fuldstændig ændret på en workshop, hvor medarbejdere udtrykte et behov for udvikling i handlinger snarere end ord.

Fra ord til handling

Baggrunden for ledelsens ønske om værdiformulering var en generel indsats i forhold til organisationsudvikling. En større proces, hvor der skulle formuleres kerneværdier for styrelsens arbejde, ledelsesmæssigt såvel som medarbejdermæssigt, blev iscenesat. Meget tidligt i forløbet stod det klart, at der ikke var brug for flere flotte formuleringsprocesser, men for konkret handling. Denne erkendelse blev skabt gennem en fælles workshop, hvor ledere og medarbejdere beskrev behovet for forbedringer i form af bedre ledelse, udvikling af møde kvalitet, bedre kommunikation mellem enhederne mv.

Markant positivt skifte

Uenigheden om, hvorvidt man skulle vælge en beskrivende proces eller en handlingsbaseret proces havde nær stoppet udviklingsarbejdet, men denne udfordring endte dog med, at alle bakkede op om et handlingsorienteret program, hvor der blev taget udgangspunkt i hverdagens konkrete problemer.

At medarbejdernes holdninger blev taget alvorligt, medførte i denne offentlige styrelse et markant positivt skifte for medarbejdernes engagement i og motivation for at gå ind i det konkrete udviklingsarbejde.

Der skabes således reel grobund for målrettet udvikling når ledelsen respekterer synspunkter om, at man er ved at sætte en forkert proces i gang. Og når rammerne for udviklingen omdefineres, så de fanger det, der reelt er brug for.

MØDER, DER FREMMER LÆRING

"Lærerne har lært, at hvis de er bange for hinanden, får de ingen ændringer. I dag accepterer vi ikke, at man snakker om hinanden. Vi snakker med hinanden... Fælles kurser og temadage rykker og giver forandring." Skoleinspektør Ea Bangsgård, Ørebroskolen i Fjerritslev.

HR.Madsen nr. 14, december 2001

MÅLRETTET KOMMUNIKATION

Praktiske ting som mødeindkaldelse og hurtige spørgsmål kan klares over nettet, mens dialog bør finde sted på møder.

"Vidensdeling om fordele og ulemper ved forskellige personalepolitiske problemstillinger er bedst at drøfte, mens man ser personen bag ordene."

Vicekommunaldirektør, Stig Ryhl, Møn Kommune

HR.Madsen nr. 14, december 2001

TEMA 5

Forandringer, der fremmer læring

Læring på jobbet vil typisk opstå af, at individet befinder sig i nye situationer, altså i en situation, hvor den sædvanlige måde at gribe en opgave an på – erfaringen – ikke er tilstrækkelig. Forandringer i arbejdsopgaver, samarbejdspartnere, arbejdsredskaber, arbejdssted osv. vil typisk starte en proces, hvor en person erhverver sig nye erfaringer. Der vil typisk ske en ændring af en persons viden, færdigheder, holdninger og kompetence. Læringen vil ofte, men ikke nødvendigvis, udmønte sig i en adfærdændring.

Udgangspunktet for læring på jobbet er jobbet og de erfaringer, medarbejderne har. For praktikerer er det ikke et mål i sig selv at lære. Det er et mål at være effektiv – at være god til sit arbejde. Det er arbejdsaktiviteten, der er i fokus, ikke læring. Man er tilbøjelig til at lære det man har brug for. Det betyder bl.a., at man lærer, der hvor man støder på problemer. Man erkender, at man har et behov for at lære noget, og så opsøger man det, der giver

denne læring.

Det betyder, at kompetenceudvikling ikke er noget, der sker "på forhånd" – det er snarere noget, der sker bagudrettet.

Man danner sammenhængende billeder og

opfattelser af verden – og reviderer først disse, når der er anledning til det. Det vil sige, når noget bryder eller forstyrrer de sammenhænge, man har opbygget om verden. Det er dog ikke sådan, at en persons erfaringer udelukkende består af ting, man har tænkt over. Erfaringer findes også kropsligt og rumligt, eksempelvis når man skal have persillehakkeren mellem hænderne for at kunne betjene den.

Forandringer skaber læring

Heraf følger, at det fremmer læring på jobbet at blive placeret i nye sammenhænge, at få nye opgaver, nye samarbejdspartnere, nye redskaber, nye rumlige placeringer osv. For at fremme læring på jobbet skal der være oplevet et behov for at lære noget nyt. Der skal en konflikt eller irritation til, for at man reviderer de sammenhængende billeder af verden, som man har opbygget – og for at man dermed lærer. Det hæmmer således læring på jobbet at udføre rutinearbejde, at skulle gøre det samme gang på gang; aldrig at få nye arbejdsopgaver, altid at arbejde sammen med de samme personer.

Der kan være en betydelig modvilje mod at "blive stimuleret" til læring på jobbet via den variation, som er en væsentlig pointe fra den erfaringsbaserede pædagogik. Det er trygt at have de samme opgaver, den samme type elever, de samme borgere osv. Dermed er det også i et vist omfang angstprovokerende at befinde sig i nye sammenhænge. Der skal dannes mening på ny – hvordan hænger verden nu sammen, nu hvor jeg ser den herfra?

"... vi ved ikke
hvad vi vil,
før vi gør det;
vi ved ikke,
hvad vi kan gøre,
før vi har gjort det."

Fogh Kirkeby

Tallene taler

Dagplejere ringe stillet på grund af fastlåste arbejdsgange

49 procent af dagplejerne angiver, at det er de fastlåste arbejdsgange, der forhindrer dem i at lære noget på arbejdet.

Metode 1: Jobsparring

Jobsparring skaber gode muligheder for at reflektere over det daglige arbejde, og hvordan det tilrettelægges mest hensigtsmæssigt. Det fremmer læringen på jobbet og danner desuden netværk, som kan bruges, når man er tilbage på arbejdspladsen.

Hvad handler det om

At iværksætte jobsparring.

Jobsparring går ud på, at to medarbejdere med beslægtede jobs følger hinandens arbejdsdag i en given periode. Formålet er dels en personlig og faglig udvikling af den enkelte medarbejder dels en organisatorisk udvikling. Jobsparringen skal give deltagerne nye idéer til arbejdsmetoder, som de kan anvende på deres arbejdsplads. Samtidig får hver enkelt deltager en sparringpartner, som de bagefter kan bruge som dialogpartner. Metoden er velegnet til en udbygning af faglige miljøer og netværk.

Jobsparring kan anvendes for alle ansatte. Fx ansatte på plejehjem, børneinstitutioner, skoler, ansatte på rådhuset og i andre administrative enheder. Jobsparringen kan både foregå på tværs af kommuner eller mellem kolleger i kommunen, fx hvor en skoleleder og en institutionsleder, eller en fuldmægtig i en forvaltning og en skolesekretær i samme kommune sparrer med hinanden. Det øger respekten for hinandens arbejde, kvaliteten i opgaveløsningen og bygger relationer, der kan være nyttige i det fremtidige arbejde.

Sådan gør man

Medarbejderen, som ønsker at indgå i en jobsparring, skal på få linier beskrive, hvad han/hun laver, hvilken plads personen har i organisationen, og hvorfor personen ønsker at prøve et tilsvarende job. På baggrund af denne beskrivelse forsøger man så at finde en medarbejder, der matcher jobfunktionen til sparringen, fra en anden eller samme kommune. Personalekontoret eller HR-afdelingen koordinerer ordningen og skaber kontakt mellem de interesserede.

Når parret er dannet, er de hinandens sparringpartnere. Det betyder, at de først arbejder sammen på den enes arbejdsplads og efter en pause arbejder

sammen på den andens arbejdsplads. I disse perioder er sparringpartnerne på samme arbejdsplads og hjælper hinanden med arbejdet. Hvor længe perioderne skal vare, aftales i hvert enkelt tilfælde. Det anbefales dog, at man er sammen på henholdsvis den enes og den andens arbejdsplads i 14 dage, så jobsparringen tager en måned.

For at få størst muligt udbytte og inspiration af forløbet vil det være en fordel, at den enkelte deltager udvælger sig et eller to områder, som vedkommende specielt ønsker at sætte fokus på. Der kunne eksempelvis være tale om et område, man synes er besværligt på ens egen arbejdsplads, og hvor man kunne forestille sig, at der var andre og bedre måder at løse opgaven på. Eller man kan arbejde sammen om en ny opgave, som skal løses i begge kommuner, fx i forbindelse med indførelsen af nye love.

Som afslutning på forløbet skal deltagerne kort nedskrive de vigtigste erfaringer, som de har fået fra jobsparringen, og viderefremde disse til de to arbejdspladser, der har været involveret.

Metoden til jobsparring er udviklet af Rødovre og Hvidovre Kommuner.

Barrierer

En generel modvilje mod at indgå i et jobudviklingsforløb er en barriere, som man som leder må forholde sig til. Dette kan imødegås ved at fortælle om fordelene ved jobsparring både fra et medarbejderudviklingssynspunkt og fra et organisatorisk synspunkt. Medarbejderen skal måske skubbes lidt på vej. Man kan eventuelt sætte et ekstra led ind i jobsparringen, så medarbejderne først hver især skal sidde én dag med sparringkollegaen. Dernæst kan de tage stilling til, om de vil jobsparre i 14 dage.

Usikkerhed om løn- og ansættelsesforhold under "udstationeringsperioden" kan ligeledes være en barriere. Derfor er det meget vigtigt at have disse praktiske forhold på plads, inden man introducerer medarbejderne for jobsparring.

Derudover vil upræcise mål med jobsparringen skabe barrierer. Målene bør ligge klart for alle medarbejdere, som indgår i jobsparring, og bør præciseres i en skriftlig aftale mellem de to arbejdspladser.

Kemien skal passe! Sparrerne kan være usikre over at udstille sig selv og deres arbejde over for en fremmed. Det er derfor også nemmere at lave jobsparring med allerede kendte ansigter.

Det er en udfordring at opbygge en konstruktiv dialog med sparringpartneren. Det imødekommes dels gennem god planlægning af sparringen, dels med nogle retningslinier for, hvordan dialogen i jobsparingen skal foregå. Fx udarbejdet med udgangspunkt i metoden "sidemandsoplæring".

Jobsparring er ikke egnet, hvis arbejdspladsen er så belastet, at korthuset vælter, når en medarbejder er væk. En barriere kan således være tid. Det nytter ikke noget, at medarbejderen, der arbejder i en forvaltning, kommer tilbage til en bunke, der er vokset støt i de 14 dage, medarbejderen har været i sparring. Eller at hjemmeplejen ikke kan få de 14 dage til at hænge sammen, fordi der ikke er ressourcer til vikardækning. Sparringen forudsætter en opbakning fra både ledelse og kolleger.

Sparring uden for ringen

I Rødovre og Hvidovre kommuner har ansatte haft mulighed for at hente inspiration og udvikle kompetencer gennem jobsparring.

Anne-Grete Rasmussen fra Borgerservice i Rødovre Kommune besøgte i 14 dage Rådhuservice i Hvidovre Kommune. Besøget var et resultat af Rødovre og Hvidovre kommuners samarbejde om jobsparring.

Ideen med jobsparring er, at to medarbejdere med beslægtede jobs er føl hos hinanden. Først arbejder medarbejderne sammen i den ene kommune, og efter en pause arbejder de sammen i den anden kommune. Forinden skal man have aftalt et eller to fokuspunkter, som man ønsker at koncentrere sig om i den periode, man er sammen.

Rådhuservice fra en anden vinkel

Inden jobsparingen var Anne-Grete Rasmussen spændt på, om hun kunne opnå nye vinkler på sine arbejdsmetoder, og hun så frem til at blive præsenteret for andre idéer til organisering af arbejdet.

Alligevel overraskede det hende, at arbejdet inden for samme område kunne udføres så forskelligt, og at revisionen stillede så forskellige krav. Desuden var hun meget imponeret over, at medarbejderne i Hvidovre kunne få arbejdsdagen til at hænge sammen i det travle og hektiske kontorlandskab, som hun mødte i Rådhuservice.

Anne-Grete Rasmussen havde et meget fint samarbejde med Hanne Sølvsten, som hun var føl hos. De kunne bl.a. inspirere og udvide hinandens forståelse af eksempelvis den nye lovgivning inden for området. Det var hun begejstret for, og hun fik i det hele taget et utrolig positivt indtryk af kommunens personale.

Jeg har ikke tid

Når Anne-Grete Rasmussen anbefaler sine kolleger at prøve jobsparring svarer de ofte, at de ikke har tid. Det er ærgerligt, for den tid, man mister til sit eget arbejde, får man rigeligt igen i form af inspiration og nye idéer. Hun understreger derfor, at udvekslingen gav hende et løft både personligt og fagligt, og at hun lærte en masse, som hun ikke ville være foruden.

På baggrund af sine egne erfaringer råder Anne-Grete Rasmussen medarbejdere, der er interesseret i at gennemføre en jobsparring, til at lægge en pause ind i forløbet, således at man giver indtrykkene tid til at bundfælde sig. En måned mellem hvert besøg gør det muligt at fordøje og evaluere de nye ting, som man er blevet præsenteret for.

Manglende medarbejdere

Rødovre og Hvidovre kommunes ordning har eksisteret siden 2001, og seks par har besøgt hinandens arbejdspladser. Det forholdsvis lave antal par skyldes især manglende medarbejdere i lignende stillinger i nabokommunen. Kommunerne er derfor i gang med at udvide ordningen til også at dække Glostrup Kommune.

Hvis du vil vide mere om jobsparring i Rødovre og Hvidovre – eller have udleveret en rapport om de to kommuners erfaringer med jobsparring – kan du henvende dig til:

Uddannelseskonsulent Dorthe Bak Lassen, Rødovre Kommune tlf.: 36702277 # 2202,

e-mail: dorthe.lassen@rk.dk

Uddannelseskonsulent Jens Peter Østerby Petersen, Hvidovre Kommune tlf.: 36393243,

e-mail: jpp@hvidovre.dk.

Metode 2: Jobbytte

Jobbytte er en produktiv metode til at fremme fleksibilitet og omstillingsevne på alle niveauer i kommunen.

Et jobbytte er i al sin enkelhed kendetegnet ved, at to personer i en begrænset periode bytter job. Der kan dog også være tale om, at en større gruppe personer indbyrdes bytter jobfunktion. Grundlæggende for begge situationer er, at de involverede arbejdspladser skal af med en "gammel" medarbejder og tage imod en ny medarbejder på samme tid. Når jobbytteperioden udløber, vender deltagerne tilbage til deres gamle jobs.

Hvad handler det om

At indføre en jobbytteordning.

Læringsfilosofien bag jobbytte er, at man lærer ved at prøve tingene i praksis. De erfaringer, medarbejderen har med sig fra sit nuværende job, bliver konfronteret med de erfaringer, som den enkelte gør sig i sit "nye" job. De nye erfaringer bliver så igen konfronteret med den gamle praksis, når medarbejderen vender tilbage. Denne metode skaber indsigt i, at ting kan gøres på en anden og måske mere hensigtsmæssig måde. Jobbytte indeholder således gode muligheder for at lære på jobbet.

Der er dog ikke udelukkende tale om en læreproces for den enkelte medarbejder. Arbejdspladsen lærer både af de erfaringer, den udsendte medarbejder

får, men også af de erfaringer, den medarbejder, der kommer i jobbytte, bringer med sig og får under jobbyttet. Dermed kan et jobbytte snildt indgå som led i organisationsudvikling. Det er vigtigt, at de modtagende arbejdspladser er opmærksomme på denne dobbelte læringssituation, hvor arbejdspladsen altså også lærer af den nye medarbejder.

Jobbytte er velegnet inden for kommunen, såvel som på tværs af kommunegrænser, landegrænser og fagområder.

Kompetencer som et jobbytte er velegnet til at udvikle:

- Helhedsorientering
- Omstillingsevne/fleksibilitet
- Samarbejdsevne
- Overblik
- Kvalitetsbevidsthed
- Selvstændighed
- Evnen til at lære
- Selvtillid.

Sådan gør man

For at øge medarbejdernes opbakning til projektet er det først og fremmest vigtigt, at ledelsen bakker op om jobbytteordningen. Det er typisk de praktiske problemer, der volder de største bekymringer. Derfor skal lederen af jobbytteordningen være parat til at bruge den tid, der er nødvendig, for at få diskuteret og løst de problemer og vanskeligheder, der naturligvis vil opstå. I den forbindelse er

det vigtigt at informere medarbejderne om, at jobbyttet ikke vil lade kollegerne i stikken. "Der kommer en vikar."

Generelt er de små synlige succeser en god metode at benytte, når noget nyt skal indføres. Sats derfor på at få nogle, der har lyst og mod til at være de første i jobbytteordningen. Man overbevises mere af det man ser, end det man hører.

Barrierer

Der er bred enighed om, at et jobbytte er udbytte- rigt for både den byttende medarbejder og de kolleger, der ikke rokerer. Forskellige måder at løse samme opgave på kan næsten kun give stof til eftertanke. Alligevel gøres det sjældent.

En barriere mod at indgå i en jobbytteordning er uvisheden omkring, om man kan klare det job, man skal i jobbytte i. Der er trods alt tale om en uddannelsesform, hvor man så at sige bliver smidt ud på dybt vand.

En anden væsentlig barriere ligger i at lade andre varetage ens stilling, hvorved det måske viser sig, at de kan varetage jobbet mindst lige så godt, og at man derfor ikke er uundværlig. Lederne kan ligeledes virke tilbageholdende over for en jobbytteordning i frygt for, at jobbytterne vil komme med nye ideer til, hvordan afdelingen kan ledes og fungere. Ændringer, som de måske ikke magter at gå i gang med.

Den gamle afdeling kan føle, at en medarbejder, der ønsker at prøve noget nyt, forråder afdelingen. Der kan meget let komme 'lidt knas' i forhold til ledelsesniveauet, fordi ledelsen måske føler, at man vil væk fra afdelingen. Det er egentlig besynderligt i betragtning af, at medarbejderne får en bredere

TJEKLISTE FOR JOBBYTTE

- Mål fastlagt
- Valg af mulige arbejdspladser
- Valg af ansvarlig på det overordnede plan
- Daglig leder af jobbytteordningen udpeget
- Valg af ansvarlig for evalueringen og brugen af dens resultater
- Aftalt, hvor tit ordningen skal tages op til diskussion
- Aftalt, hvor mange ressourcer der må bruges på ordningen
- Længde af jobbytter aftalt
- Aftalt, antallet af jobbytter i afdelingen
- Aftalt, hvordan jobbytteordningen skal være sammensat
- Aftalt, om ordningen skal være frivillig
- Aftalt, hvilke medarbejdergrupper, den skal omfatte
- Aftalt, antal jobbytter pr. person i løbet af en given periode
- Aftalt, regler for ferie og fridage under jobbytte
- Eventuel fortrolighedserklæring udfærdiget.

Grete Korremann, "Kompetenceudviklingsprojekter, - udvikling af personale til fremtidens krav". "Kompetenceudvikling – jobbytte og jobrotation", Finansministeriet, 1993.

indsigt og forståelse i kommunens arbejde. Omvendt kan ledelsens frygt for jobrokering være begrundet, hvis medarbejderen meget hellere vil forblive i den nye stilling. På denne måde "taber" den enkelte afdelingsleder på jobrokeringen, men arbejdsgiveren som helhed vinder ved, at medarbejderen sandsynligvis bliver mere tilfreds, og kommunen vinder samlet set.

Råd til en vandhane

I Gentofte Kommune findes en af de medarbejdere, der har været interesseret i den læring, et jobbytte giver. Han gik fra at fordele millioner til attælle kroner og øre for at få råd til en vandhane i en børnehave.

Lars Jönsson, økonomisk konsulent og fuldmægtig i Gentofte Kommune har rokeret job fra Gentofte Kommunes overordnede økonomiafdeling, hvor man jonglerer med millioner, til småbørnsafdelingen i socialforvaltningen, hvor det handler om at have penge nok til en ny vandhane i en børnehave.

Lars Jönsson, der har arbejdet i Gentofte Kommune i 19 år, fremhæver, at det at se tingene fra et andet perspektiv – fra et andet sted i organisationen – er utrolig lærerigt.

”Den bredere indsigt i opgaveløsninger giver en helt anden forståelse for andres arbejde,” siger Lars Jönsson og fortsætter: ”Økonomi fik nu for mig en helt anden betydning, da det for alvor gik op for mig, at der var ’kamp’ om også små beløb. Det kunne være et ønske om et lille legehuse eller faldunderlag under et gyngestativ, der alt sammen koster en formue i forhold til den enkelte institutions budget.”

Hjælp fra personalekontoret

Baggrunden for Lars Jönssons jobbrokade var, at en medarbejder i Småbørnsafdelingen gik på orlov. Der blev så ansat en vikar i Lars Jönssons stilling, og Lars Jönsson rokerede.

Initiativet til jobbrokaden kom fra Lars Jönsson selv, der gerne ville beskæftige sig mere konkret med økonomi – fx bevillingsopgaven. Ideen om en jobbrokering modnedes, og til sidst besluttede Lars at gå videre med ideen. Lars Jönsson gik til ledelsen i sin afdeling og til kommunens personalekontor, som efter kort tid fandt en økonomistilling i Småbørnsafdelingen, hvor Lars Jönsson kunne fungere i et år.

Nye kompetencer

Året i Småbørnsafdelingen gik hurtigt.

”Det blev et rigtigt interessant år, hvor jeg hurtigt følte mig godt tilpas. Der var naturligvis - og heldigvis – meget at lære, og stort set alle ville gerne give deres viden fra sig – både opfordret og uopfordret – og jeg oplevede ikke på noget tidspunkt en negativ holdning til, at jeg kun skulle være i afdelingen i et år.”

Lars Jönsson fremhæver flere områder, som tiden i Småbørnsafdelingen gav ham en øget kompetence til at arbejde med, bl.a. at arbejde med politiske indstillinger, specifikke juridiske problemstillinger og at finde de billigste og bedste leverandører af legetøj, borde og stole til institutionerne.

Værdifulde kontakter

Som aftalt kom Lars Jönsson efter et år tilbage til sin ”gamle” afdeling, hvor han var en tid, før han søgte videre til Job- og Familieafdelingen (Socialforvaltningen), hvor han er i dag.

Lars Jönsson er ikke i tvivl om, at jobbrokeringen var frugtbar – både for ham personligt, men også for hans nuværende opgaveløsning og dermed for kommunen som helhed.

”De kontakter, jeg dengang fik, når jeg skulle løse opgaver, gør jeg brug af den dag i dag. Det gælder især interne medarbejdere, hvor jeg kendte dem af udseende, men nu ved jeg også, hvad de beskæftiger sig med. Den viden har efterfølgende været guld værd for mig,” fortæller Lars Jönsson.

Jobbytte i lederudvikling

Gladsaxe Kommune har siden 1987 haft succes med at sende ledere i internt jobbytte, hvor en driftschef fra vand- og fjernvarmeforsyningen eksempelvis har byttet job med lederen af sundhedsplejen. Der er ikke kun tale om en tjans på et par dage, men derimod om en periode på fire måneder, hvor al faglighed er skrællet væk. Fire måneder, hvor det hele afhænger af en ting: Hvor god er du som leder?

"Jeg var spændt på, om de ledelsesværktøjer, jeg har lært, ville holde i en situation, hvor jeg overhovedet ingen faglig baggrund havde. Men netop i sådan en situation havde jeg rig mulighed for at træne dem," fortæller Ingelise Damm, leder af kulturforvaltningen i Gladsaxe Kommune.

Lederen vokser med opgaven

Når man som leder kommer på faglig gyngende grund, kræver det en stor grad af tillid til medarbejderne. Man skal som leder skabe resultater gennem og sammen med andre – uden at man selv er eksperten.

"Vi ser ikke så sjældent, at afdelingerne vokser med opgaven, og at menige medarbejdere påtager sig et større ansvar og finder ud af, at de kan mere, end de troede," siger Gladsaxe Kommunes personalechef Charlotte Wulff.

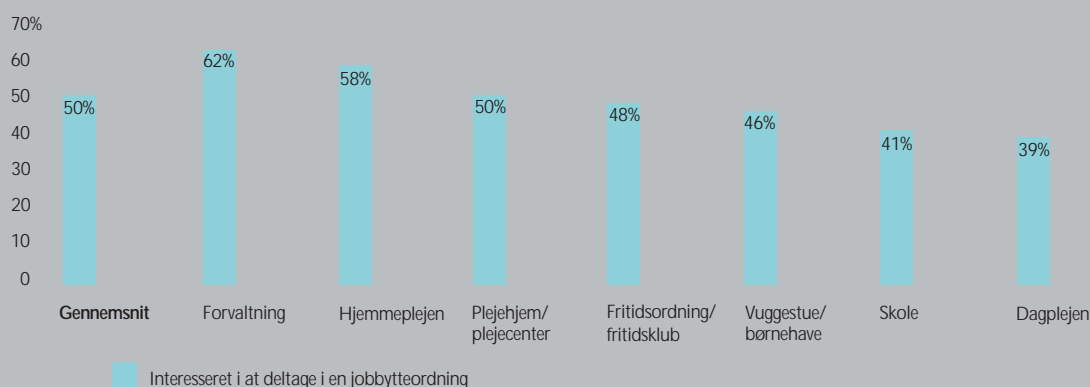
Arbejdspladsen skal forberedes

Men den kommunale arbejdsplads skal forberedes til at kunne udnytte en jobbytteordning. For at opnå den maksimale læringseffekt af jobbyttet er det vigtigt at sørge for og presse på for, at de erfaringer der gøres, overvejes og vurderes seriøst og bruges af arbejdspladsen. Dette vil medvirke til at skabe et læringsmiljø, hvor den enkelte medarbejder får mulighed for at lære gennem handling, og hvor arbejdspladsen bevidst bruger disse konkrete erfaringer i sin egen udvikling.

"Projektet har skabt meget goodwill til kommunen og gjort det til en attraktiv arbejdsplads," fortæller kommunens personalechef. Samtidig må hun dog indrømme, at de desværre har måttet sige farvel til en betydelig del af deltagerne. "Folk bliver kvalificeret til at søge væk, hvilket er en konsekvens man selvfølgelig skal forholde sig til. Det er blot en konsekvens af, at vi ikke mere kan opfylde deres krav." Men hun understreger, at det samtidig må være et tegn på, at projektet er lykkedes.

Charlotte Wulff, interview til Berlingske Tidende, den 14. oktober 2001: "Jobbytte med gevinst" af Erik Lorentz Larsen

Tallene taler



Jobbytte

Generelt er der hverken en positiv eller negativ indstilling til at skulle deltage i en jobbytteordning. Flertallet i henholdsvis den kommunale forvaltning (62 procent) og i hjemmeplejen (58 procent) er dog positivt stemte overfor at skulle bytte job med en medarbejder på en anden arbejdsplads for en kortere periode. Hele 25 procent i den kommunale forvaltning angiver, at de er helt sikre på, at de gerne vil deltage i jobbytte.

Metode 3: Organisationsændringer

Fra et læringsperspektiv er organisationsændringer attraktive. I selv samme nu, hvor forslaget til en organisationsændring bliver præsenteret, opstår der debat og refleksion.

Medarbejdere og ledere forholder sig tænksomt og analytisk til deres arbejdsplads og dens etablerede rutiner. "Hvad er der galt med vores nuværende organisering? Hvad skal ændringsforlaget munde ud i?" Der bliver stillet spørgsmål, som alle hjælper én til at blive klogere på sit job og dets rolle på arbejdspladsen.

For at sætte pointen på spidsen gør det ikke noget, at forslaget på arbejdspladsen ikke bliver vedtaget. Debatten om forslaget har værdi i sig selv, fordi den betyder, at arbejdets organisering diskuteres.

Hvad handler det om

At gennemføre organisationsændringer med mellemrum.

Organisationsændringer er måder, hvorpå man ændrer en organisation eller en organisationsenhed. Fx en særskilt arbejdsplads eller afdeling. Ofte giver ændringerne sig udslag i, at man ændrer på menneskelige, strukturelle eller teknologiske forhold. Der er fx tale om organisationsændringer, når folkeskolelærere skal arbejde i teams, når et ledelseslag skæres bort, eller når hjemmeplejen indfører et stregcodesystem.

Organisationsændringer er processer. De sker ikke fra den ene dag til den anden, men over en længere tidsperiode. Der går tid før den gamle organisering er borte, og den nye er velfungerende. Ændringer indeholder dermed et omstillingsaspekt. Man skal omstille sig fra en organisering til en anden. Det skaber gode muligheder for læring, fordi man bevæger sig ud i nye og ukendte farvande. Her skal man lære at navigere i nye situationer.

Når en organisationsændring er blevet gennemført, har den uundgåeligt medført læring for alle medarbejdere og ledere. De har lært at lære, hvordan man omstiller sig og har desuden overtaget nye arbejdsopgaver.

Sådan gør man

Tommelfingerregler

- Grundig planlægning og åben drøftelse af organisationsændringerne, før de sættes i gang.
- Aktiv støtte og medvirken fra topledelsen er en forudsætning.
- Projektets mål og delmål må bestemmes og præciseres.
- Systematisk indsamling, bearbejdning og tolkning af data som grundlag for organisationsændringen.
- Ændringsbehov erkendes ved at dokumentere afstand mellem forholdene, som de faktisk er, og sådan som man ønsker, at de skal være.
- Flest muligt berørte bør trækkes med i arbejdet med dataindsamling og analyse. Forpligtende deltagelse øger ændringsviljen.
- Flest muligt berørte bør trækkes med i problemløsningen. Bred deltagelse er både rationel og motiverende.
- Spændinger og konflikter – særlig i projektets indledende faser – må erkendes.
- Midlertidige tilbageslag og inerti må betragtes som normalt.
- Ledere bør føle, at de forventes aktivt at medvirke i forandringsbestrebelse.
- Usikkerhed og utryghed, måske særligt hos lederne, bør erkendes. Særskilte lederudviklingsprogrammer kan være hensigtsmæssige.
- Støtte fra fagforeninger og andre magtcentre bør opnås så tidligt som muligt.
- Bedst mulig klargøring af projektets gevinster og positive virkninger for den enkelte.
- Grundig og systematisk evaluering af strategi, metoder og resultater.
- Mange ændringsstrategier og -metoder kan anvendes samtidig.
- Hellere positiv opmuntring end negativ kritik. Fremhæv de vellykkede tiltag.
- Brug af eksterne konsulenter kan være hensigtsmæssigt – særlig i diagnosefasen og i forbindelse med evalueringen.
- Atmosfæren omkring projektet kan være afgørende – særlig i modgangsperioder.

Kilde: Lars Erik Lyngdal: "Organisasjonsutvikling i teori og praksis"

"Ændringer opfattes let som en trussel. Man står over for noget nyt, som provokerer det bestående, som måske opfattes som det mest tilfredsstillende, alle forhold taget i betragtning."

Lars Erik Lyngdal

TI GODE RÅD

...for en succesfuld ændring af organisationen:

- Få opbakning og deltagelse af alle involverede parter. Dette tager tid og kræver en del ressourcer.
- Brug tid på at tilrettelægge informationsflow.
- Brug tid på periodisk feedback, når projektet skrider frem.
- Sørg for, at der er et tillidsfuldt forhold mellem de involverede parter, og plej personlige kontakter.
- Giv de involverede parter tid til at vænne sig til forandringerne, og gennemfør dem systematisk.
- Vær sikker på, at der ikke sker fejl og fejlinformationer undervejs, da dette underminerer det endelige resultat.
- Prøv at opnå en eller to succeser relativt hurtigt. Sådanne succeser har oftest symbolsk værdi og kan hjælpe til at få de yderligere ændringer gennemført.
- Nøglepersonen i firmaet skal gå foran som det gode eksempel
- Vær opmærksom på mellemledere og ledere. Ændringer gennemføres med størst succes ved mellemledernes og ledernes velvilje.
- Giv de ansatte indflydelse på forandringerne.

ArbejdsMiljøConsult, 2001

Barrierer

Der er flere grunde til, at organisationsændringer ofte ikke er populære. Denne upopularitet skyldes sandsynligvis, at den nuværende organisering er noget, medarbejdere og ledere har lagt kræfter i. De har med andre ord investeret tid og ressourcer i den nuværende organisering. I dette perspektiv bliver al forandring derfor opfattet som en trussel mod medarbejdernes hidtidige investeringer i deres job. Dertil kommer frygten for, at organisationsændringen fører til mere arbejde, mindre magt, større ansvar og et øget forventningspres.

Man kan også belyse modviljen mod forandring ved at se nærmere på den psykiske påvirkning, organisationsændringer påfører medarbejdere og ledere. Organisationsændringer skaber usikkerhed og utryghed. En utryghed, som kan føre til angst, hvad man som menneske naturligt nok vægrer sig imod. Den store udfordring er således, at gøre forandringen så lidt angstprovokerende som muligt. Information, inddragelse og opbakning er centrale elementer for at imødekomme denne psykiske påvirkning. Medarbejderen skal som det mindste have en grundig forståelse for, hvorfor ledelsen mener, at en organisationsændring er nødvendig. Allerbedst er det, hvis medarbejderen er inddraget med en stillingtagen til, hvordan arbejdet med fordel kan organiseres under nye rammer. Et problem med mange organisationsændringer er, at læreprocessen ikke håndteres professionelt fra ledelsens side. Det voksenpædagogiske arbejde, der ligger i at tage hånd om både medarbejdere og organisationsændring, undervurderes.

En afgørende forudsætning for udvikling af medarbejderen er en fleksibel organisation. I en fleksibel og flad organisation uddelegeres ansvar og beslutninger til den enkelte medarbejder eller til medarbejdergrupper, således at beslutning og udførelse knyttes tættere sammen. Ændringen fra hierarkiske til mere flade organisationer stiller således krav til medarbejderens evne til at tage ansvar. For år tilbage lagde arbejdsgiverne vægt på, at deres ansatte kunne tilpasse sig arbejdspladsens normer, rutiner og organisering, og at de kunne modtage en ordre og udføre den med stor præcision. Den slags krav

stilles også i dag til mange ansatte, men i dag er det primære, at de ansatte kan bidrage til arbejdspladsens udvikling ved at samarbejde, indgå i net-

værk og ved i højere grad selvstændigt at kunne tage beslutninger.

Vestre kirkegård

En afstemning på et fællesmøde blev et afgørende vendepunkt i et organisationsudviklingsprojekt på Vestre Kirkegård i Københavns Kommune.

Et toårigt udviklingsprojekt på Vestre Kirkegård udviklede langsomt gartnerens engagement i arbejdspladsen og et ønske om at tage ansvar for de daglige opgaver. Et stykke inde i forløbet blev en hård kerne af medarbejdere dog utilfredse med projektet på grund af uenigheder med ledelsen. Det blev vendt ved hjælp af en så enkel ting som en afstemning.

Rutineopgaver

Baggrunden for udviklingsprojektet var et højt sygefravær og et udpræget dårligt psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladsen, der består af 80 ansatte, der vedligeholder en kirkegård.

Udviklingsprojektet havde kørt i 2 år. Formålet med projektet var at tilrettelægge arbejdet på kirkegården, så det kunne blive mere tilfredsstillende og mere effektivt. Arbejdet var ellers meget rutinepræget. Der var både blandt de faglærte gartnere og de ufaglærte en udpræget ligegyldighed over for ressourceanvendelse: arbejdstid, materialer og udstyr. Der var heller ikke nogen fornemmelse af mening eller kvalitet i udførelsen af opgaver. Der var et højt sygefravær og en undersøgelse havde vist, at det psykiske arbejdsmiljø var meget dårligt.

Alt dette var ved at blive vendt gennem udviklingsprojektet. For kommunens midler ansatte man en konsulent, der sammen med medarbejdernes repræsentanter og de lokale ledere styrede processen. Der var tid og rum til diskussioner om, hvordan arbejdet kunne organiseres, så det blev mere tilfredsstillende og mere effektivt. Der udvikledes langsomt et engagement på arbejdspladsen og et ønske om at tage ansvar for de daglige opgaver.

Magtbalance ændres

I udgangspunktet var alle medarbejderne positivt indstillet til projektet. Men et stykke inde i forløbet blev en kerne af medarbejdere, som var ordførende i medarbejdergruppen, utilfredse med projektet på grund af nogle uenigheder med ledelsen. Gruppen oplevede også, at den var ved at miste kontrol, og den foreslog, at man stoppede projektet.

På et fællesmøde skete der imidlertid et stort skift. Den hårde kerne af medarbejdere argumenterede for, at projektet skulle stoppe. Den enkelte episode, der ændrede organisationens retning var, da en af de mere anonyme medarbejdere – en kvinde – foreslog, at man tog stilling til, hvorvidt projektet skulle fortsætte eller ikke, via en afstemning. Det viste sig, at 55 af de 80 medarbejdere var for projektet. Denne afstemning, hvor de tavse kolleger gik imod den dominerende gruppe, kan tolkes som flertallets ønsker om forandringer i arbejdet, men også som et opgør med deres egne dominerende kolleger. Det blev et vendepunkt i forløbet. Den interne magtbalance 'kippede over'. Den hårde kerne mistede indflydelse og sivede gradvist bort fra arbejdspladsen.

Historien om organisationsudviklingsprojektet på Vestre kirkegård stammer fra konferencen: "Udvikling af arbejdet. Resultater og perspektiver fra SARA projektet, 2001"

Fra bogholder til strategisk økonom

Økonomiafdelingen i en halvoffentlig virksomhed ændrede profil fra at være en afdeling med traditionelle bogholderkompetencer til at være strategisk involveret i forretningsområdets økonomiske retning og drift. Organisationsudviklingen foregik gennem ændret jobindhold og en massiv indsats for at ændre medarbejdernes identitet fra "bogholder" til "økonomimedarbejder".

Økonomiafdelingens image i organisationen var, at det var der man bogførte og havde styr på bilagene. Afdelingen var vist nok involveret i budgetarbejdet, men primært som "talsnedkere". Denne rolle skulle ændres.

Strategiske talsnedkere

Et markant skift i kundernes loyalitet over for selskabet motiverede en forretningsudvikling. Der skulle et større fokus på forretningsorientering og strategisk arbejde i virksomheden generelt. Alle afdelinger blev pålagt at spille en mere strategisk og visionær rolle. Dette gjaldt også økonomiafdelingen.

Økonomidirektøren tog udfordringen op om at spille en mere strategisk rolle – og spillede nogle relativt ambitiøse visioner ind for økonomiafdelingens rolle i fremtiden. Man ville være en naturlig samarbejdspartner, når forretningsudviklingen skulle iscenesættes, og man ville være rådgiver i bred forstand.

Reaktionen fra de andre afdelinger var skepsis, men dette afholdt ikke direktøren fra at sætte en ny dagsorden for den adfærd, som alle i økonomiafdelingen skulle udvise. Nemlig at spille sig selv mere på banen i alle sammenhænge.

Fastlåste roller

Medarbejderne i økonomiafdelingen skulle udvide deres repertoire i roller, de kunne påtage sig. Kort fortalt skulle afdelingen samlet set kunne spille roller fra "at være traditionel bogholder" til at være "midlertidige ledere af konkrete forretningsområder".

De 30 medarbejdere i afdelingen blev konfronteret med nye opgaver og dermed nye krav til deres adfærd. Denne bevidsthedsskabende proces tog udgangspunkt i drøftelsen af modeller for de nye opgaver og hvilke krav håndteringen af disse opgaver stillede til medarbejderen. Forløbet blev fulgt op af forventningsafklaring, udvikling og træning samt – i nogle tilfælde – afgrænsning af arbejdsområderne for den enkelte medarbejder.

At håndtere et ændret jobindhold med nye typer opgaver var en stor udfordring for mange, idet de var vant til at spille de traditionelle roller. Processen – som strakte sig over 1½ år – stødte ikke bare ind i egne forbehold, men også i resten af organisationens manglende evne og vilje til at bruge afdelingen i de nye rammer. Dette medførte en del frustration, men et vedholdende fokus på de nye roller medførte, at det i vidt omfang lykkedes at udvide økonomiafdelingens kompetence til at blive brugt meget bredere.

Fælles retning

Det lykkedes at flytte egne og resten af organisationens holdninger fra bogholderimage til økonomimedarbejderimage – gennem en vedholdende og stædig markedsføring af afdelingens visioner og nye kompetencer.

En stor hjælp til at ændre medarbejdernes arbejde var, at man i afdelingen skabte en fælles referenceramme for samspillet mellem "ny opgave" og "personlig adfærd". Det blev konkret gjort gennem beskrivelser af opgaver, kompetencer, teamroller og ønsket adfærd. Disse tiltag gjorde det muligt for økonomimedarbejderne at tale samme sprog om, i hvilken retning de skulle bevæge sig – og at måle deres udgangspunkt.

Generelle lærepunkter

De generelle lærepunkter i dette forløb er:

- Det er vigtigt, at der hos ledelsen af en afdeling er en klar og kommunikerbar vision for den ændring, der arbejdes efter.
- De nye intentioner skal markedsføres bredt og vedholdende.
- Medarbejderne skal involveres tidligt i konsekvenserne af "det nye adfærdssæt" – og det er nødvendigt, at det ikke meldes ud som et "interessant eksperiment", men et nødvendigt og ufravigeligt krav, hvis man vil spille en vigtig rolle i den samlede organisation.
- Den øverste ledelse skal bakke op om medarbejdernes gearskifte i adfærd, opførsel og handlemåder.
- Den daglige leder skal stille op med den nødvendige støtte og opbakning, men skal også lade dette følge med krav og konsekvens.

Uden ovenstående punkter giver det ikke mening at kræve ændret adfærd hos medarbejderne.

Organisationsudvikling – når nyhedsværdiens varme skær falmer

En skole, der tidligere har været meget nytænkende i sin organisering, mærker, at det er svært at holde gejsten. Skolen lever meget på sit langvarige ry som en progressiv skole med et godt arbejdsmiljø. Det idégrundlag, som engang var anderledes, og som var kilde til en intensiv læring for alle involverede lærere, er forlængst blevet til daglig praksis. Læringsintensiteten er blevet mindre. De yngre lærere er mere opmærksomme på, at de på et tidspunkt skal væk igen fra skolen for at udvikle sig videre og få ny viden tilført. Der er på dette punkt vokset en "generationskløft" frem på skolen, uden at det dog er problematisk i det daglige.

Inspektøren er lidt utålmodig, og så gerne læringstempoet på jobbet sat op. Tingene tager temmelig lang tid for at modnes og blive accepteret. It er et eksempel på en proces, som har været sej, og mange elever – selv på de laveste klassetrin – er meget dygtigere end lærerne. Lærerne undskylder sig med, at udstyret er for elendigt til, at man virkelig kan tage det i brug.

Farlig forandring

Organisatoriske forandringer kan have store omkostninger for både leder og medarbejder. Medarbejderen beskyldes for modstand mod forandring, og ledelsen beskyldes for manglende forståelse for dagligdagen.

Reorganiseringen af et arbejdsområde i et offentligt direktorat førte til polarisering og konflikt mellem medarbejdere og ledelse. Et arbejdsområde i et offentligt direktorat, som hidtil var forvaltet fra en by i provinsen, skulle som følge af ændringer i loven reorganiseres. Det blev fra den overordnede ledelses side besluttet, at området skulle projektorganiseres.

Modstand og frygt

Organisationen skulle gå fra en funktionsorienteret arbejdsform til et tværgående samarbejde – fagligt og geografisk. Nogle medarbejdere i provinsafdelingen blev afskediget. Og nogle af de tilbageblevne medarbejdere skulle nu agere projektledere. Ledelsen skulle nu foretages af en person, som havde sit normale kontor i København.

De tilbageblevne medarbejders reaktioner på dette var stor modstand. Medarbejderne frygtede en udvanding af det faglige niveau. De manglede respekt for den valgte ledelsesmodel. Og de havde store bekymringer for de nye projektlederes kompetence i forhold til at kunne håndtere det store ansvar.

Polarisering

For at understøtte den nye organisation blev alle nøglemedarbejdere tilbudt personlig sparring af en ekstern konsulent. Denne sparring blev bundet sammen af workshops, hvor de nye udfordringer blev bearbejdet. Det førte imidlertid ikke til en accept af den nye organisationsmodel, og der blev brugt megen energi i dagligdagen på at modarbejde den nye samarbejdsform.

En stædig ledelsesmæssig fastholdelse af modellen medførte alligevel, at der blev arbejdet videre med den. Den megen fokus på at argumentere for og imod den nye model forhalede mulighederne for at skabe den nye hverdag. Konflikterne udviklede en polariseret kultur med store omkostninger for de enkelte medarbejdere. Denne blev forstærket af medarbejdernes oplevelse af, at den øverste leder, der havde base i København, ikke var tilstrækkeligt synlig i dagligdagen i provinsbyen.

Læringen af dette forløb må være:

- at der skal skabes respekt for alle parter holdninger til samarbejde,
- at der må være en reel tilstedeværelse af den leder, som skal bringe udviklingen videre i krisesituationer som denne omfattende reorganisering.

I værste fald kan en reorganisering, der ikke håndteres ordentligt, medføre, at et arbejdsområde nedlægges eller outsources.

Håndtering af forandring

Systematisk involvering af mellemedere og funktionsledere i konkrete projekter er nøglen til at bevare engagement i en fusioneret virksomhed med hyppige omorganiseringer.

Udlicitering gør, at en større cateringvirksomhed har en daglig opgave med at integrere de tidligere offentligt ansatte i den private virksomhed.

En af landets førende cateringvirksomheder leverer kantinedrift til private og offentlige virksomheder. Virksomheden overtager en hel del offentlige kantiner i bl.a. sygehussektoren, hvor medarbejdere, som tidligere var offentligt ansatte, indarbejdes i den nye private virksomhed. En fusion eller overtagelse opleves som en stor forandring for medarbejderen. Virksomheden har derfor gjort meget ud af at skabe samarbejdende aktiviteter, hvor medarbejderne inddrages i etableringsarbejdet. Især mellemedere og funktionsledere er af afgørende betydning for reel implementering af de nye organisationsformer, hvor "alt laves om". Derfor har det stor betydning, at disse ledere får stor indflydelse på etablering af den fælles fremtid.

Mellemliderne overvinder på den måde hurtigt den naturlige modstand og tager ansvar for det fremtidige arbejde. Det smitter i stor grad af på medarbejdernes engagement – og er samlet en af årsagerne til, at virksomheden har været gazelle-virksomhed tre gange. Når man erindrer sig kravene: at fordoble omsætningen hvert år og samtidig opnå et positivt driftsresultat, må det siges at være positiv læring, at denne form for tværgående involvering iscenesættes så professionelt som muligt – og med hurtig involvering af manden eller kvinden på gulvet.

Tallene taler

Forandringer, der fører til forbedringer

59 procent har oplevet at væsentlige ændringer i tilrettelæggelsen af arbejdet har betydet, at man er blevet bedre til sit arbejde.

APPENDIX

Beskrivelse af spørgeskemaundersøgelsen "Læring og udvikling på jobbet"

Datasættet, svarprocenter og rykkerprocedure

Der er i forbindelse med undersøgelsen "Læring på jobbet" blevet udsendt spørgeskemaer til medarbejdere i 12 kommuner, som på forhånd har indvilget i at deltage i undersøgelsen. Kommunerne er udvalgt simpelt tilfældigt, dog segmenteret efter størrelse, da de små kommuner ellers ville blive overrepræsenteret. Der er blevet sendt spørgeskemaer ud til medarbejdere i dagpasnings-, skole-, ældre- og det administrative område i hver af de 12 kommuner. De fire områder udgør kommunernes største arbejdsområder og er udvalgt af KL og KTO. I kommunerne er institutionerne udvalgt tilfældigt.

De medvirkende kommuner:

Bramsnæs Kommune	Hvalsø Kommune	Ejby Kommune
Ikast Kommune	Gentofte Kommune	Munkebo Kommune
Hasle Kommune	Odense Kommune	Helsingør Kommune
Solrød Kommune	Hillerød Kommune	Aalborg Kommune

Datasættet

Der er blevet udsendt 2.249 spørgeskemaer til medarbejdere, tillidsrepræsentanter og ledere i de 12 kommuner. Den 1. marts 2002 var der modtaget 1.680 spørgeskemaer. Det udgør et datasæt af en størrelse, som man kan underopdele fx i kategorier som stilling og køn, hvor der stadig vil være et tilstrækkeligt antal svar i hver kategori til, at resultaterne er repræsentative.

Efter skæringsdatoen er der modtaget yderligere 22 skemaer.

Opgørelse af svarprocenter

	Udsendte skemaer	Modtagne skemaer pr. 1. marts 2002	Svarprocent
Medarbejdere	1970	1432	72,7%
Tillidsrepræsentanter	115	90	78,3%
Ledere	164	158	96,3%
Alle	2249	1689	74,7%

Den samlede svarprocent er 75 procent, hvilket er overordentligt tilfredsstillende. På basis af den høje svarprocent, og da kommunerne er udvalgt tilfældigt og segmenteret efter størrelse, skønner vi, at data-materialet er repræsentativt for den kommunale sektor.

Tre spørgeskemaer

Undersøgelsen har gjort brug af tre forskellige spørgeskemaer: et til medarbejdere, et til tillidsrepræsentanter og et til ledere. Medarbejderskemaet består af 57 spørgsmål, og tillidsrepræsentantskemaet og lederskemaet består hver af 64 spørgsmål. Tillidsrepræsentantskemaet består af spørgsmålene i medarbejderskemaet plus 7 ekstra spørgsmål, som spørger til tillidsrepræsentantens forhold til, og muligheder for at skabe læring på jobbet. Medarbejder- og tillidsrepræsentantdataene er slået sammen i analysen af spørgeskemaet, da det har vist sig, at besvarelserne ikke adskiller sig fra hinanden. Lederskemaet indeholder omtrent de samme spørgsmål som medarbejderskemaet, men indeholder derudover også spørgsmål, som spørger til lederens forhold til og muligheder for at fremme læring på jobbet.

Litteraturliste

Arbejde der uddanner. Praksislæring – en fælles udfordring for virksomheder, medarbejdere og uddannelsesinstitutioner

Marts 2001

Dansk Industri/Oxford Insight

Business Network Learning

Pergamon, 2001

Håkan Håkansson og Jan Johanson

Coaching – at udvikle kompetencer

Børsens Forlag A/S, 1999

James Flaherty

Coaching på jobbet – En praktisk vejledning i at udvikle dine egne og dine medarbejders færdighed

Industriens Forlag, 1996

John Whitmore

Cranet-E undersøgelsen 1999

Dansk Management Forum og Institut for

Organisation og Arbejdssociologi

Handelshøjskolen i København 1999

Henrik H Larsen, Anna P. Rogaczewska og Carsten Skovbro (red)

Daginstitutionen i forandring – årsplanen som pædagogisk værktøj

Dafolo, 2001

Stig Broström, Niels Erslev, Thorleif Frøkjær

De nye rotationsordninger – nogle foreløbige erfaringer

Socialforskningsintituttet, 1992

Jan Høgelund og Anders Rosdahl

De 7 små bjerge – gode råd og praktiske oplysninger om personalepolitiske samarbejdsprojekter

Amtsrådsforeningen og KTO, 2001

Dialog der bygger bro – Metoder til konstruktive samtaler på arbejdet

J.H. Schultz Grafisk A/S, 1995

Anne-Suzette Humle

En samtale – to vindere

J. H. Schultz Information A/S, 1993

Anne-Suzette Humle

En vej til bedre resultater – om løn og belønning

Kommuneinformation, KL, 2001

Erhvervspsykologi i praksis

Dansk Psykologisk Forlag, 1998

Ulle Andersen, Gitte Haslebo, Sanne K. Nielsen, Jane Palm og Vestergaard

Job Rotation as a Mechanism for Learning

Centre for Labour Market and Social Research, 2000

Jaime Ortega

Karriereudvikling

Dansk Management Forum og Handelshøjskolen i København, 1997

Henrik H. Larsen, og Lars N. Thisted (red.)

Kompetence – i et organisatorisk perspektiv

Roskilde Universitets Forlag, 2000

Torben Andersen, Inger Jensen og Arne Prahll (red.)

Kompetence-i-praksis

Handelshøjskolen i København, Institut for Organisation og arbejdssociologi, 2001

Pia Bramming. Konsultation i organisationer – hvordan mennesker skaber ny mening

Dansk Psykologisk Forlag, 1997

Gitte Haslebo og Kit S. Nielsen

Lederudvikling i kommuner og amter

KL, KTO, FTF, Amtsrådsforeningen, København og Frederiksberg kommuner, 2001

Læring – aktuel læringsteori i spændingsfeltet mellem Piaget, Freud og Marx

Roskilde Universitets Forlag, 2000
Knud Illeris

Læring og arbejdsorganisering – læreprocesser i forbindelse med arbejdsorganisatoriske ændringer

Teknologisk Institut, Arbejdsliv 2000
Lizzie M. Nielsen (red.)

Læring på arbejdspladsen: virksomhedsintern uddannelse og læring i teori og praksis

DTI Arbejdsliv, 1997
DTI

Læringsrum og arbejdsvilkår

Tidsskrift for arbejdsliv, 3. årg, nr. 2, 2001
Pernille Bottrup.

Management Learning – Integrating Perspectives in Theory and Practice

SAGE Publications, 1997
John Burgoyne & Michael Reynolds (red.)

Managers as Mentors – Building Partnerships for Learning

Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1996
Chip R. Bell

Medarbejdersamtalen – og vanskelige samtaler

Lisberg Management, 1996
John Lohff

Medarbejdersamtaler

Børsens Forlag, København, 1999
Mikkel Lund Nüssler

Medarbejdersamtaler – et strategisk udviklingsværktøj

Teknisk Forlag A/S, 1995
Henrik H. Larsen, Jeanette Nielsen og Tom Helmersen

Om Medarbejdersamtaler

Mercuri Media Forlag A/S, 1989
Lisbeth Nielsen

Omstilling til Paradis!? – artikler om medarbejderudvikling og omstilling i den offentlige sector

Danmarks Forvaltningshøjskoles Forlag, 1995
Eva M. Mogensen og Anette Wolthers (red.)

Omstilling, ændrede krav og marginalisering

Socialforskningsinstituttet, 2000
Claus Friche og Ivan Thaulow

Organisationsudvikling gennem dialog

Aalborg Universitetsforlag og Institut for Kommunikation, 1996
Helle Alrø (red.)

Personaleledelse – en målrettet strategiproces

Nyt Fra Samfundsvidenskaberne, 1997
Henrik H. Larsen, Odd Nordhaug og Bente Øhrstrøm

Personaleudviklingssamtaler – den nødvendige gødning eller...?

Børsens Forlag A/S, 1998
Knud W. Dahl

Project-based Learning as the Interplay of Career and Company Non-financial Capital.

Management Learning, Sage Publications, vol 32, 2001-09-14
Michael B. Arthur. et al

Projektledelse i tværfaglige teams

J.H. Schultz Information A/S 1993
Michael Karvø og Lars Bo Pedersen

Projektorganisation. Kommunen som Den Lærende Organisation

Kommuneinformation, KL, 1999
Kaj Kirkegaard

Public Reflection as the Basis of Learning (1)

Management Learning, Sage Publications, vol 32, 2001-09-14
Joseph A. Raelin

SKUP, hedder det scoop eller skub – om skoleudvikling i praksis?

Eks-skolens trykkeri, 1997
Mads Hermansen

SKUP i jobbrokeringen

Kommuneinformation, 1995
KL og KTO

Supervision – en mulighed?

Kommuneinformation, KL, 1999
KL og KTO

Teaching librarians to teach – On-the-Job**Training for Bibliographic Instruction Librarians**

The Scarecrow Press, Inc. Methuen, N.J., & London, 1986
Alice S. Clark & Kay F. Jones

Teamsamarbejde – et inspirationsmateriale

Danmarks Lærerforening, KL og
Undervisningsministeriet, 2000

Tekster om læring

Roskilde Universitets Forlag, 2000
Knud Illeris (red.)

The Discipline of Teamwork

SAGE Publications, 1999
James R. Barker

The Manager as Coach and Mentor

Institute of Personnel and Development, 1995
Erik Parsloe

Ti gode råd for en succesfuld ændring af organisationen.

Arbejds miljøconsult: www.amc.suite.dk/organisation.htm

Udvikling på jobbet – udvikling af jobbet

Finansministeriet, 1997

Udviklingssamtaler i grupper – udvikling gennem dialog

Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 2001
Carsten Hornstrup (red.)

Viden om – ledelse, viden, virksomheden

Samfundslitteratur, 2000
Peter Holdt Christensen

Work-Based Learning (2)

Raelin Prentice Hall, 200
Joseph A. Raelin

Work redesign

Addison-Wesley
J. Richard Hackman & Greg R. Oldham

Tidsskrifter

Tidsskrift for Arbejdsliv 3. årg. nr. 3, 2001
Tidsskrift for Arbejdsliv 1. årg. nr. 4, 1999
Tidsskrift for Arbejdsliv 3. årg. nr. 2, 2001
Tidsskrift for Arbejdsliv 3. årg. nr. 4, 2001

Læring på jobbet – metoder og erfaring dækker over alle de situationer på jobbet, der giver os mulighed for at lære. Nye opgaver, nye arbejdsformer og samtale med kolleger rummer ofte meget læring. Vi har ikke tidligere været nok opmærksomme på de situationer, der giver læring. Læring på jobbet er ofte et bedre, mere smidigt og effektivt middel til læring, end den læring, vi får på skolebænken.

Bogen giver indblik i 20 forskellige metoder, der fremmer læring på jobbet. Bogen beskriver, hvordan de enkelte metoder kan bruges og hvilke fordele og barrierer, der er ved metoderne til læring på jobbet. For hver metode er der også en eller flere cases, der fortæller, hvordan medarbejdere i kommunerne anvender metoden. Endvidere præsenterer bogen tal fra en undersøgelse af, hvor meget læring på jobbet, der finder sted i kommunerne. Handelshøjskolen i København har udarbejdet undersøgelsen for KL og KTO i foråret 2002.

ISBN 87-7848-724-2

ISBN 87-7848-725-0-pdf