



Artikel om fremtidsværksted

Baggrund for intervention.

Jeg har været på en større institution for at give supervision ifht borgerne. Det viste sig dog hurtigt, at det i den ene afdeling var svært for personalet at give den fornødne opmærksomhed til borgerne, idet der var stor frustration over arbejdsforholdene, som bar præg af, at afdelingen var under 6 måneder gammel. Ingen havde arbejdet i lignende afdeling, ligesom der var klager omkring følelsen af manglende støtte og opmærksomhed fra ledelsen - dette kunne bl.a. skyldes, at afdelingen lå geografisk væk fra den centrale ledelse, ligesom der på afdelingens korte tid havde været skift på afdelingslederposten.

Det blev tydeligt, at det ringe arbejdsmiljø bevirkede, at bostedet havde dårligt psykisk miljø for personalet og det påvirkede selvsagt beboerne, som opholdt sig permanent på bostedet.

Jeg lavede derfor et oplæg til ledelsen ifht at benytte sig af forebyggelsesfondens pakke til at "forbedre kommunikation internt og med borgerne". Vi afholdt et møde, hvor vi aftalte at ansøge fonden og en uge efter var der givet tilsagn og vi kunne starte Fase 1. Vi besluttede desuden, at inddrage en af de andre 4 afdelinger - dette af flere årsager:

Afdelingen var ligeledes placeret geografisk adskilt fra ledelsen, deres brugergruppe havde ændret sig betydelige de seneste år, ligesom de havde brugergruppe, hvor vi forventede at kunne erfaringsudveksle på et konkret plan.

Den ene afdeling havde 9 ansatte og havde målgruppen unge senhjerneskadede, mens den anden afdeling havde 7 medarbejder og målgruppen der havde behov for bostøtte ifht psykiatrinære problemstillinger.

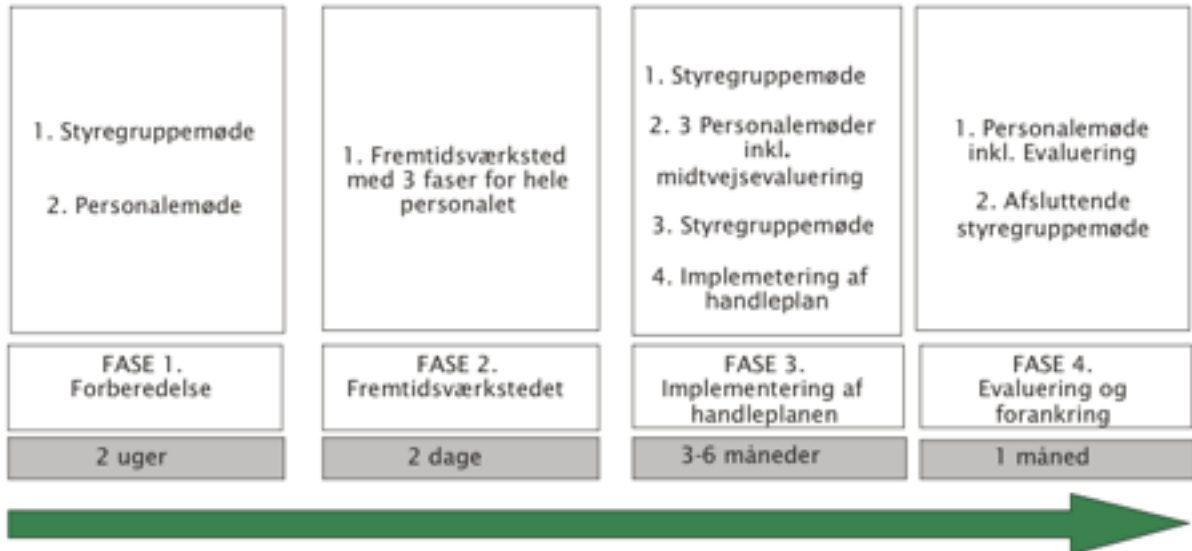
Hvad er et fremtidsværksted

Et fremtidsværksted kan være forskellige former for processer. Det Fremtidsværksted som støttes af forebyggelsesfonden har en drejebog, man som konsulent er forpligtet til at følge.

Formålet er via en proces med tæt opfølgning, at sikre implementering af udvalgte arbejds punkter. Hele forløbet bygger på inddragelse af medarbejderne - både på løbende møder men også via repræsentanter i en styregrupper.

Der er på forhånd angivet fire faser i forløbet som forventes at tage 6 - 9 måneder. (Se model nedenfor kopieret fra drejebogen)

TIDSPLAN FOR FORLØBET



Såfremt man ønsker at læse nærmere omkring de fra forebyggelsesfonden fastsatte rammer kan man læse drejebogen (link virker ikke længere - jeg kan fremsende drejebogen). Jeg vil i nedenstående berette om det konkrete forløb illustreret med citater fra deltagerne.

Fase 1 - Forberedelsesfasen

I forberedelsesfasen var der meget usikkerhed. Den generelle utryghed der herskede i den ene afdeling, viste sig også her. Som konsulent valgte jeg at imødegå den store utryghed ved at lave meget tydelige rammer for vores samvær, ligesom jeg til første styregruppemøde fortalte meget om et fiktivt forløb, således de skridt for skridt fik at vide, hvad der skulle ske. Det betød, at min beskrivelse antog form, som en fortælling skridt for skridt hvor styregruppen kunne spørge ind og sige, hvad der yderligere kunne være behov for.

Styregruppen blev også gjort bekendt med deres opgave - at være kollegaernes talerør ind i styregruppen på loyal vis ligesom de tilsvarende - loyalt - skulle bære de fælles beslutninger fra styregruppen ud i afdelingerne - også selv om de ikke var enige i disse selv. Det blev altså italesat, at der forventedes at være både en top-down og en bottom-up bevægelse.

Styregruppen besluttede, at der på det efterfølgende personalemøde skulle være en tilsvarende gennemgang af forløbet, for at skabe tryghed omkring processen.

Ved denne gennemgang var det påfaldende, at der var meget færre spørgsmål - det kan skyldes manglende tryghed ved det store forum, men også at styregruppen havde sørget for at stille relevante spørgsmål, som jeg som konsulent tog højde for i den næste fremlæggelse.

Som konsulent oplevede jeg, at det var afgørende at sikre motivation hos medarbejderne såvel som ledelse. Det gjorde jeg ved for medarbejdernes vedkommende at sikre forståelse



og følelse af medbestemmelse. For ledelsens vedkommende ved at sikre tryghed i at beslutningskompetencen stadig var deres. Jeg var aktiv omkring at skabe tillid til processen, ved at være detaljeret og fortælle hvad arbejdspladser i andre tilsvarende forløb havde oplevet af positive forandringer, på baggrund af det arbejde de havde gjort. Desuden brugte jeg tid på selv at være tydelig, autentisk og gennemsigtig - altså at skabe en tillid i afdelinger der tillod mig at være aktiv i interventionen.

Kommentarer efter første personalemøde:

“Det er dejligt med en engageret ledelse – det er altafgørende at de synes, det kan svare sig!”

”Hvad er tillid til processen?! – det er at vide konsulenten har overblikket og at man selv har ansvaret for at tage et skridt af gangen i en omhyggelig planlagt proces”

”Jeg er glad for at det tomme lærred hvor vi skal være med til at fylde på. Nu kender jeg rammerne og så kan jeg udnytte friheden”

”Jeg glæder mig til at være med til at skabe en fælles kultur”

Kommentarer i evalueringen fra denne fase:

”fra vi startede og tænkte hvad f..... er det for noget og det var diffust - det blev hurtigt konkret da vi fik de tre faser”

“Godt med to fra gruppen i styregruppe. Det har været godt for konsulent at kunne tilrette processen ud fra repræsentanternes tilbagemeldinger.”

Fase 2 - Fremtidsværksted

Fremtidsværkstedet var to på hinanden følgende dage, som anbefalet i drejebogen. Forud for mødet havde jeg som konsulent forberedt plancher, som kunne bruges til vægavis - på den vis kunne vi udnytte tiden til de processer, som jeg forudså kunne være tidskrævende. Plancherne er lavet på baggrund af Grafisk Facilitering:

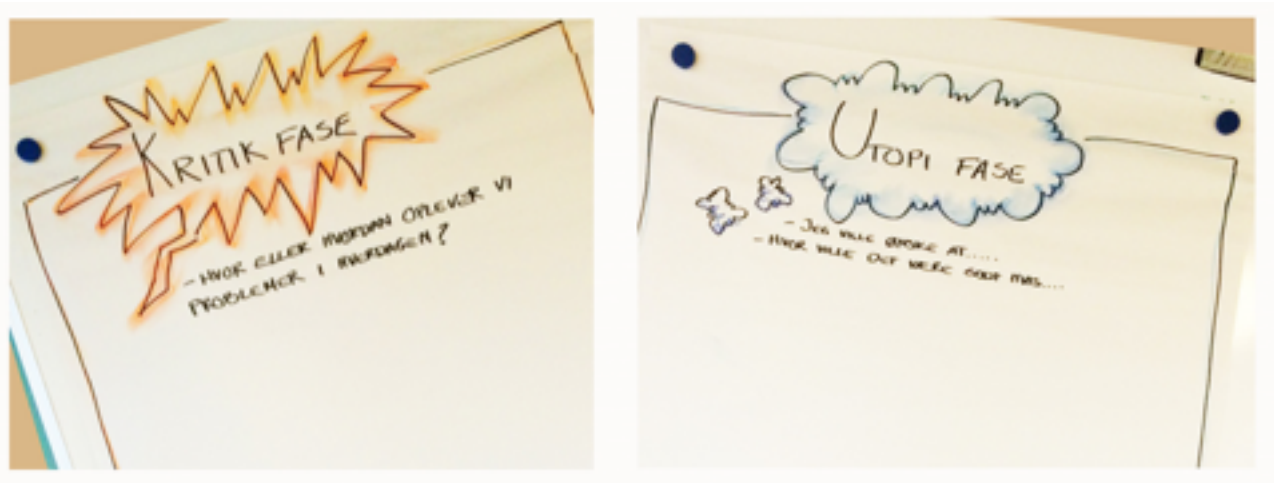
De to dage på fremtidsværksted var meget komprimerede i oplevelsen. Grupperne arbejdede intenst og brugte ofte deres pauser på arbejdet. Der var købt mad de to dage fra ledelsens side og det bidrog til en følelse af, at dette var noget ledelsen støttede op omkring.

Dagene forløb i de tre faser, som beskrevet i drejebogen - kritikfase - utopifase og virkelighedsfase. Medarbejderne var tøvende i starten af hver fase, i kritikfasen var de bange for at “brokke sig for meget” og i Utopifasen var de bange for at “få for store forventninger”. Jeg forklarede, at de to faser skulle tjene til dels at beskrive vores opgaver

som skulle være relevante (kritikken) og dels at få så mange ideer at arbejde med når løsninger skulle findes - også de skøre. De kastede sig ud i det og særligt den ene afdeling morede sig med at være i Utopifasen.

Den oprindelige afdeling havde noget mindre tryghed og kom ikke med så mange “vovede forslag” i utopifasen. I Virkelighedsfasen kom der også flere konflikter op, som vi måtte forholde os til for at kunne komme videre. Hertil brugte jeg bl.a. mediering, active reviewing og almindelig processtyring i gruppesamtaler.

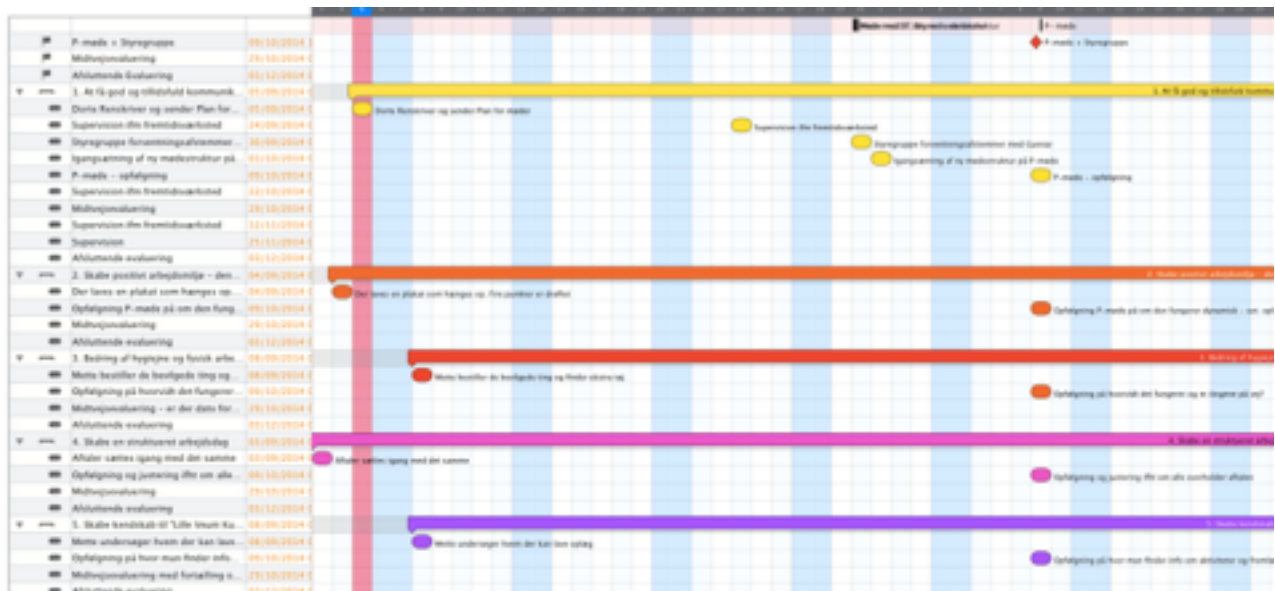
Efter de to dage blev der givet udtryk for, at man var træt men havde oplevet gode processer som både havde styrket tilliden internt i grupperne og havde givet lyst til den fortsatte proces.



Begge afdelinger fik stort ejerskab til deres ideer og fremlæggelsen var en succes. Øverste ledelse bakkede op omkring tiltag, men havde enkelte kommentarer ifht at sikre, at forslagene lå i forlængelse af organisationens samlede mål og principper.

I fremlæggelsen havde afdelingerne fokus på opgaven, delmål, mål og tidshorisont. Jeg tog som konsulent noter mhp referat.

Det var ganske få ændringer der blev lavet af styregruppen - vigtigst var dog, at den foreslåede deadline for delmål og mål blev forlænget for at sikre, at der ikke var for mange sideløbende projekter - vi ville herved sikre størst muligt engagement og opmærksomhed på de enkelte mål. Personalegruppen tog godt imod denne ændring, og vi var således klar til at gå i implementeringsfasen.



Efterfølgende sendte jeg gant-skemaer til begge afdelinger som referat. Disse gant-skemaer blev brugt aktivt ved at blive printet ud i stort format og hængt op. I den ene afdeling medbragte de printet til supervision, ligesom den anden afdeling havde sat alle papirer fra forløbet i en mappe som lå på kontoret til opslag. Begge afdelinger brugte de skriftelige og håndgribelige materialer fra fremtidsværkstedet aktivt i hverdagen.

Citater efter dagene:

“Det har været godt - men jeg er virkelig træet nu”

“Jeg synes virkelig der er noget at se frem til når vi skal igang”

“Det har været godt at arbejde med tilliden i gruppen - vi kommer langsomt frem men der er lang vej igen”

Citater i evaluering omkring denne fase:

“Det var gavnligt for os at være i utopifasen - vi grinede og vi fik noget ud af det, Vi har fundet konkrete punkter og det er realistisk og nærværende at arbejde med - det kan lade sig gøre at ...”

“Dejligt med en konkret proces.”

Fase 3 - Implementeringsfasen.

I denne fase havde jeg ud over de planlagte styregruppe- og personalemøder supervision i afdelingerne. Herved kunne jeg supplere og støtte op omkring den læring og de erfaringer som medarbejderne havde gjort sig på de intensive dage, vi sammen havde. Den



økonomiske opbakning til dette understregede desuden ledelsens stærke ønske om forandring.

På møderne i fase tre var der både i styregruppen og i personalegruppen fokus på at rose og understrege, at de overholdt tidsplanen. Når vi mødtes havde de ofte ikke fået forberedt sig i overensstemmelse med deres egne ambitioner, ligesom de ofte ikke følte at de havde "nået noget" - det havde dog ikke noget på sig, da jeg hver gang kunne konstatere, at tidsplanen blev overholdt, ligesom jeg langsomt kunne mærke, en bedring i kulturen. Særligt i den ene afdeling blev medarbejderne langsomt mere motiverede og talte bedre til hinanden. Der var langt mindre frustration når vi mødtes og det var for alvor et gennembrud, da man kunne tale om borgerne med teoretiske vinkler i supervisionen - fokus havde flyttet sig fra egne frustrationer og klager til et oprigtigt engagement omkring den fælles arbejdsopgave. Afdelingen har altså rykket sig fra hvad Bion vil kalde en gruppe i basal antagelse til en sund arbejdsgruppe med fokus på arbejdsopgaven. Jeg brugte tid på at tydeliggøre disse fremskridt for medarbejderne i situationen og ridsede det op for styregruppen ved næste møde.

Det var ambitionen at skabe læring i organisationen ved at få rutiner der er looped - altså en kultur hvor man løbende evaluerer og justerer mhp at forbedre praksis. Det har været tydeligt, at medarbejderne efterfølgende har taget evalueringskulturen med i supervision - her har vi bla arbejdet med en konkret sag, hvor vi har fremsat målbare planlagte forbedringer mhp at kunne evaluere. Ligeledes har vi arbejdet med at bruge de tre punkter i fremtidsværkstedet som en supervision-strategi (kritik - utopi og realitets faser ifht en sag)

Citater:

"Hvor er det godt med opfølgning - vi bliver holdt fast i at arbejde med forbedringer"

"Det er rigtig godt at høre, at vi holder tidsplanen selv om vi ikke selv tror på det"

"Når vi har så travlt i hverdagen er det godt at få kigget på vores fremskridt og få fokus på det vi har nået, istedet for det vi ikke har nået"

"Det er rart at der hele tiden bliver fulgt op. Så vi hele tiden ved hvor vi er og hvad vi har gang i - for vi har gang i så mange gode ting."

Citater fra evalueringen om denne fase:

"Det er vigtigt med evaluering og opfølgning"

"Det har været godt at få redskaber omkring processer - vi har bl.a. brugt de redskaber i supervision omkring en enkelt borger."

"Det højner fagligheden og vi har fokus på borgerne. Der er overskud til kerneopgaveløsning, hvilket gør at vi rykker rent fagligt."



“Vi har nogle gange tænkt - arbejder vi med det?- men det gør vi jo, for vi har fundet 9 punkter der var relevante.”

Fase 4 - Evaluering

I denne sidste fase havde jeg som konsulent fokus på at sikre, at læringen blev implementeret som en sikker størrelse i det daglige arbejde. Dels at den positive psykiske kultur i arbejdsmiljøet blev fast forankret - dels at man fik en tilgang til problemløsning, som var teoretisk velfunderet og byggede på en kultur, hvor evaluering var med til at gøre organisationen bedre hele tiden.

Vi lavede en ekstra evaluering to måneder efter afslutning, her blev der stadig arbejdet med de opsatte mål. Nu var vi kommet over i et nyt kalenderår, hvilket betød, at nogle af de sidste projekter var blevet aktuelle (jf vores gant).

Citater fra evalueringen:

“Det var diffust hvad vi skulle men de to intense dage på fremtidsværkstedet har givet større tillid til hinanden og vi er kommet tættere på ledelsen - og de er kommet tættere på os”.

“Vi har fået en større faglighed og vi kan nu bruge vores supervisioner på borgerne”.

“Gruppen har ændret sig fra opsplittet til samlet med tillid. Vi holder sammen nu og er en stor gruppe.”

“Jeg har kunnet mærke en positiv forandring - jeg kan mærke at vi alle har fået det bedre. Jeg var glad for at starte på “stedet” men er endnu gladere for at være der nu.”

“Vi kan nu snakke om tingene og tage kampene på en god måde på personalemødet.”

“Som ny der kommer midt i processen har jeg kunnet mærke at der var noget der skulle arbejdes med. Fremtidsværkstedet har betydet, at jeg har vist, at der var noget i gang og jeg behøvede ikke bruge energi på det”

“Der er nået meget og vi har meget igen - men det handler også om udskiftning i gruppen.”

“Jeg har fået nogle gode kollegaer - der er kommet nogle nye som har givet gode friske øjne - der er kommet andre fokus og nye vinkler.”

“Der er større åbenhed og man kommer hurtigere på banen”

“Jeg er gået fra at tænke “fuck jeg skal på arbejde jeg orker ikk” til at tænke “hvorfor har hun ikke gjort vasken ren” - det er godt at mærke at de store ting er blevet ordnet og jeg kan sige de små ting.”



“Tilliden på baggrund af det her er den største gevinst.”

“Min mand spurgte om det hjælper noget med alle de møder vi holder, og jeg sagde ja - det gør det, for nu er det dejligt at gå på arbejde”

“Det er godt at kunne kigge i mappen for at se hvor langt vi var - det gør at vi får fulgt op på det”

“Det at vi har haft et forløb med disse punkter gør, at det bliver en integreret del af vores arbejde. Vi kommer omkring punkterne i hverdagen fordi det ligger i baghovedet og det er givtigt ved det længere forløb”

“Det har været relevante fokuspunkter som har givet mening i hverdagen. Jeg kan se at tingene har ændret sig.”

“Det har ikke været et voldsomt arbejdspress - det er gledet stille og roligt”

“Det er stadig diffust med de punkter vi ikke er nået at få færdige med - godt at vi har et ekstra møde om to måneder hvor vi får endnu en opfølgning.”

“Vi har fået fælles fodslag når vi deler viden og får det på skrift. Vi flytter tingene stille og roligt.”

“Borgeren tager også tingene ind og gør det til deres - de har overtaget vores vaner.”

“Der er ingen der stønner over opgaven”

Eftertanker

Mine erfaringer fra processen er, at det er muligt at forbedre det psykiske arbejdsmiljø på kortere tid end forventet. Det har krævet en vedholdende indsats med loyal parløb hele vejen - fra medarbejdere, ledelse og konsulent. Alle har været fokuseret på at holde aftaler og når motivationen dalede eller gamle vaner tog over, var der aldrig langt til næste møde med begge afdelinger, hvor vi igen kunne skabe motivation og bevidsthed om hvilke retning der skulle vælges.

Idag er lysten til arbejdet bedre i afdelingerne hvilket betyder, at borgernes bo-miljø er blevet betydeligt bedre. Ledelsen har en bedre relation til alle medarbejdere hvilket er gavnligt, for den daglige afvikling af overordnede strategier og opgaver.



Opgaven er lykket - men den er ikke færdig, der er fortløbende et behov for opmærksomhed på arbejdsmiljø og kommunikation i organisationen, men de har nu fået konkrete redskaber til løbende at evaluere og justere dette på personalemøder.

Opgaven lykkedes fordi vi var loyale og mødtes til opfølgning med passende mellemrum - tingene kunne ikke løbe af sporet. Supervision med personalet og det at ledelsen brugte mig som sparringspartner pr telefon betød, at jeg havde "fingeren på pulsen" i hele forløbet og jeg kunne fremstå troværdig med reelt indblik i organisationen, når jeg var der.

Forløbet over flere måneder betød, at de nye vaner og opgaver der skulle implementeres i hverdagen ikke blev for store - det var muligt at skabe nye gode vaner i et realistisk tempo.

Som konsulent har det været en nødvendighed at være meget bevist om hvordan jeg kunne støtte både øverste leder, afdelingsleder, medarbejderrepræsentanter og almindelige medarbejdere og stadig blive anset for uhildet og uden interesse i andet end at løse opgaven. Dette er muligvis blevet lettere af at være ekstern konsulent - jeg har ikke på forhånd haft makkerskab med nogen. Jeg har fra starten kunne fortælle, hvordan jeg var forankret i organisationen. Jeg gjorde klart, at jeg var betalt af ledelsen. Jeg refererede loyalt til ledelsen fordi jeg mener, at de har overordnet ansvar for forandring, men med stor respekt og ønske om at inddrage medarbejderrepræsentanter og med min tavshedspligt, som en vigtig faktor. Jeg italesatte fra starten, at jeg havde tavshedspligt, men om nødvendigt, ville gå i dialog omkring hvordan man kunne handle på de forhold som blev fremført - jeg ville gerne forpligte alle på arbejdspladsen på handling, hvis der var noget de havde det svært med.

Jeg er stadig tilknyttet organisationen som supervisor - altså den oprindelige kontrakt. Desuden har ledelsen i den ene afdeling valgt at få sparring i en periode. Jeg for derfor en unik mulighed for at følge organisationen fremover.

Skulle andre have lyst til at høre mere om projektet kan jeg kontaktes for nærmere.