



TØNDER KOMMUNE

INSPIRATIONSKATALOG ORGANISATORISK LÆRING

Sådan
lærer vi af hinanden,
handler og
"spiller hinanden
gode"

Tønder Kommune 2019

INSPIRATIONSKATALOG ORGANISATORISK LÆRING

Formål

I Tønder Kommune har vi sammen forpligtiget os til at arbejde med organisatorisk læring, forbi det udvikler os som mennesker, og fordi faglig viden og erfaring kan blive til organisatorisk merværdi. Der er SÅ meget viden i vores organisation, som vi kan dele med hinanden og lære af – til gavn for kerneopgaven, os medarbejdere og naturligvis borgeren.

Formålet med dette inspirationskatalog er, at vi alle ved, hvad det handler om, når vi taler om den lærende organisation. Altså at vi har et fælles sprog.

Formålet er også at give konkrete værktøjer til alle medarbejdere, da det ikke er nok at tale om den lærende organisation. Vi skal skabe rammerne for, at vi i alle led af den kommunale organisation opsamler og deler læring, og vi skal sikre at læringen bliver omsat til konkrete handlinger internt, men også til endnu bedre oplevelser for borgerne.

Når vi mødes i forskellige sammenhænge, er der ofte en tendens til, at vi mødes, som vi plejer. Vi holder møderne samme sted, organiserer os omkring det samme bord og vi sidder måske på de sædvanlige pladser og gennemfører mødet på en måde, som vi kender fra tidligere møder. Effekten er, at vi ofte ender med de samme resultater - fordi vi gør det, vi plejer. Ikke af ond vilje eller fordi vi ønsker at skabe de samme resultater, men ofte fordi vi ikke er bevidste om processernes betydning for det, der kommer ud af mødet og den læring, der opstår.

Inspirationskataloget giver derfor forslag til, hvordan vi i hverdagen kan bruge forskellige metoder til at reflektere over både processer og handlinger, og til at skabe forankring/”indlejring” af egne og fælles erfaringer i egen afdeling eller på tværs af organisationen.



Hvad er organisatorisk læring?

Som udgangspunkt er det vigtigt, at vi har et fælles sprog og en fælles forståelse af hvad organisatorisk læring er. Derfor har vi defineret en fælles forståelsesramme for arbejdet med organisatorisk læring i Tønder Kommune:

- Ved organisatorisk læring forstår vi, at vi på tværs af organisationen forpligtiger os til at reflektere og skabe læring, bl.a. gennem brug af feed-back, så vi sammen bliver klogere og gør mere af det der virker.
- Med organisatorisk læring vil vi styrke den enkelte medarbejders læring og mulighed for at udnytte sit personlige og faglige potentiale optimalt. Sådan styrker vi kvaliteten i kerneopgaven og sætter borgeren først.
- Som en lærende organisation vil vi kendes på, at vi systematisk skaber læring, som vi omsætter til nye handlinger.

ROLLEN SOM MØDELEDER KONTRA ROLLEN SOM FACILITATOR

Mødelederen indkalder til mødet, han eller hun har udarbejdet en dagsorden og på mødet sørger mødelederen for, at alle punkter bliver behandlet, og at der bliver skrevet et referat. Sådan kender de fleste af os rollen som mødeleder.

Men at arbejde med organisatorisk læring stiller krav til den måde, som vi holder møder på. Skal vi lære af hinanden, skal mødet styres på en anden måde, og her kommer facilitatoren ind i billedet.

Facilitatorens opgave er at sikre, at I på mødet går nysgerrigt og undersøgende til værks, når I behandler udfordringer og problemstillinger, så I ikke hurtigst muligt springer til den første og den bedste løsning. Det gør facilitatoren ved at guide mødet, så alle bliver inddraget, så der skabes engagement og i sidste ende læring og bedre beslutninger.

10 råd til dig som facilitator

1 Din forberedelse er nøglen til et lærende møde

Inden mødet bør du stille dig selv nogle spørgsmål og besvare dem: Hvad skal vi opnå med mødet? Hvad vil vi gerne blive klogere på? Hvad er det afgørende spørgsmål eller emne? Hvilke mødedeltagere er nødvendige for at få svar på de spørgsmål? Hvor lang tid skal vi bruge? Har vi den baggrundsviden, vi har brug for?

Du bør også overveje om det overhovedet er dig, der skal være facilitator. Hvis I fx skal evaluere på et projekt, som du er projektleder på, er det måske ikke dig, der skal være facilitere mødet.

2 Inviter til mødet, så folk får lyst til at komme

Hvornår har du sidst fået en invitation til et møde, hvor du tænke; "Yes, det møde glæde jeg mig til". Nogen gange er der behov for andet end en dagsorden for at få folk til at prioritere et møde. At udarbejde en spændende og inspirerende invitation er lidt af en kunst, men en godt tip er at tage udgangspunkt i, hvad mødedeltagerne selv kan få ud af at møde op – altså deres eget udbytte.

3 Vær tydeligt om mål og forventninger

På mødet er det vigtigt at du er tydelig om, hvad målet med mødet er. Klare mål hjælper dig med at fastholde gruppens og dit eget fokus på opgaven, så I styrer uden om lange og irrelevante diskussioner.

Husk også ved mødets start at spørge ind til deltagernes forventninger til mødet. Skriv forventningerne op på en flipover, så alle kan se dem. Vend gerne tilbage til forventningerne ved mødet afslutning og spørge mødedeltagerne, om de fik det ud af mødet, de ønskede.

4 Inviter mødedeltagerne til at bidrage

Ved mødets start er det også en god ide at bede deltagerne fortælle, hvad de selv kan bidrage med. På den måde er du som facilitator med til at fremhæve, at I er fælles om at mødet bliver en succes.

5 God tidsstyring giver energi

Start mødet til tiden – også selvom det ikke er alle, der er kommet – og overhold den tidsramme, du har sat for mødet. Det giver energi, og en følelse af effektivitet, at sluttet et møde til den aftalte tid.

6 Inddrage alle mødedeltagere og få en større læring

Som facilitator har du en vigtig opgave i at fornemme, hvad der foregår i rummet. Kommer alle deltagere til orde, er der skjulte dagsordner eller er der nogen, der brænder inde med noget. Din opgave er at lytte til alle forslag, og at opmuntre til, at alle udtrykker deres holdninger og deler deres erfaringer.

7 Lyt og spørg ind for at komme i dybden

Som facilitator skal du være tilstede, og vise at du lytter. Lad folk tale færdigt og hold igen, hvis du får lyst til at afbryde. I stedet for at modargumentere, så prøv at forstå. Spørg til det deltagerne siger, så de får lyst til at uddybe og fortælle mere. Når I kommer i dybden i jeres dialog, opnår I reel læring.

8 Luk et punkt på dagsordene, så alle er med på, hvad I er kommet frem til

Som facilitator skal du kunne lukke et punkt på dagsordene og komme videre. Du ved at tiden er inde til det, når deltagerne begynder at gentage deres pointer, og dialogen kører i ring. Det kan også være at du vurderer, at der er brug for mere tid (på et andet møde) eller mere information. Du afslutter ved at samle op og gentage de vigtigste pointer, der er kommet frem. Husk at det skal være tydeligt for deltagerne, hvor emnet er henne når det lukkes, hvad status er og hvad der videre skal ske.

9 Skriv et referat, så ingen er i tvivl om, hvad der nu skal ske

Skriv et referat, så ingen er i tvivl om mødets udfald, hvilken læring I er kommet frem til og hvad der nu skal ske. Husk at træffe beslutning om på mødet, hvem der skal gøre hvad, inden I mødes næste gang. Et referat skal være let læseligt og handlingsorienteret – OG DER SKAL VÆRE FOKUS PÅ, HVAD I HAR LÆRT AF HINANDEN. Og husk at som facilitator kan du ikke selv være referat, dit fokus skal være på at guide mødet.

10 Husk den lærerige afslutning

Gentagelse er vigtigt ved afslutningen af et møde. Her skal du som facilitator samle op og fortælle, hvad I er kommet frem til og hvad der skal ske efter mødet. Overvej at bruge 5 minutter på en kort refleksion over mødet. Det hjælper deltagerne til at forankre og huske, hvad de har hørt og ikke mindst lært af hinanden.



Kom godt i gang!

Rom blev som bekendt ikke bygget på én dag. Derfor er det vigtigt at turde afprøve nye metoder – og evaluere dem efter hver gang – med fokus på læring.

Start gerne med en lidt mindre gruppe, hvor du føler dig tryk, og hvor du ved, at du kan få ærlige tilbagemeldinger. Så kan du efterfølgende udvide gruppen og arbejde systematisk, fx med reflekterende teams på månedlige møder.

Begynd med dit næste mindre møde. Gør noget andet end det, du plejer! Afprøv nye metoder. Hold fokus på, hvad der skaber mening og værdi for dig, i den nye måde at løse opgaven på. Arbejd systematisk med at omsætte den nye læring til nye handlinger. Vær ikke bange for at lave fejl, dem lærer vi af – hvis vi tør tale om dem!

Ved at turde sætte viden og erfaring i spil til fælles bedste – på nye måder, skaber vi sammen en lærende organisation.

Sådan gør vi!

Vi har udvalgt fem forskellige metoder, som du kan afprøve og integrere systematisk i din hverdag lærende organisation.

1. Kollegial supervision

2. Tavlemøder

3. Kollegial feedback

4. Løbende brugerevaluering gennem fokusgruppeinterviews

5. Leder- og medarbejderrotation

Du kan bruge øvelserne som inspiration til arbejdet med organisatorisk læringen. Du kan som møde- og/eller procesleder videreudvikle, ændre og skærpe øvelserne alt efter behov, og matche dem til den organisatoriske virkelighed, som du møder.

1. KOLLEGIAL SUPERVISION

Formål og introduktion

Der kan være mange gode grunde til, at du selv eller en kollega vil have gavn af supervision. Du kan fx opleve at sidde fast i en konfliktsituation og mangle ideer til at kunne komme videre. Du kan opleve, at du har svært ved at kommunikere med forældrene til et barn i institutionen, eller du kan have svært ved at motivere en medarbejder. I så fald er supervision en af mulighederne til at få hjælp til at tænke i andre baner.

Kollegial supervision er en professionel samtaleform, som er baseret på, at der indgås en kontrakt/aftale om målet med samtalen samt om opgaver, roller og spilleregler under samtalen.

Målet er, at alle, der deltager i supervisionsgruppen, lærer gennem deres medvirken i samtaleformen, ligegyldigt hvilken rolle de har.

Roller:

Supervisorrollen har et pædagogisk sigte med sin hjælp, hvor man hjælper den anden til at blive klogere på sin egen faglighed, arbejdsrolle og opgaveløsning generelt, med udgangspunkt i konkrete eksempler fra personens praksis.

Den der skal have hjælp/lære noget benævnes fokuspersonen.

Det reflekterende team består af de øvrige tilstedeværende, der får til opgave at reflektere over handlemuligheder for fokuspersonen. Disse kaldes reflektører.

Der er således en fokusperson, en hjælper (supervisor) og det reflekterende team. Derudover dig som procesleder.

En hjælpersamtale/supervision er per definition asymmetrisk: Den ene skal hjælpe den anden og ikke omvendt. I sådanne tilfælde er det hjælperen, der har ansvaret for at styre samtalen og herunder også for at medinddrage den anden.

Overordnede principper i reflektive processer:

- Når du som mødeleder/procesleder skal invitere deltagerne, skal de frivilligt have et ønske om at deltage.
- Reflektørerne har kun taleret under "timeout".
- Du er som procesleder den, der styrer timeout, og dermed tiden.
- Fokuspersonen selekterer helt og holdent i de udsagn, som kommer fra reflektørerne, og reflektørerne accepterer, at fokuspersonen måske ikke – måske endda sjældent responderer på alle "guldkornene".



Praktik

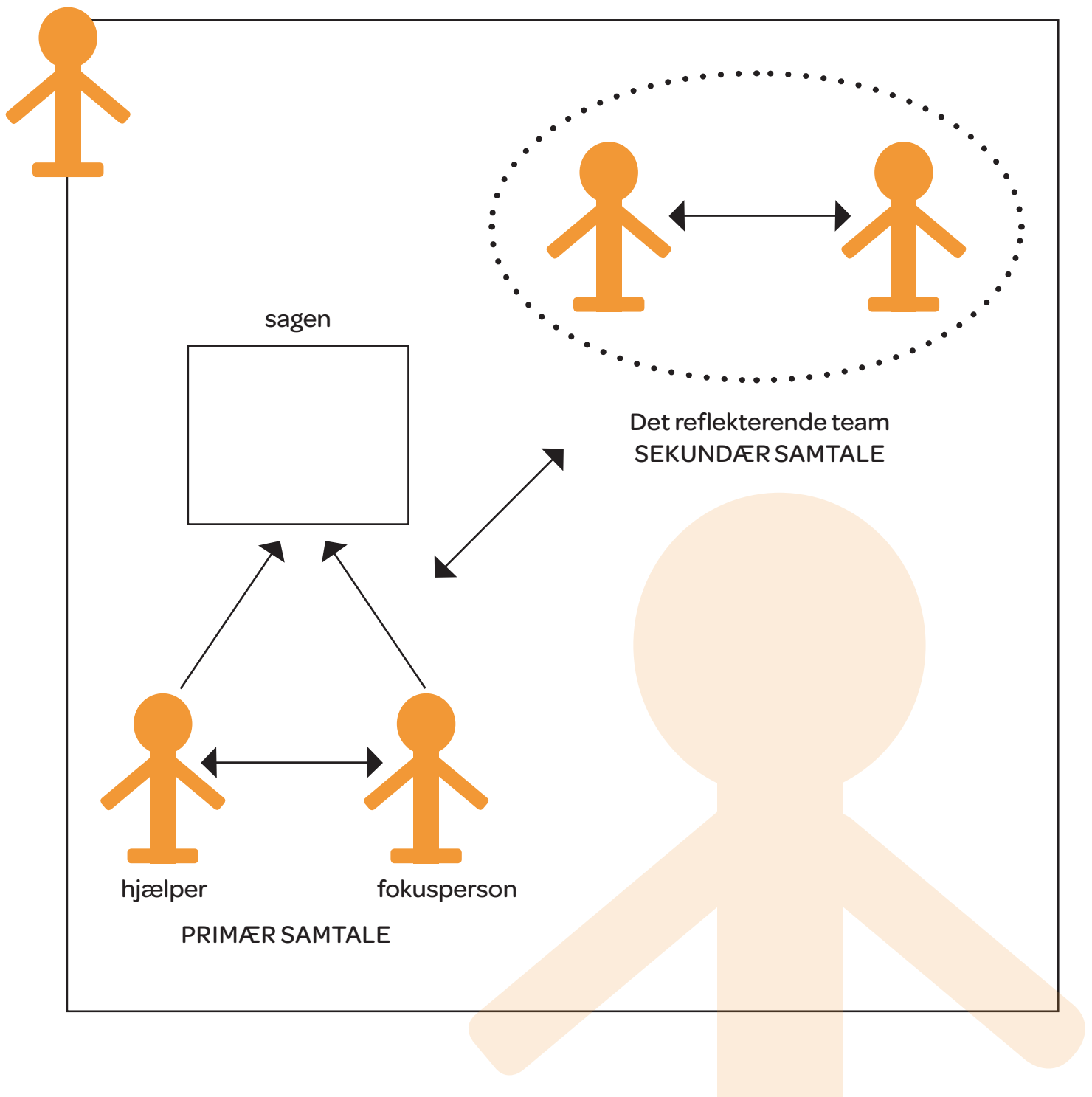
Det er vigtigt, at der er tryghed og tillid i rummet, og at der de første gange er afsat god tid til processen.

Tid: Der afsættes 1 time og 30 min.

Materialer: Flipover eller whiteboard til at notere refleksioner, penne og blokke. Stole til alle. Der skal være en tydelig fysisk adskillelse i forhold til den primære samtale og reflektører.

DIG: Procesleder

DET REFLEKTERENDE TEAM



Guide til øvelsen

Du indleder som procesleder mødet og fortæller om formålet med supervisionen. Fokuspersonen fortæller herefter, hvad han gerne vil have sparring til. Det kan være, at han siger: *"I dag vil jeg gerne have sparring på de problemer jeg har med en bestemt kollega. Jeg vil gerne kunne handle mere konstruktivt"*.

Her er der altså fra fokuspersonens side et bevægelsesønske = ønske om ændrede handlemuligheder. Hjælperen vil ikke umiddelbart sige "ja" til at sigte mod generelle handleanvisninger, for der er muligvis brug for mere afklaring inden.

Hjælperen noterer sig og gør det klart, hvad hun vil opnå med sine kommende spørgsmål, hvilken hensigt hun har, og for hvis skyld hun stiller det. Husk at selv ægte og nysgerrige spørgsmål kan påvirke fokuspersonen på måder, der ikke var hensigten. Et spørgsmål sætter scenen og kræver et svar. Et godt råd er at bruge mange åbne spørgsmål, som ikke kan besvares med få ord, men som kræver refleksion fra fokuspersonen.

Efter ca. 20 min. er der "time out" og det reflekterende team får lov til at tale sammen om det de har hørt. UDEN indblanding fra hjælper eller fra fokuspersonen.

Opsamling og læring

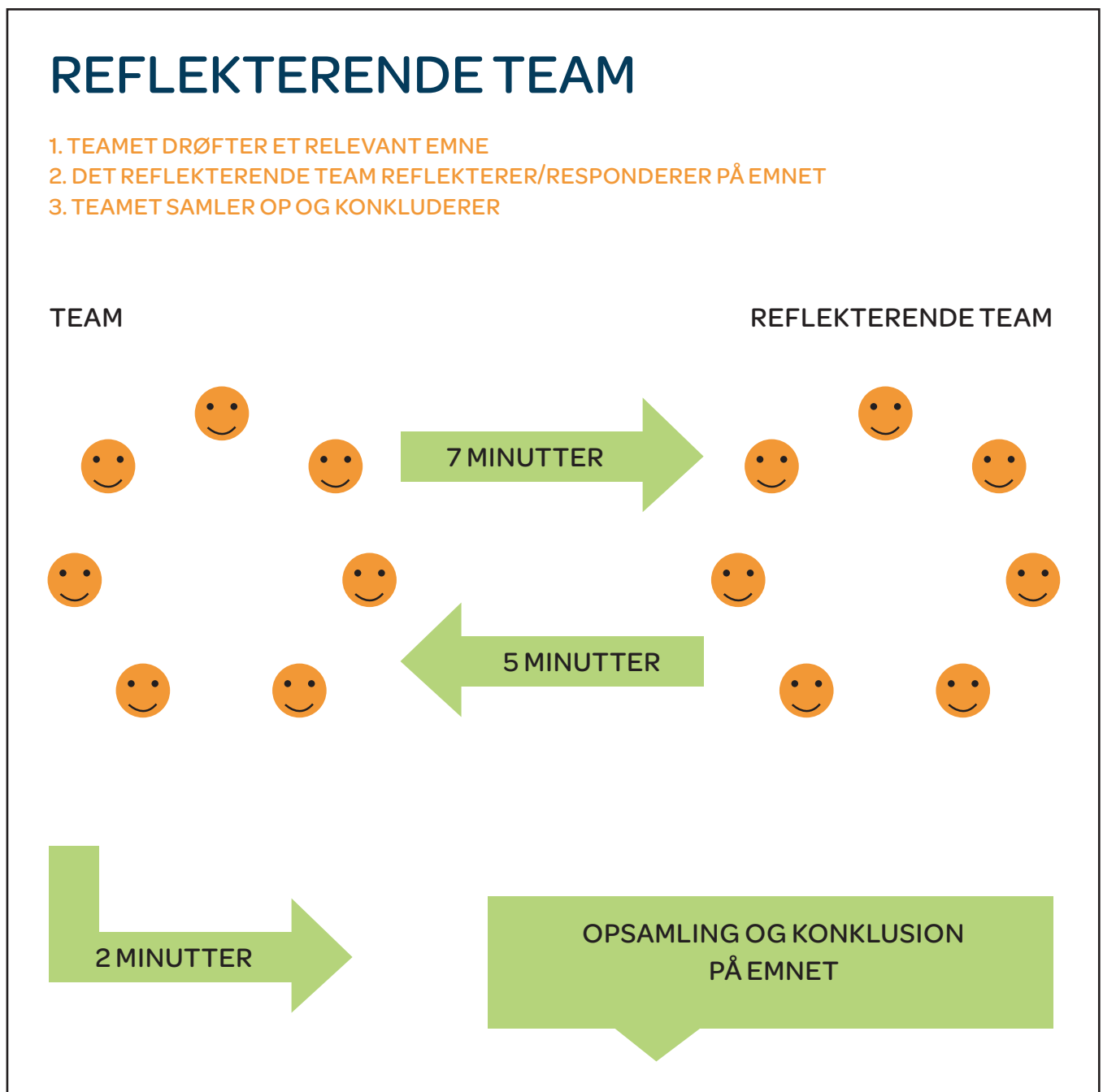
De sidste 10 min. skal bruges på, at fokuspersonen fortæller, hvad han har fået med sig fra samtalen. Derudover er det en god ide, hvis det reflekterende team og hjælperen også reflekterer over, hvad de kan bruge fra samtalen og gerne, hvordan de selv kunne igangsætte nye handlinger, som fx kunne være at blive mere tydelig i kommunikationen med kolleger.



2 REFLEKTERENDE TEAMS:

Formål: Idégenerering, udviklingsprocesser og værdidrøftelser.

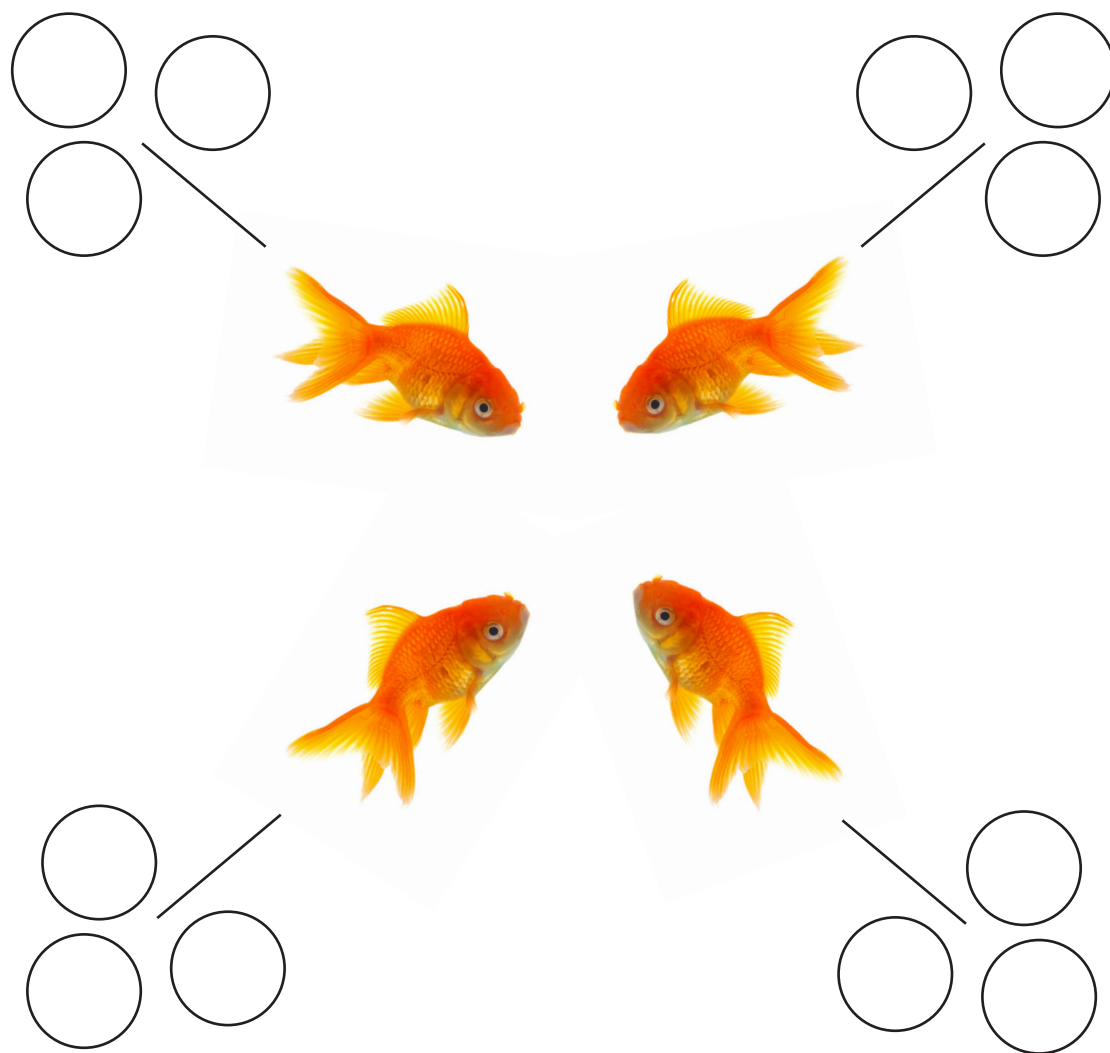
Sådan gør du: Der arbejdes med 2 reflekterende teams - der drøfter et givent emne/problemstilling. Teamet har først 7 minutter til at drøfte et givet emne, hvorefter det reflekterende team får mulighed for at respondere på teamet drøftelser og tilføjer deres refleksioner. Teamet drager en konklusion på baggrund af de drøftelser, som teamet har haft sammen - samt de input teamet har fået fra det reflekterende team.



FISH BOWL:

Formål: En metode til samtale i store grupper, hvor alle er aktive, alle lytter og taler – og hvor temaet kvalificeres og nuanceres.

Roller: De 4 fisk i bowlen og fodermestrene (bag fiskene) – alle prøver begge roller.



Sådan gør du:

1. ALLE: Kort oplæg eller belysning af tema – hvor der sættes overskrifter på – problemformuleringer – udfordringer – brede formuleringer.

2. I HJEMGRUPPEN: debat om emnet. Fisk og fodermestre taler sammen – udvælg hvilke ting, som fisken skal bringe med ind i bowlen

3. DEBAT I BOWLEN – som starter når den starter... (kun fiskene taler)

4. Break - I HJEMGRUPPEN – fisk vender tilbage til fodermestre og får nyt foder til debatten

5. Der vælges en ny fisk og den "gamle" fisk går over i en anden hjemgruppe på en fodermesterplads.

6. DEBAT I BOWLEN – som starter når den starter...

7. OSV.

TAVLEMØDER

Formål og introduktion

Tavlen er dit lærred og din mulighed for at inddrage dine mødedeltagere aktivt i dit møde. Det giver et fælles overblik over temaer – og det at man står op gør, at alle er mere aktive og deltagende.

Der er mange muligheder for at engagere dine medarbejdere eller kolleger med tavlen som et fælles udgangspunkt. Det er tidsmæssigt effektivt og har også et socialt element.

Vi vil i dette afsnit tage udgangspunkt i en overblikmodel, der giver alle en samlet status over igangværende opgaver og hvilke aktiviteter I fokuserer på i den kommende periode.

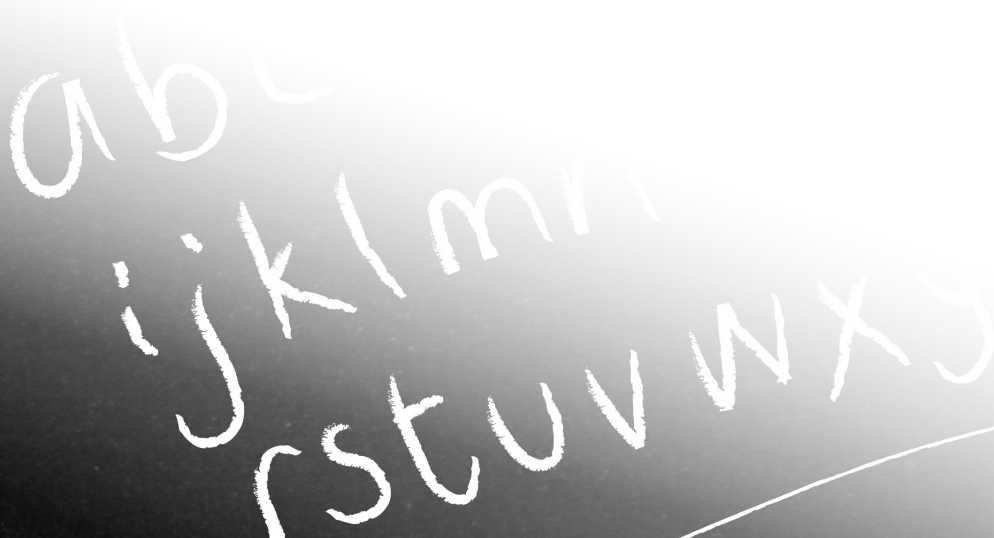
Formålet med øvelsen er at skabe et involverende møde på en struktureret måde, hvor alle får overblik over, hvad der tales om på mødet, og hvornår og hvordan der tales om hvad. Derudover er formålet at få et fælles overblik over, hvad din afdeling eller dit team laver og få prioriteret kommende opgaver – og skabe et læringsrum, hvor alle bliver klogere på hinandens tilgang til opgaverne og måder at løse opgaver på. Det er ok, at alting ikke går som forventet. Det gør det sjældent. Det der er vigtigt er, at alle lærer af det, og reflekterer over, HVORFOR det ikke gik som planlagt, og hvad man kan lære af det.

Altså er ærlighed og tillid hovedingredienser – for at skabe læring!

Brug tavlemødet til at understøtte:

- Forpligtigelsen til at lykkes som et fælles team
- Fællesskabsfølelsen – vi er alle i samme båd
- Parathed til at tage fælles ansvar, også på tværs af fagområder
- Evnen til åben og ærlig dialog og refleksion i gruppen – også omkring fejl og det, der er svært
- Viljen til at dele viden og kompetencer på tværs og aktivt sætte dem i spil

Det er en god ide at starte med en lidt simpel model til det første tavlemøde. Dernæst er der jo fri mulighed for at udvide og gøre tavlen mere kompleks. Inddrag gerne teamet i denne udvikling.



Praktik

Før mødet

Start med at lave en visuel indkaldelse til mødet, hvor du evt. på indbydelsen viser tavlens felter, et eksempel kunne være:

OVERORDNET PROJEKTMODEL TIL TAVLEMØDER

Projekt navn	Projektleder/ hovedansvarlig	Deadline	Projektets mål	Status (fx rød, gul, grøn)	Udfordringer	Handling	Læring

Skriv om formålet med tavlemødet, og bed de involverede om at give en status på de enkelte punkter, som de kan se på din visuelle invitation.

Du skal være tydelig med, hvordan de giver dig en status (f.eks. hvad rød, gul og grøn betyder) og en deadline for, hvornår du skal have status. Hvis dit team sidder i samme bygning, kan du evt. et par dage før have forberedt tavlens felter og de kan skrive på tavlen.

Book mødelokalet et par dage før, så du kan forberede tavlens felter. Måske vil der være mulighed for, at I fast kan have tavlen i et mødelokale, så alle løbende kan komme og se status på div. opgaver og gøremål.

Tid:

Der afsættes en time til mødet, dog afhængig af antallet af deltagere.

Deltagere:

Fra to og opefter. Jo flere deltagere der er på mødet, desto længere tid tager øvelsen at gennemføre. Øvelsen kan gennemføres på forskellige niveauer i organisationen, men det er vigtigt, at der deltager en chef, så I sikrer, at der er ledelsesmæssig opbakning til jeres prioriteringer.

Materialer:

En eller gerne flere tavler og tuscher i forskellige farver.

GUIDE TIL ØVELSEN

1. Som møde- og procesleder præsenterer du øvelsen for deltagerne.

- Hvorfor er vi samlet?
- Hvad er formålet med mødet?
- Hvad er der på dagsordenen?

2. Hvis det er det første møde, er det en god ide at drøfte spillereglerne og skrive dem ned på tavlen. Det kan fx være:

- Vi er ærlige og stoler på hinanden
 - Ingen telefoner og afbrydelser
 - Vi er velforberejdede
 - Vi starter og slutter til tiden
 - Vi begår fejl, og har fokus på læring af vore fejl
 - Vi hjælper hinanden og tager fælles ansvar
3. Dernæst præsenterer du tavlens felter og fortæller om, hvorfor du har inddelt dem således.
4. På tavlen er de ansvarlige for hver opgave indsat – og hver deltager har, som udgangspunkt, markeret status og evt. benspænd på tavlen. Deltagerne bliver inviteret til at fortælle om deres projekt, status og benspænd. Du er skarp på tiden – og siger fx at man max. har 4 min. til at fortælle om hvert punkt.

OPSAMLING OG LÆRING

1. Nu er alle felterne på tavlen udfyldt. Dog mangler der det sidste punkt omkring læring.
2. Du beder hver enkelt deltager om deres bedste råd til deres kollega, som du skriver ned ved siden af skemaet
3. Slutteligt beder du den ansvarlige om at fortælle, hvilken læring vedkommende har fået – det noteres på tavlen yderst i feltet til højre.

Næste gang I mødes, kan I starte med at du spørger om, hvordan det er gået siden sidst, og om hvordan læringen er blevet brugt konstruktivt.



3. KOLLEGIAL FEED-BACK

FORMÅL OG INTRODUKTION

Kollegial feedback er et værktøj til at give og modtage feedback på ens arbejde, samarbejde og performance. Igennem dialog med kollegaer reflekterer du over egen praksis og modtager feedback på et selvvalgt fokusområde. I samme proces bidrager du ved at give input til kollegaers refleksion og læring over deres praksis.

Ved at arbejde med kollegial feedback og sparring får du mulighed for at give og få nye perspektiver på jeres arbejde, jeres styrker, kompetencer og dermed mulighed for at løse arbejdsopgaverne bedre. En fordel er desuden, at I får konkret viden om, hvordan jeres adfærd og handlinger i forbindelse med opgaveløsningen virker i bestemte situationer, og dermed mulighed for at reflektere over praksis og justere den, i forhold til at opnå en bedre opgaveløsning.

VIGTIGE INGREDIENSER I KOLLEGIAL FEEDBACK



Tryghed: Læring kræver tryghed. Og tanken om at høre andres holdninger og meninger om ens performance kan for mange virke skræmmende og ubehagelig. Det er derfor vigtigt at skabe en fornemmelse af, at alle er "gode nok", at korrektion ikke er lig med kritik, og at det netop er, når vi åbner os for nye perspektiver, at vi kan blive endnu dygtigere. Det er også vigtigt at understrege, at aktiviteten er frivillig og at emnerne er selvvalgte.



Tillid: Hvis der er mistillid imellem samtalepartnere, er det vanskeligt at skabe en udviklende dialog. En person må grundlæggende have tillid til, at den anden vil én det godt, at vi arbejder sammen, og at korrigerende inputs leveres med omsorg og en intention om støtte. Det skal stå klart for alle, at "vi passer på hinanden" og at vi ikke bruger feedback sessioner til at få afløb for kollegiale frustrationer. Det relationelle skal med andre ord være i orden, før man begynder. I en organisation med et dårligt kollegialt miljø og arbejdsmiljø, er det klogt at starte der, før man indfører kollegial feedback.



Teknik: En lærende dialog kræver samtaleteknik. Som kollega, der giver feedback, må man både kunne lytte aktivt, spørge uddybende ind med hv-spørgsmål, og kunne formulere sig anerkendende. Man skal være opmærksom på at give konkret positiv feedback og konkret korrigerende feedback.



Afgrensning: Kollegial feedback skal afgrænses tydeligt fra ledelsesfeedback. Det er vigtigt, at medarbejderen ikke oplever at modtage skjulte budskaber fra sin leder – pakket ind via kollegaer.

PRAKTIK

Lokale: Find et egnet lokale med god plads, et sted hvor I ikke bliver forstyrret.

Tid: Aftal på forhånd hvor lang tid I har til rådighed.

GUIDE TIL ØVELSEN

Før: Hold et formøde, hvor du og din kollega aftaler, hvad I ønsker feedback på i forbindelse med løsningen af en konkret opgave. Fx samtale med bruger, afholdelse af oplæg, mødeledelse, undervisning. I kan evt. lave et "før-aktivitets-skema", hvor I skriver om aktiviteten, formålet med aktiviteten og fokusområder for feedback efter aktiviteten. Gennemfør aktiviteten og observer hinandens fokusområder.

Under: Du og din kollega skiftes til at give hinanden feedback – ca. en 10-15 minutter hver ud fra før-aktivitetsskemaets emner, og så bytter I. Fokuspersone fortæller først om sin oplevelse af, hvordan det gik, dernæst fortæller kollegaen sit perspektiv og pointer. Og så byttes der. Sessionen kan organiseres som en triade med en tredje kollega eller HR-medarbejder (mediator), der styrer tiden, observerer dialogen og afslutningsvis aktiviteten eller senest dagen efter.

Kollegial feedback kan også foregå i en gruppe med flere personer, der arbejder sammen om en opgave eller projekt. Her vil mediator oftest skulle facilitere dialogen mere aktivt og sørge for, at alle kommer til orde og modtager feedback på deres ønskede fokusområder.

OPSAMLING OG LÆRING

Efter: Ønsker man et organisatorisk spin-off eller videndeling med mange kollegaer med samme funktion eller opgave, kan man tage det med på fx personalemøder, hvor kollegaer deler deres erkendelser og læringspointer med hinanden. For at øge effekten og adfærdsændringer i praksis, kan feedback gentages systematisk over en periode, hvor der arbejdes med og følges op på bestemte temaer og opgaver.

STRUKTURERET FEEDBACK

”

Before you tell me how to do it better, before you lay out your big plans for changing, fixing, and improving me, before you teach me how to pick myself up and dust myself off so that I can be shiny and successful—know this: I’ve heard it before. I’ve been graded, rated, and ranked. Coached, screened, and scored. I’ve been picked first, picked last, and not picked at all. And that was just kindergarten.”

Douglas Stone, Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well

Struktureret feed-back er et værktøj til at give dig hurtig, effektiv og direkte feed-back på konkrete emner og/udfordringer i din hverdag.

Her er det vigtigt, at du som udgangspunkt er afklaret med hvem du ønsker feed-back fra, til hvilken opgave/udfordring og fra hvilket perspektiv.

Start derfor med, at:

afklare **hvilken opgave/udfordring** du ønsker feed-back på,

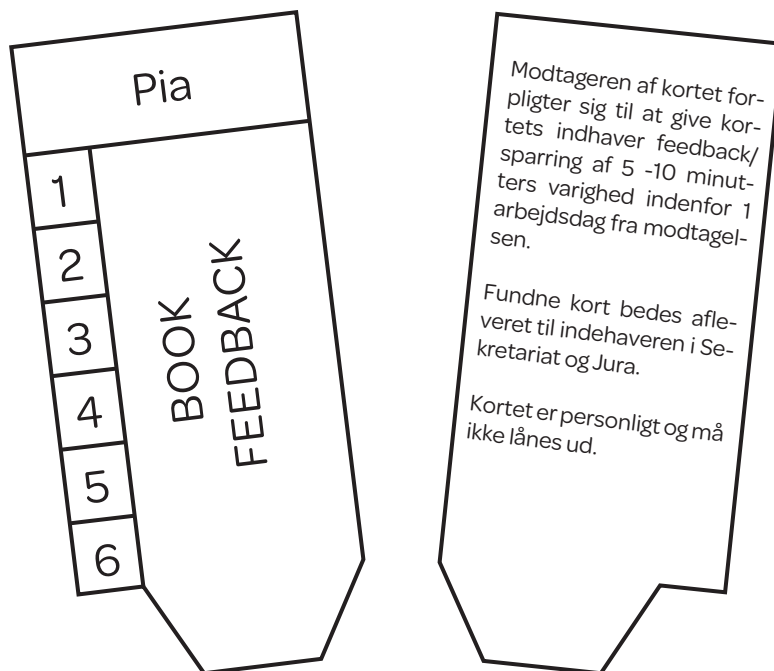
vælge **hvem** du ønsker feed-back fra,

beslutte **hvilket perspektiv** du ønsker feed-back fra. Er det fra et ejerperspektiv, borgerperspektiv, specialistperspektiv - fra en samarbejdspartner eller ønsker du blot ekstra øjne og hjerne?

HUSK: feedbacken skal være overfladisk, fokuseret og motiverende og skal bygge på en forståelse af modtagerens mål.

Praktik

Aftale: Kontakt den/de person(er) du ønsker feed-back fra og aftal hvor og hvornår feedbacken skal gives. Har I en klippekortsordning i afdelingen, kan denne benyttes (inspiration fra Sekretariat og Jura)



Lokale: Find et egnet lokale med god plads, et sted hvor I ikke bliver forstyrret.

Tid: Afsæt god tid(gerne mere end 5 – 10 minutter), aftalt ved mødets start, hvor lang tid I har til rådighed.

Guide til øvelsen

Når du har valgt, hvem du ønsker at modtage din bestilte feed-back fra, vil fremgangsmåden være følgende:

1. Redegør først for, hvad du selv har oplevet, og bed specifikt om, hvad du ønsker feedback på fra netop denne person.
2. Lad den eller de andre spørge ind, til de forstår, hvad du skal bruge feedbacken til.
3. Bed den eller de andre om at komme med beskrivende, balanceret feedback på hvad der kom ud af dine handlinger, samt evt. problemløsende ideer og forslag. Lad gerne en anden end dig facilitere en konstruktiv, undersøgende og anerkendende overlevering og dialog.
4. Lyt, notér, og iagttag dine egne reaktioner. Forstå den anden, undgå at forsvare eller forklare.
5. Tag imod noget, tænk videre over noget andet, lad noget passere.
6. Alle deler noget om hvad feedbacken har givet dem inspiration til at afprøve.

4. LØBENDE BRUGEREVALUERING GENNEM FOKUSGRUPPEINTERVIEWS

FORMÅL OG INTRODUKTION

Det er vigtigt, at vi løbende evaluerer vore indsatser; og skal vi gøre det ordentligt er det væsentligt, at vi sikrer os den nødvendige viden om relevante målgruppers holdninger, fordomme og vaner i forhold til et givent emne eller område som vi skal evaluere. Det kræver at vi går i dialog med de mennesker, som vi skal gøre en forskel for.

Denne dialog kan foregå på mange forskellige måder og have mange forskellige former. En god metode til at blive klogere på sine interesser, og løbende at evaluere på kommunens indsatser og projekter, er at afholde fokusgruppeinterviews.

Et fokusgruppeinterview er en struktureret interviewform, der har som formål at tilvejebringe information om interessenters holdninger til et eller flere emner. Metodens styrke er, at samtalerne og interaktionen mellem interviewpersonerne kan give mere information end et traditionelt 1-til-1-interview.

Fokusgruppeinterviews giver større mulighed for fortolkning og forståelse end spørgeskemaer, da metoden ikke kun fokuserer på at afdække HVILKE forhold, der er vigtige, men også HVORFOR de er vigtige.

Metoden er specielt velegnet til at afdække ubevidste motiver og holdninger og åbner for den ellers skjulte verden af følelser, motiver og holdninger. Emner som behandles til fokusgruppeinterviews er ikke målelige størrelser, men giver mulighed for at "høre brugergruppens stemme".

Fokusgrupper er en yderst velegnet analysemetode til at indsamle viden fra interessenter om deres erfaringer, forventninger og viden når I eksempelvis skal arbejde med politikker, handleplaner, nye måder at samarbejde på, involvering af brugergrupper i dagtilbud, skoler og institutioner mv.



PRAKTIK

Lokale: Find et egnet lokale med god plads, et sted hvor I ikke bliver forstyrret.

Tid: Afsæt min. 2 timer til interviewet afhængig af antallet af interviewpersoner.

Materialer: Bord og stole til alle – husk at det er vigtigt, at I alle kan se hinanden. Evt. flipover eller whiteboard til at notere refleksioner samt pen og notesblok til interviewpersonerne.

GUIDE TIL ØVELSEN

FORBEREDELSE

Interviewguide: Før du indkalder til et fokusgruppeinterview, er det vigtigt, at du gør dig nogle overvejelser om, hvad du ønsker at få ud af interviewet, og hvad du har brug for at blive klogere på.

Derfor er det en god ide at udarbejde en interviewguide. Interviewguiden bør indeholde en række overskrifter eller tematikker, som du gerne vil drøfte med interviewpersonerne. Under hvert tema, skriver du de spørgsmål, du skal stille. Husk at spørgsmålene skal være åbne og ikke være ledende. Det er en gode ide at starte med at stille åbne, brede spørgsmål, hvorefter samtaleemnerne indsnævres for til sidst at blive meget konkrete.

Det er vigtigt at understrege at interviewguiden er dit værktøj til netop at GUIDE interviewet. Der skal være plads til, at interviewpersonerne kan bringe tanker og refleksioner på banen, som du måske ikke havde tænkt på at spørge ind til.

Inviter til fokusgruppeinterview: Det er vigtigt at udvælge de rette deltagere til interviewet, og du bør derfor overveje, hvem der vil være i stand til at give dig svar på dine spørgsmål. Gruppens sammensætning kan variere afhængigt af, hvad der skal diskuteres. I nogle tilfælde kan det være nyttigt, at interviewpersonerne har nogenlunde den samme baggrund og kendskabsgrad til emnet, i andre tilfælde vil en forskellig baggrund blandt interviewpersonerne være gavnlige. Der deltager normalt 6-8 personer fra borgergruppen i et fokusgruppeinterview – samt naturligvis dig selv som interviewleder.

Det er vigtigt ikke at undervurdere, hvor lang tid det tager at rekruttere egnede interviewpersoner. Sæt god tid af til dette arbejde og udarbejd gerne en invitation, hvor du skriver lidt om, hvorfor det er vigtigt at deltage, og hvad interviewpersonerne selv kan få ud af at være med.

Find en referent: For at du selv kan have din fulde opmærksomhed på at lede og guide interviewet, er det en god ide at bede en kollega om at være referent. Referenten noterer synspunkter og kommentarer til de forskellige tematiske spørgsmål og noterer evt. også stemningen i rummet.

Under interviewet: Som interviewleder skal du starte med at indlede interviewet. Det gør du ved at orientere om interviewets formål og indhold. Tænk over at for meget information i starten af interviewet kan være med til at begrænse interviewpersonernes tilbagemeldinger og deres ideer.

Husk også at fortælle interviewpersonerne hvad du kommer til at gøre med de input, de giver, at du fx udarbejder en rapport efterfølgende. Her skal du også huske at fortælle om forhold vedrørende anonymitet.

Herefter beder du deltagerne om at præsentere sig selv.

Når I har været igennem præsentationsrunden, går du videre til spørgsmålene i din interviewguide.



Video eller lydoptagelse: Alt efter hvad du skal bruge interviewresultaterne til, kan det være en god ide at optage interviewet på video, så du har mulighed for at registrere ansigtsudtryk og andre reaktioner. Du kan også blot optage lyd fra interviewet, så du har mulighed for lytte til optagelserne på et senere tidspunkt.

Din rolle som interviewleder: Et fokusgruppeinterview bør foregå i en balancegang mellem at være en ustruktureret samtale og en styret samtale afgrænset inden for det emne, du har valgt.

Interviewresultatet afhænger meget af interviewlederens evne til at få interviewpersonerne til at supplere og stimulere hinanden og at undgå at lægge ord i munden på dem.

Det er vigtigt, at du som interviewleder er så objektiv som muligt, men at du samtidig tør konfrontere og måske provokere interviewpersonerne til at tænke i helt nye baner.

Afrunding af interviewet: En god måde at afrunde interviewet på kan være ved at bede interviewpersonerne fortælle, hvad de har oplevet som interviewets vigtigste pointer.

Du kan også afslutte ved at bede interviewpersonerne om, på baggrund af den samtale I har haft, at give dig deres bedste råd til det videre arbejde.

Husk også at fortælle om det videre forløb med den sag eller det emne, som interviewpersonerne har bidraget til at belyse, og hvordan deres bidrag vil indgå i det videre arbejde.

OPSAMLING OG LÆRING

Efter interviewet: Det er vigtigt at referenten renskriver referatet efter fokusgruppeinterviewet hurtigst muligt, mens I stadig har samtalen i frisk erindring. Overvej om referatet kan bruges som det er, eller om du i stedet skal uddrage de vigtigste pointer og finde en række citater, der underbygger disse. Er I flere, der skal arbejde videre med resultaterne fra fokusgruppeinterviewet, kan det være en fordel at udarbejde en opsamlende mini-rapport. I rapporten kan du også beskrive dine egne tanker og refleksioner om det videre arbejde, som interviewet har givet anledning til.

Overvej også om referatet eller mini-rapporten skal formidles til interviewpersonerne. Alternativt er det vigtigt at være opmærksom på åbenhed omkring den proces, hvori fokusgrupperne indgår, samt hvornår og hvordan, der skal informeres om den videre proces, beslutninger og resultater.

5. LEDER- OG/ELLER MEDAR- BEJDERROTATION

FORMÅL OG INTRODUKTION

Vi lærer af at udføre vores daglige arbejde, og vi bliver dygtigere, mens vi gør det. Men det bliver også mere og mere rutinepræget og "automatisk", idet vi opbygger vaner og måder at anskue verden på, som gør os hurtigere, men ikke nødvendigvis dygtigere.

Derfor kan det være behjælpeligt at bytte job, få nye arbejdsopgaver, gå på udveksling i andre afdelinger/institutioner eller besøge andre arbejdspladser for at få ny inspiration og sat vores vante måder at gøre tingene på i et nyt perspektiv. Jobbytte, rotation og besøg er kilder til både individuel og organisatorisk eftertanke og undren og dermed en mulighed for læring.



FORSKELLIGE FORMER FOR ROTATIONSMULIGHEDER

Rotationsordninger: På større arbejdspladser kan der arbejdes med rotation mellem kontorer, institutioner, afdelinger og fagområder i form af turnusordninger og andre mobilitetsordninger. Men det kan også lade sig gøre på mindre arbejdspladser eller inden for en enhed, hvor forskellige funktioner eller arbejdsopgaver roterer efter en plan, som sikrer, at der altid er erfarne folk og folk under oplæring på alle nøgleopgaver/funktioner.

Lederrotation: Ledelsesrotationen tager udgangspunkt i, at ledelse ikke udelukkende er personbåret, men at alle ledere bør kunne indtræde i et nyt ledelsesrum, såfremt vi anerkender ledelse som en profession.

Ud fra et ledelsesmæssigt lærings- og udviklingsperspektiv, er kongstanken at gå på opdagelse i hinandens ledelsesrum- og områder, således at ledere på tværs af forskellige områder opnår indsigt og forståelse for hinandens udfordringer og ejerskab til mulige løsninger heraf. Derudover er det oplagt, at blive nysgerrig på, hvad der virker i de enkelte afdelinger/distrikter, med henblik på inspiration, læring og implementering i de øvrige afdelinger/distrikter.

Jobbytte: Med jobbytte er det hele ens opgaveportefølje, som ændres for en tid. Man kan bytte med sidemanden, så man stadig er i samme enhed - med de samme kolleger, ledere og normer for arbejde, men med nye opgaver. Det kan også være et bytte med en kollega i et andet kontor eller anden arbejdsplads. Jobbytte lægger op til, at to personer bytter plads for en tid. Og det kan i så fald være en god ide at lægge op til dels noget indkøring før og erfaringsudveksling efter bytte-perioden mellem de to personer. Og måske et par gange i bytte-perioden – det vil gøre det nemmere at trække refleksion og læring ud af begges ”møde med det nye arbejde”.

Barsels-rokader: En nem mulighed for rotation opstår ved barselsorlov, hvor der skal ansættes en barselsvikar. Roker en erfaren medarbejder, som gerne vil have erfaringer med nye opgaver og relationer, fra en anden del af organisationen hen i barselsvikariatet i 3-6-9 måneder. Og ansæt vikaren i den erfarnes enhed i stedet for. Der kan være to udfordringer ved dette: Dels skal den erfarnes medarbejder ønske sig en 3-6-9 måneders periode som barselsvikar. Og den erfarnes medarbejders chef skal kunne se den langsigtede gevinst i at afgive en erfaren medarbejder i en periode og få en mindre erfaren barselsvikar i stedet.

Udveksling: At tage ophold i en anden organisation og indgå i det daglige arbejde er ikke blot kilde til læring, men også en kilde til at opbygge relationer og viden om, hvordan man gør andre steder. Og måske hvordan ens egen organisation opleves fra et andet perspektiv. Tager man ophold i en brugerorganisation eller hos en samarbejdspartner, er der virkelig stof til organisatorisk læring og udvikling af samarbejdet.

Mange erfaringer taler for, at det mindst tager omkring 4-6 måneder at opbygge meningsfulde erfaringer og relationer.

Besøg: Hvis man ikke har mulighed for at arbejde i en anden organisation i en længere periode, kan man stadig lære en del af at komme på besøg. Man kan udveksle erfaringer, gå i dialog med hinanden, fornemme kultur og stemninger og få inspiration. Man kan overveje, om man skal besøge organisationer, der ligner en selv – eller om de skal være helt forskellige fra en selv for at give mest inspiration. Det afhænger af, hvad man er på jagt efter. Og derfor er det en rigtig god ide at overveje, præcis hvad man vil have ud af sine besøg og så planlægge derefter.

OPSAMLING OG LÆRING

Leder- og/eller medarbejderrotation har til hensigt at styrke evnen til at forholde sig til sig selv og sin omverden, for herigennem at styrke kompetencen til med nysgerrige øjne at træffe valg, der stemmer overens med organisationens værdier. Der er ingen tvivl om, at "rotationer" giver masser af stof til eftertanke og læring. Man kommer til at tænke over, hvordan man kan bruge læring personligt og hvad man kan tage med tilbage i sin organisation af nye vinkler og alternative måder at strukturere arbejdet på.

Det vigtige i rotationen er, at den enkelte leder/medarbejder er villig til at tage på en inspirerende rejse, hvor han eller hun bliver klogere på sig selv, sin egen rolle og organisationen. Lederen/medarbejderen opnår en større indsigt i og viden om sine styrker og svagheder, og kan bruge denne viden fremadrettet i sit eget praksisfelt.

Rotation er ligeledes et "vigtigt kort" at have på hånden i forhold til fastholdelse af medarbejdere. Nogle medarbejdere ønsker sig nye arbejdsopgaver, nye kolleger eller generelt større udfordringer – dog uden at have ønske om at skifte arbejdsgiver. Ved at tilbyde jobrotation, skabes der mulighed for at fastholde og samtidig udvikle dygtige og loyale medarbejdere i organisationen.



SIDST MEN IKKE MINDST...

AT LÆRE NYT ER SPÆNDENDE, MEN IKKE ALTID NEMT...

Vær opmærksom på, at det kan føles nemt at gå i gang med at arbejde med organisatorisk læring - men udfordrende at fastholde og aktivt gøre brug af den nye viden og omsætte denne i nye handlinger.

Et par gode råd til processen er derfor:

- Hav altid fokus på det, der skaber mening og værdi i den nye måde at løse opgaven på.
- Arbejd systematisk med at skabe læring, og omsæt læringen til nye handlinger.
- Skab en forpligtigende kultur i forhold til at være nysgerrig på egen og andres læring.
- Lær af egne og andres fejl, og husk det kræver, at vi taler om dem!
- Del jeres viden, både internt og på tværs af organisationen.

Husk mod, vilje og glæde, det værst der kan ske, er at I bliver klogere undervejs!

Får du brug for hjælp, sparring, facilitering, inspiration, supervision eller feedback på dit arbejde med organisatorisk læring, så kontakt mig!

Og endeligt – så vil jeg rigtig gerne høre om de erfaringer du gør dig med organisatorisk læring, så vi sammen kan dele viden og lære af den.

Så ring eller skriv endelig!

Du kontakter mig på casc5@toender.dk eller mobil 20 11 95 41.

Rigtig god arbejdslyst!

Carina Scheelke
Politik og Udvikling

