

# **Fremtidsværksted: Få bedre relationer til borgerne og hinanden DREJEBOG**



Drejebog til ledere, konsulent  
Arbejdsmiljørepræsentanten og  
medarbejderrepræsentanten

# Drejebog – Fremtidsværksted

## 1. Formål

Forebyggelsespakkens formål er at øge trivslen og forebygge nedslidning blandt medarbejderne. Det skal ske ved at fremme en række positive faktorer i arbejdsmiljøet, der kan være med til at forbedre kommunikationen med og relationerne til borgerne.

### Formålet opfyldes gennem et fremtidsværksted

Konkret skal formålet opfyldes ved, at der på arbejdspladsen afholdes et fremtidsværksted. Her diskuterer medarbejderne, hvordan kommunikationen med borgerne kan forbedres ved at fremme nogle positive faktorer i arbejdsmiljøet. De positive faktorer i arbejdsmiljøet er bl.a. at få mere indflydelse, social støtte, ledelsesmæssig opbakning og opnå en mere hensigtsmæssig planlægning af arbejdet.

Forebyggelsespakkens succeskriterier er, at:

- medarbejderne oplever, at de er i stand til at identificere løsninger, der kan skabe et forbedret arbejdsmiljø og en forbedret kommunikation med borgerne
- medarbejderne oplever forbedringer i det psykiske arbejdsmiljø
- kommunikationen med og relationerne til borgerne forbedres.

## 2. Deltagere

### Konsulenten

Konsulentens funktion i forebyggelsesforløbet er at fungere som procesvejleder, dvs. styre processen i mål og undervejs få processen til at køre så godt som muligt.

Konsulentens opgaver er at:

- deltage i planlægningen af forløbet inden opstart og bl.a. hjælpe med at nedsætte en styregruppe for forløbet
- virke som 'værkfører' i forbindelse med afholdelsen af fremtidsværkstedet, der er det centrale omdrejningspunkt for forbedringer på arbejdspladsen
- rådgive arbejdspladsen om, hvordan man kan implementere de ændringer, som medarbejderne er blevet enige om på fremtidsværkstedet
- deltage i det afsluttende møde med medarbejderne og i opfølgning og forankring af ændringerne.

Konsulenten hjælper desuden arbejdspladsen med at analysere, om de selv kan håndtere arbejdsmiljøproblemerne, og hvis ikke, hvordan de finder ud af, hvilken form for eventuel ekstra hjælp de har brug for.

Konsulenten forventes at have følgende kompetencer:

- Bred viden om arbejdsmiljø og et godt kendskab til det fagområde, som den konkrete arbejdsplads, der skal gennemføre forebyggelsespakken, arbejder inden for
- Kendskab til eller mulighed for at sætte sig grundigt ind i fremtidsværkstedsmetoden (jf. <http://www.etsundtarbejdsliv.dk/fremtidsvaerksted>)

- Kendskab til og erfaring med gennemførelse af udviklingsprojekter på arbejdsmiljøområdet
- Kendskab til eller mulighed for at tilegne sig et kendskab til anerkendende kommunikationsteknikker – fx værdsættende samtale (jf. BAR SoSus hjemmeside og [https://www.godtarbejdsmiljo.dk/arbejdsmiljoarbejdet/metoder-i-arbejdsmiljoarbejdet/vaerdsaettende\\_samtale](https://www.godtarbejdsmiljo.dk/arbejdsmiljoarbejdet/metoder-i-arbejdsmiljoarbejdet/vaerdsaettende_samtale)).

#### **Konsulentens timestofbrug til hele pakken – forberedelse og 4 faser**

- Forberedelse af forløbet, hjælp til analyser, løbende processtøtte, udarbejdelse af mødereferater og afslutning af forløbet: 40 timer
- Møder og aktiviteter, som fremgår af drejebogen: 36,5 timer.

#### **Øverste ledelse**

- Sikre den nødvendige ledelsesmæssige opbakning til projektet
- Deltage i styregruppen

#### **Nærmeste/daglige leder**

Den nærmeste leders rolle i forebyggelsesforløbet er i samarbejde med konsulenten at

- planlægge projektets konkrete forløb
- motivere og støtte medarbejderne i deres deltagelse i fremtidsværkstedet og i implementeringen af de ændringer i arbejdet, som fremtidsværkstedet resulterer i
- bidrage til at forankre ændringerne i organisationen
- sikre, at medarbejderne har den fornødne tid til rådighed og fritages for andre opgaver i forløbet, så forebyggelsespakken kan gennemføres.

#### **Arbejdsmiljøorganisationen**

Repræsentant for arbejdsmiljøorganisationen indgår i styregruppen og kan i implementeringen hjælpe med at være tovholder og med at sikre den videre forankring af ændringerne i resten af organisationen.

#### **Sammenhæng med APV**

Projektet forventes at 'spille sammen' med det eksisterende APV-arbejde, således at man i arbejdet med at forbedre den borgerrettede kommunikation ved at fremme en række positive faktorer i arbejdet tager udgangspunkt i relevante aspekter af APV, ligesom APV kan revideres i forhold til resultaterne af forebyggelsespakken.

#### **Deltagere**

Der indgår følgende deltagere:

##### **Styregruppe:**

- Øverste leder (dvs. person med økonomisk ansvar og beslutningskompetence)
- Nærmeste leder (daglig leder)
- Medarbejderrepræsentant, f.eks. tillidsrepræsentant
- Arbejdsmiljørepræsentant

- Konsulent (fra kommunen/regionen, fx arbejdsmiljøkonsulent).

#### **Fremtidsværksted:**

- Alle medarbejdere i den afdeling, der deltager i forebyggelsespakken.

Medarbejderne får via fremtidsværkstedet ansvaret for at formulere ideer, der kan fremme positive faktorer i arbejdet og derved forbedre kommunikationen med borgerne. Efterfølgende er det primært medarbejderne, som med støtte fra konsulent og ledelse skal gennemføre ideerne fra fremtidsværkstedet og sikre, at de gennemførte forandringer forankres på arbejdspladsen som helhed.

### **3. Forberedelse inden forløbet starter**

Inden forløbet med forebyggelsespakken starter, er det vigtigt, at ledelsen (nærmeste leder og øverste leder):

- orienterer alle medarbejdere grundigt om forløbet,
- har truffet aftale med en intern konsulent fra kommunen, fx en arbejdsmiljø- eller udviklingskonsulent, som skal fungere som procesvejleder gennem hele forløbet. I startfasen kontakter ledelsen konsulenten og aftaler det videre forløb.
- inddrager medarbejderrepræsentanten og arbejdsmiljørepræsentanten i projektet.

#### **Ledelsen skal sikre:**

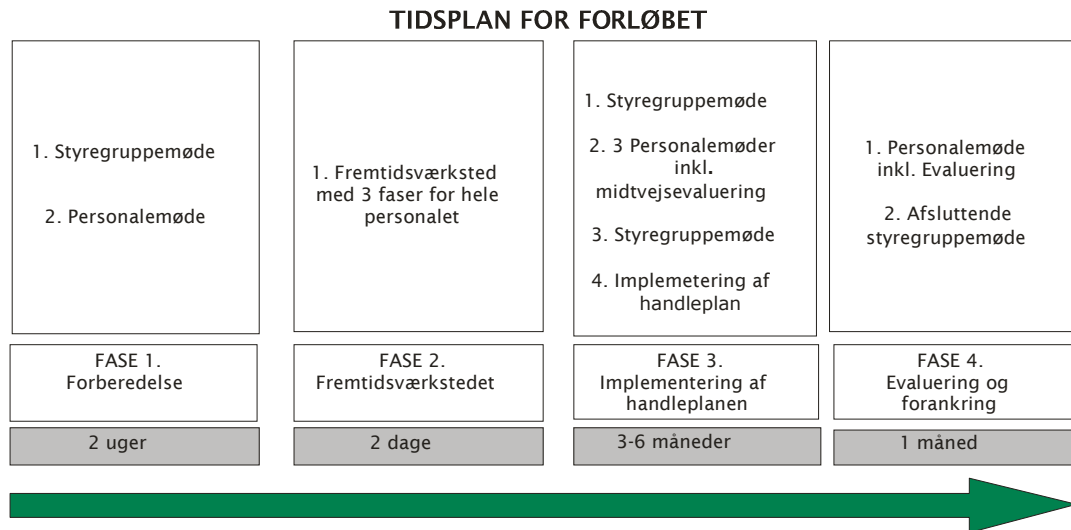
- at der er vikarer til rådighed i den periode, forebyggelsespakken bliver gennemført – især for de medarbejdere, som har ekstra opgaver i forbindelse med forløbet
- at forløbet planlægges på en sådan måde i forhold til vagtplaner, at flest mulige medarbejdere kan deltage
- at eventuelle brugerundersøgelser, arbejdsklimamålinger og input fra uvildige lovpligtige tilsyn af kvaliteten i plejen inddrages i forberedelsen af fremtidsværkstedet
- at der er afsat ressourcer og økonomi til eventuelle afledte udgifter af forløbet
- at der i arbejdsplanen er indlagt møder for medarbejdere og tid til afprøvning af ændringer, der er foreslået af fremtidsværkstedet, da disse kan medføre ændringer i arbejdsorganiseringen
- at der nedsættes en styregruppe – jf. ovenfor.

#### **Konsulenten skal i starten af forløbet:**

- danne sig et overblik over arbejdsforhold og arbejdsmiljø på arbejdspladsen
- sætte sig ind i denne drejebog og baggrundsmaterialerne – specielt metoden til gennemførelsen af et fremtidsværksted
- gøre sig overvejelser om, hvordan han/hun sikrer, at processen skrider planmæssigt frem.

## 4. Tidsplan, aktiviteter og metoder

Projektets fire faser, hvis indhold kan ses i skemaet



### 1. fase: Forberedelse

#### Timeforbrug – fase 1

- 4 timer til nærmeste leder til forberedelse og deltagelse i styregruppemøde og personalemøde
- 4 timer til øverste leder til forberedelse samt deltagelse i styregruppemøde og personalemøde
- 3 timer hver til arbejdsmiljørepræsentanten og medarbejderrepræsentanten til deltagelse i styregruppemøde og personalemøde
- 4 timer til konsulent til forberedelse samt deltagelse i styregruppemøde og personalemøde
- 1 time til hver af de øvrige medarbejdere til deltagelse i personalemøde

Formålet med den første fase er at sikre, at de overordnede rammer for gennemførelsen af projektet er på plads, samt at planlægge gennemførelse af fremtidsværkstedet og de efterfølgende implementeringsaktiviteter.

#### Delresultat

At der foreligger en plan for projektets forløb på arbejdspladsen. Det kan fx være en plan, som bruges ved personalemødet, og som derefter hænges op på væggen som en påmindelse om forebyggelsespakken igennem hele forløbet.

Leder og konsulent tager initiativ til at nedsætte en styregruppe, som internt aftaler, hvilke spilleregler og hvilken rollefordeling der skal være undervejs i forløbet. Det er væsentligt for projektets succes, at styregruppen sørger for:

- at medarbejderne på arbejdspladsen orienteres om projektet, og at der er opbakning på alle niveauer i organisationen – herunder at arbejdsmiljøorganisationen inddrages
- at forløbet tilpasses arbejdspladsen (den enkelte organisation), så forløbet kommer til at passe ind i den eksisterende hverdag og i det eksisterende arbejdsmiljøarbejde.

### **Primære deltagere i opstartsfasen**

#### **Ansvarlig**

Øverste leder/daglige leder og konsulent.

#### **Varighed**

14 dage. Varigheden af denne fase er dog afhængig af, hvor hurtigt det går med at nedsætte en styregruppe og få afholdt det første møde, og denne fase kan således strække sig over en kortere eller længere periode.

#### **Metode/indholdsbeskrivelse**

- Konsulent og ledelse aftaler forløbet af opstartsfasen.
- Styregruppen nedsættes.

Den øverste leder tager i samarbejde med konsulenten initiativ til nedsættelse af styregruppen, hvis sammensætning fremgår ovenfor. De aftaler desuden dagsorden og mødeledelse. Varighed 1 time.

### **Styregruppen afholder et planlægningsmøde**

Styregruppemødet varer 2 timer.

#### **Dagsorden**

Planlægningsmødet kan tage udgangspunkt i følgende dagsorden:

- Velkomst ved leder
- Diskussion og klargøring af forventninger til og formål med forløbet
- Afklaring af fordelingen af roller og ansvar for hhv. konsulent, leder og arbejdsmiljøorganisation/repræsentant, så forløbet kan gennemføres med den rette styring af processen
- Beslutning om, hvordan resten af organisationen og de involverede medarbejdere bliver informeret om processen og projektet
- Aftale om, hvordan fremtidsværkstedet gennemføres i praksis, herunder hvem der deltager, hvordan der sikres vikarer, hvor det skal foregå, samt hvilken forplejning der skal være
- Udarbejdelse af en projektplan, så alle ved, hvor og hvornår de enkelte aktiviteter finder sted.

### **Fællesmøde med alle berørte medarbejdere**

Fællesmødet tager 1 time og styres af konsulent.

#### **Forslag til dagsorden**

- Velkomst ved leder.
- Kort information om projektet v. konsulenten.

- Medarbejderne reflekterer over deres forventninger til forløbet, specielt deres tanker om, hvordan man ved at forbedre forhold i det psykiske arbejdsmiljø kan hjælpe hinanden med at forbedre relationerne til og kommunikationen med borgerne.
- Leder eller konsulent giver en grundig information om projektets forløb og brugen af ressourcer. Det er vigtigt at melde klart ud om det nødvendige tidsforbrug og andre detaljer om projektet, så ingen senere bliver overrasket over, hvor meget projektet kræver. Desuden er det vigtigt at aftale, hvordan arbejdspladsen har tænkt sig at håndtere de praktiske problemer med vikarer, vagtplaner og lignende.

### **Opmærksomhedspunkt til konsulenten**

Det er vigtigt, at ledelse og medarbejdere får et klart billede af, hvordan fremtidsværkstedet og de efterfølgende aktiviteter hænger sammen. Fremtidsværkstedet i sig selv ændrer ikke noget. Det er derimod startskuddet til at igangsætte de forandringer, som forbedrer arbejdsmiljøet og kommunikationen med borgerne.

## **2. fase: Fremtidsværkstedet**

### **Timeforbrug – fase 2**

- 15 timer hver til arbejdsmiljørepræsentanten, medarbejderrepræsentanten, øvrige medarbejdere og konsulent til deltagelse i fremtidsværksted.

Formålet med fremtidsværkstedet er, at medarbejderne i fællesskab formulerer og fremsætter forslag til forandringer, der kan bidrage til, at medarbejderne får mere overskud i hverdagen og dermed er i stand til at forbedre kommunikationen med og relationen til borgerne.

Fremtidsværkstedet giver medarbejderne muligheder for at diskutere problemer, drømme og mulige realistiske veje til, hvordan relationen til og kommunikation med borgerne kan forbedres ved at fremme positive faktorer i arbejdsmiljøet – som fx at få mere indflydelse, social støtte, ledelsesmæssig opbakning og en hensigtsmæssig planlægning af arbejdet.

Under fremtidsværkstedet bør deltagerne holde fast i, at det er det psykiske arbejdsmiljø, der er overskriften. Hvis der dukker emner op, som ikke har noget med temaerne i faktaarkene at gøre, kan det være, at de bør drøftes i en anden sammenhæng.

### **Delresultat: Formulering af en handleplan**

På fremtidsværkstedet udarbejder de deltagende medarbejdere en handleplan med flere aktiviteter, som skal føre til, at de positive faktorer i arbejdet styrkes, og kommunikationen med og relationen til borgerne forbedres. Handleplanen skal an vise, hvorledes medarbejderne kan hjælpe og støtte hinanden til at få mere overskud i relationerne til borgerne, hvilket niveau af beslutningskompetence medarbejderne ønsker i forhold til at få mere overskud i relationerne til borgerne, hvordan ledelsen kan bidrage, samt hvordan arbejdet kan planlægges, så medarbejderne får bedst mulige relationer til borgerne.

## Primære deltagere

Alle medarbejdere i afdelingen og konsulenten.

## Ansvarlig

Konsulent.

## Varighed

To dage eller i alt 15 timer.

## Metode/indholdsbeskrivelse

Fremtidsværkstedet vil fungere bedst, hvis det afholdes 'ude i byen', da det er vigtigt, at medarbejderne under afviklingen af fremtidsværkstedet får ro til at arbejde og ikke bliver forstyrret af eventuelle kolleger/vikarer med arbejdsrelaterede forespørgsler. Det foreslås derfor, at fremtidsværkstedet afholdes i kommunens mødefaciliteter.

Konsulenten sørger for (i samarbejde med den nærmeste leder) at:

- booke mødelokale til afholdelse af fremtidsværkstedet – det skal være et relativt stort lokale, hvor bordene kan fjernes, og hvor der er en stor væg til opklæbning af vægaviser og Post-it-sedler
- indkøbe materialer, dvs. flipover/papirrulle til vægaviser, store Post-it-sedler samt papkort (som deltagerne i fremtidsværkstedet kan bruge til at skrive stikord på i forbindelse med brainstormøvelser) samt skriveredskaber

Resultatet af fremtidsværkstedet dokumenteres i form af vægaviser, fotos og et referat, som konsulenten efterfølgende skriver sammen.

### Hvad er et fremtidsværksted?

Et fremtidsværksted består af tre faser, hvor deltagerne bevæger sig fra kritik over utopi til virkeligheden. Det er en metode, der kan inspirere deltagerne til at se på virkeligheden med nye øjne, at være kreative og at få ideer, der kan udvikle det daglige arbejde. Det kan bidrage til, at deltagerne:

- skaber nye ideer
- sætter udviklingsprocesser i gang
- løsner op for rutiner og vanetænkning
- finder løsninger på problemer
- formulerer fælles målsætninger
- bringer alles ressourcer i spil
- styrker institutionskulturen.

## Forløb over to dage

Fremtidsværkstedet gennemføres over to dage og omfatter en kritik-, en utopi- og en virkelighedsfase. På den første dag gennemfører deltagerne kritik- og utopifasen, og på den anden dag gennemføres virkelighedsfasen. Ved at gennemføre fremtidsværkstedet som et intensivt forløb over to på hinanden følgende dage sikrer man, at arbejdet med de tre faser



skaber en energi og gruppedynamik, som bidrager til at inspirere deltagerne til at komme med innovative løsninger på de problemer, som de oplever i deres daglige arbejde.

På nogle arbejdspladser kan det være vanskeligt at afholde fremtidsværkstedet på to sammenhængende dage. I sådanne tilfælde må man eventuelt dele fremtidsværkstedet op over flere dage. Det er dog vigtigt, at kritik- og utopifasen afholdes på samme dag, da det vil være mere konstruktivt at afslutte en 'fremtidsværkstedssession' med en diskussion af utopier end at slutte af efter en session, hvor deltagerne har diskuteret de mere problematiske forhold i arbejdet.

Nedenfor beskrives kort forløbet af fremtidsværkstedet. En mere detaljeret gennemgang kan downloades på disse to hjemmesider:

- <http://www.personaleweb.dk/fremtidsvaerksted>
- <http://www.etsundtarbejdsliv.dk/fremtidsvaerksted>

### **Kritikfase (varer ½ dag)**

Konsulenten introducerer forløbet af fremtidsværkstedet.

Medarbejderne laver en brainstorm, hvor de på papkort nedskriver de problemer, som de oplever i deres daglige arbejde med borgerne, i stikordsform. Det kunne fx være i form af svar på følgende spørgsmål:

- Hvilke problemer kan opstå, når vi skal kommunikere med borgerne?
- Har vi det fornødne overskud til at bevare de gode relationer, eller sker det, at vi kommunikerer på en måde, som ikke er optimal?
- Hvilke forhindringer oplever vi for at kunne realisere en god kommunikation med borgerne?
- Hvad betyder arbejdsmiljøet for vores kommunikation med borgerne?

**Delresultat:** Deltagernes udsagn sættes op på væggen/vægavisen. Efterfølgende diskuterer deltagerne de forskellige udsagn, og konsulenten hjælper med at tematisere udsagnene, i forhold til hvilke problemer medarbejderne oplever i kommunikationen med borgerne, og hvilke forhold i arbejdsmiljøet der har betydning for relationer til og kommunikation med borgerne.

### **Utopifase (varer ½ dag)**

Medarbejderne laver en brainstorm, hvor de på papkort nedskriver deres ønsker og utopier for deres arbejde i stikordsform ved fx at besvare følgende spørgsmål:

- Hvordan kan kommunikationen med og relationerne til borgerne se ud i sin allerbedste form?
- Hvordan skal arbejdsmiljøet være, for at vi kan have den bedste kommunikation med borgerne?
- Hvordan kan vi hjælpe og støtte hinanden til at få mere overskud i relationerne til borgerne?
- Hvilket niveau af beslutningskompetence til medarbejderne kan give mere overskud i relationerne til borgerne?
- Hvordan kan ledelsen bidrage til at opfylde vores ønsker og utopier, og hvordan kan arbejdet planlægges, så vi får mulighed for at forbedre relationerne til borgerne?

Lav en brainstorm, som omfatter alt det, man godt kunne tænke sig, hvis der ingen begrænsninger var: Alt kan lade gøre! Konsulenten kan fx foreslå, at medarbejderne starter deres sætninger med ordene:

- 'Hvor kunne det være godt, hvis ...' eller 'Jeg ville ønske, at ...'

**Delresultat:** Stikordene skrives ned og samles i temaer, som medarbejderne arbejder videre med i grupper. I grupperne formulerer deltagerne utopierne i flere ord, med tegninger eller ved anden kreativitet som fx en sketch. Utopierne præsenteres til sidst for alle.

### **Virkelighedsfase (varer 1 dag – kan eventuelt deles op over to dage)**

I virkelighedsfasen formulerer medarbejderne en handlingsplan, hvor kritik og utopier kobles sammen til realiserbare forbedringer af arbejdsmiljøet og af relationerne til borgerne.

Medarbejderne vælger de utopier, som de vil omsætte til virkelighed. Det sker med udgangspunkt i en diskussion af følgende to spørgsmål:

- Hvordan kan vi i dagligdagen virkeliggøre den bedst mulige kommunikation med og de bedst mulige relationer til borgerne?
- Hvordan skal vi indrette vores arbejdsmiljø gennem fokus på en række positive faktorer for at få frigjort det overskud, som en værdig og gensidigt respektfuld kommunikation med borgerne vil forudsætte?

En diskussion af, hvordan ledelse og medarbejdere konkret kan forbedre de positive faktorer i arbejdet, kan bidrage til at frigøre det overskud hos medarbejderne, som skal til for at forbedre relationerne til og kommunikationen med borgerne. Der arbejdes særligt med:

- Indflydelse på eget arbejde
- Social støtte fra ledelse og medarbejdere
- Ledelsesmæssig opbakning til de daglige opgaver
- En hensigtsmæssig planlægning af arbejdsdagen.

### **Gruppearbejde i løbet af dagen**

I løbet af dagen arbejder medarbejderne i mindre grupper, hvor de konkretiserer de valgte utopier. Resultatet af gruppearbejdet præsenteres undervejs for de øvrige deltagere, som via kritiske spørgsmål hjælper med at få gjort planerne så realistiske som muligt.

**Delresultat:** Formulering af en handleplan, som indeholder de aktiviteter, som deltagerne er nået frem til. Handleplanen gøres synlig for alle deltagerne på opslagstavler og/eller plakater.

### **Opmærksomhedspunkt til konsulent**

Konsulentens opgave er at sikre, at fremtidsværkstedet gennemføres på en vellykket måde. I den forbindelse er det særligt vigtigt at aftale en række spilleregler med deltagerne, hvor den vigtigste er, at det er forbudt at kritisere hinandens udsagn under kritik- og utopifasen, men tilladt at stille uddybende og undrende spørgsmål for at kunne forstå, hvad udsagnene går ud på. Specielt bør man understrege, at det under ingen omstændigheder er tilladt at komme med nedgørende personlig kritik. Under virkelighedsfasen er det afgørende at finde en balancegang, der på den ene side tilgodeser kritiske spørgsmål til de planer, som skal kunne realiseres i praksis, og på den anden side udviser en solidaritet med forslagsstillerne, så de oplever, at deres ideer tages alvorligt.

### 3. fase: Implementering af handleplanen

#### Timeforbrug – fase 3

- 14 timer til konsulent til procesvejledning samt deltagelse i personalemøder og styregruppemøde
- 19 timer til nærmeste leder til procesvejledning samt deltagelse i personalemøder og styregruppemøde
- 1 2½ time hver til arbejdsmiljørepræsentanten og medarbejderrepræsentanten til procesvejledning samt deltagelse i personalemøder og styregruppemøde
- 4 timer til øverste leder til deltagelse i personalemøder og styregruppemøde
- 3 timer til hver af de øvrige medarbejdere til deltagelse i personalemøder.

Formålet med implementeringsfasen er at gennemføre den handleplan, der er udarbejdet i fremtidsværkstedet, samt at forankre de opnåede resultater på arbejdspladsen.

#### Delresultat

En godkendt handleplan, som efterfølgende implementeres med positive resultater for arbejdsmiljøet og for kommunikationen med borgerne.

#### Primære deltagere

Alle medarbejdere i afdelingen samt arbejdsmiljørepræsentanten, medarbejderrepræsentanten, ledelse og konsulent.

#### Ansvarlig

Arbejdsmiljørepræsentanten, medarbejderrepræsentanten, nærmeste leder og øverste leder.

#### Varighed

Tre til seks måneder.

#### Metode/indholdsbeskrivelse

##### Styregruppen godkender handleplanen (varer 1 time)

Umiddelbart efter fremtidsværkstedet mødes styregruppen for at diskutere handleplanen. Styregruppen tager stilling til, om de forskellige aktiviteter i handleplanen skal igangsættes samtidigt, eller om de skal sættes i gang i en prioriteret rækkefølge. Det er også styregruppens opgave at tage stilling til, om aktiviteterne er realistiske, eller om de eventuelt bør revideres, inden de sættes i værk.

Det påhviler dog styregruppen at forholde sig så loyalt til handleplanen som muligt, da medarbejdernes følelse af 'ejerskab' over for handleplanen er et væsentligt element for det videre arbejde. Hvis medarbejderne får en følelse af, at deres arbejde bliver uretmæssigt 'underkendt' af styregruppen, kan de miste interessen for og følelsen af ejerskab i forhold til den videre proces.

Styregruppens indstilling lægges frem og drøftes med medarbejderne på et møde i personalegruppen (kan evt. kombineres med det næste ordinære personalemøde), så aktiviteterne i handleplanen kan igangsættes hurtigst muligt. Nogle aktiviteter kan dreje sig om ændrede fremgangsmåder, som alle umiddelbart skal gå over til, mens andre kan kræve, at der nedsættes arbejdsgrupper med tovholdere, som skal forberede og gennemføre konkrete forbedringer.

### **Personalemøder (inkl. midtvejsevaluering)**

Implementeringen af handleplanen finder sted i et samarbejde mellem ledelse, arbejdsmiljørepræsentanten, medarbejderrepræsentanten og medarbejdere.

På tre ordinære personalemøder a 1 time drøfter medarbejderne med arbejdsmiljørepræsentanten, medarbejderrepræsentanten, ledelse og konsulent, hvordan implementeringen af handleplanen skrider frem. Diskussionen på personalemøderne tager udgangspunkt i tavlefremlæggelse og praksisfortællinger:

- **Tavlefremlæggelse.** Alle tovholdere fremstiller en opslagstavle med en beskrivelse af den opgave, de er tovholder for. Opgaven beskrives under punkterne: formål, aktiviteter, ansvarlige, tidsplan og fremdrift. På tavlen registreres løbende fremdriften i implementeringen af opgaven. På personalemødet gennemgår tovholderne tavlen for at informere om fremdriften og diskutere løsningen på eventuelle problemer. De væsentligste spørgsmål at diskutere er:
  - Hvordan skrider arbejdet med handleplanen frem?
  - Bidrager handleplanen til at forbedre kommunikationen med og relationerne til borgere?
  - Har vi behov for at justere handleplanen?
- **Praksisfortællinger.** Medarbejderne fortæller hinanden om de ting, der i praksis er gået godt eller dårligt, var tankevækkende, sjove eller mindre sjove eller er relevante på anden måde. Tovholderne sørger allerede inden møderne for at finde relevante historier, som de enten selv fremlægger eller får en anden medarbejder til at fortælle.

### **Makkermetoden**

De generelle forandringer, som alle skal igennem, kan styrkes ved hjælp af **makkermetoden**.

Alle medarbejdere får en 'makker'. Makkerne kan ses som sparringspartnere og hjælper hinanden med at leve op til den vedtagne handleplan. Makkerparret afholder dag til dag-samtaler, og nærmeste leder kan eventuelt følge med i, hvordan makkerskaberne holdes i gang, og om de fungerer hensigtsmæssigt.

### **Midtvejsevaluering**

Midt i processen anvendes et af personalemøderne til en midtvejsevaluering, hvor hele projektet gennemgås, og det vurderes, om projektet skrider frem som planlagt, og om handleplanen eventuelt skal justeres.

## Styregruppen

Styregruppens opgave at overvåge implementeringen af handleplanen for at vurdere, om der er behov for at revidere konkrete elementer/aktiviteter i handleplanen.

I implementeringsfasen er der planlagt et styregruppemøde a 1 time, hvor medlemmerne diskuterer processen.

Arbejdsmiljørepræsentanten og medarbejderrepræsentanten tildes en særlig rolle i denne del af projektet ved løbende at følge med i, hvordan implementeringen går blandt medarbejderne.

## Opmærksomhedspunkt til konsulenten

Det er væsentligt, at konsulenten arbejder tæt sammen med ledelse og arbejdsmiljørepræsentanten og medarbejderrepræsentanten omkring implementeringen af handleplanen. Konsulenten skal sikre fremdrift i implementeringen ved at sørge for, at deltagerne bevarer motivationen til at gennemføre og fastholde handleplanen i det daglige arbejde. Det kan ske ved, at konsulenten tilbyder sin hjælp og støtte, når medarbejderne løber ind i uventede problemer.

## 4. fase: Evaluering og forankring

### Timeforbrug – fase 4

- 1½ time til hver medarbejder til deltagelse i personalemøde
- 3½ time hver til øverste leder, nærmeste leder, arbejdsmiljørepræsentanten, medarbejderrepræsentanten og konsulent til deltagelse i personalemøde og styregruppemøde.

Formålet med evaluerings- og forankringsfasen er at evaluere de opnåede resultater samt at sikre, at resultater og metode forankres i organisationen.

## Delresultat

Deltagerne diskuterer og evaluerer forløbet i fællesskab på et afsluttende personalemøde med henblik på at tilvejebringe en fælles forståelse af forløbet samt de resultater, som arbejdet med fremtidsværkstedet har medført. Desuden træffer deltagerne aftaler om, hvordan der arbejdes videre med de opnåede resultater.

## Afsluttende personalemøde

### Primære deltagere

Alle deltagere i processen – medarbejdere, øverste leder, nærmeste leder, medarbejderrepræsentanten, arbejdsmiljørepræsentanten og konsulent.

### Ansvarlig

Nærmeste leder og øverste leder.

**Varighed**

1½ time.

**Metode/indholdsbeskrivelse**

Implementeringen af handleplanen afsluttes med et personalemøde for alle deltagere i processen. Konsulent eller øverste leder er ordstyrer på det afsluttende møde.

**Forslag til dagsorden**

- Velkomst v. lederen.
- Hvordan er det gået?
- Er forventninger og formål med forløbet opfyldt?
- Har alle fået mulighed for at komme til orde?
- Hvad var det især, der gjorde, at det gik godt/knap så godt?
- Er der udestående planer fra fremtidsværkstedet, som skal sættes i værk?
- Hvad har vi lært som organisation?
- Hvordan kan vi arbejde videre med at skabe overskud i den arbejdsmæssige hverdag?

**Opmærksomhedspunkt til konsulent**

Konsulenten skal sikre, at projektet bliver ordentligt afsluttet, og at der bliver samlet op på forløbet. Det er vigtigt at fremhæve, at resultaterne er opnået gennem medarbejdernes egen indsats, for dermed at fastholde deres ejerskab til de opnåede resultater. Der kan desuden være behov for at fremhæve, at de opnåede resultater også er udtryk for generelle metoder til at fremme en bedre kommunikation med borgerne. Derudover er det væsentligt med overvejelser om den fremtidige brug af en metode som fremtidsværkstedet til kreativ nytænkning, hvor medarbejdernes egne forslag bliver omsat til en konkret handleplan, som det efterfølgende er praktisk muligt at realisere.

**Afsluttende styregruppemøde**

Formålet med det afsluttende styregruppemøde er at vurdere, om forebyggelsespakken har haft den ønskede effekt i det daglige arbejde, om formålet med forløbet er indfriet, og hvordan de eventuelle forbedringer i arbejdsmiljøet fastholdes fremover.

**Delresultat**

En plan for det videre arbejde med at forankre resultaterne fra fremtidsværkstedet og problemløsningsmetoden i organisationen.

**Primære deltagere**

Styregruppe.

**Ansvarlig**

Øverste leder.

**Varighed**

2 timer.

**Metode/indholdsbeskrivelse**

På det afsluttende møde diskuterer styregruppen, hvordan de opbyggede rutiner kan fastholdes, og om der er behov for nye tiltag med henblik på at forbedre forankringen af de nye handlemåder, der er blevet iværksat i forbindelse med forløbet.

**Opmærksomhedspunkt til konsulent**

Som forberedelse til dette afsluttende styregruppemøde er det vigtigt, at konsulenten bidrager med nogle bud på, hvordan ledelse og medarbejdere kan forankre og fastholde handleplanen i det daglige arbejde, og diskuterer dette med styregruppen.

## Henvisninger til relevant materiale

### Fremtidsværkstedet som metode

<http://www.personaleweb.dk/fremtidsvaerksted>

### Branchearbejds miljørådenes (BAR'enes) hjemmesider

- [www.forflyt.dk](http://www.forflyt.dk)
- [www.etsundtarbejdsliv.dk](http://www.etsundtarbejdsliv.dk)
- [www.godtarbejds miljo.dk](http://www.godtarbejds miljo.dk)

### BAR SoSu-materialer

- "Få fod på APV i brugerens hjem"
- "Nye veje til den gode forflytning"

### Arbejdstilsynet: [www.at.dk](http://www.at.dk)

- Arbejds miljøvejviser døgninstitutioner og hjemmepleje. Kan hentes på <http://arbejdstilsynet.dk/da/arbejdspladsvurdering/arbejds miljovejvisere/2009-32-doeninstitutioner-og-hjemmepleje>
- Arbejdstilsynet: Håndbog om psykisk arbejdsmiljø. København, 2004. Kan ses på [www.at.dk/Handbog-Om-Psykisk-Arbejds miljo](http://www.at.dk/Handbog-Om-Psykisk-Arbejds miljo)
- Arbejdstilsynets oversigt over materialer om psykisk arbejdsmiljø. Kan hentes på <http://arbejdstilsynet.dk/da/temaer/tema-psykisk-arbejds miljo/kom-godt-i-gang>

### Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø, NFA: [www.arbejds miljoforskning.dk](http://www.arbejds miljoforskning.dk)

- Spørgeskema til kortlægning af arbejdsmiljø
- NFA's spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø kan hentes på [www.arbejds miljoforskning.dk](http://www.arbejds miljoforskning.dk)
- Kristensen, T.S.: "Bløde retningslinier" for brug af AMI's spørgeskemaer om psykisk arbejdsmiljø. Kan hentes på [www.arbejds miljoforskning.dk/upload/bloede\\_retningslinier\\_for\\_amis\\_skemaer-pdf.pdf](http://www.arbejds miljoforskning.dk/upload/bloede_retningslinier_for_amis_skemaer-pdf.pdf)

### Videncenter for arbejdsmiljø: [www.arbejds miljoviden.dk](http://www.arbejds miljoviden.dk)

- Tema om stress: <http://www.arbejds miljoviden.dk/Emner/Psykosocialt-arbejds miljo/Stress>
- "Faser i trivselsprocessen". Se: <http://www.arbejds miljoviden.dk/Emner/Psykosocialt-arbejds miljo/Trivsel/Hvad-kan-i-gore/Den-gode-trivselsproces>
- "De fem dialogmetoder". Se: <http://www.arbejds miljoviden.dk/Emner/Psykosocialt-arbejds miljo/Trivsel/Hvad-kan-i-gore/Overvej-valget-af-metode/Dialogmetoder>
- 

### Psykkonsortiet (samarbejde mellem Det Nationale Forskningscenter for Arbejds miljø og Arbejdstilsynet).

- Informationer om Psykkonsortiet (Konsortiet om udvikling af metoder til forebyggelse af dårligt psykisk arbejdsmiljø) kan hentes på [www.psykkonsortiet.dk](http://www.psykkonsortiet.dk). Her er der bl.a. en pjese: "Et godt arbejdsmiljø – hver dag"



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

- Om den [anerkendende APV](#).
- Om den værdsættende samtale. Se:  
[https://www.godtarbejdsmiljo.dk/arbejdsmiljoearbejdet/\\_\\_\\_\\_\\_arbejdsmiljoearbejdet/vaerdsaettende\\_samtale](https://www.godtarbejdsmiljo.dk/arbejdsmiljoearbejdet/_____arbejdsmiljoearbejdet/vaerdsaettende_samtale)
- 

### **Kontakt**

Arbejdstilsynet  
Tlf. 70 12 12 88

I kan eventuelt printe de relevante faktaark ud, laminere dem og hænge dem op, så I husker forebyggelsespakken i hverdagen.