

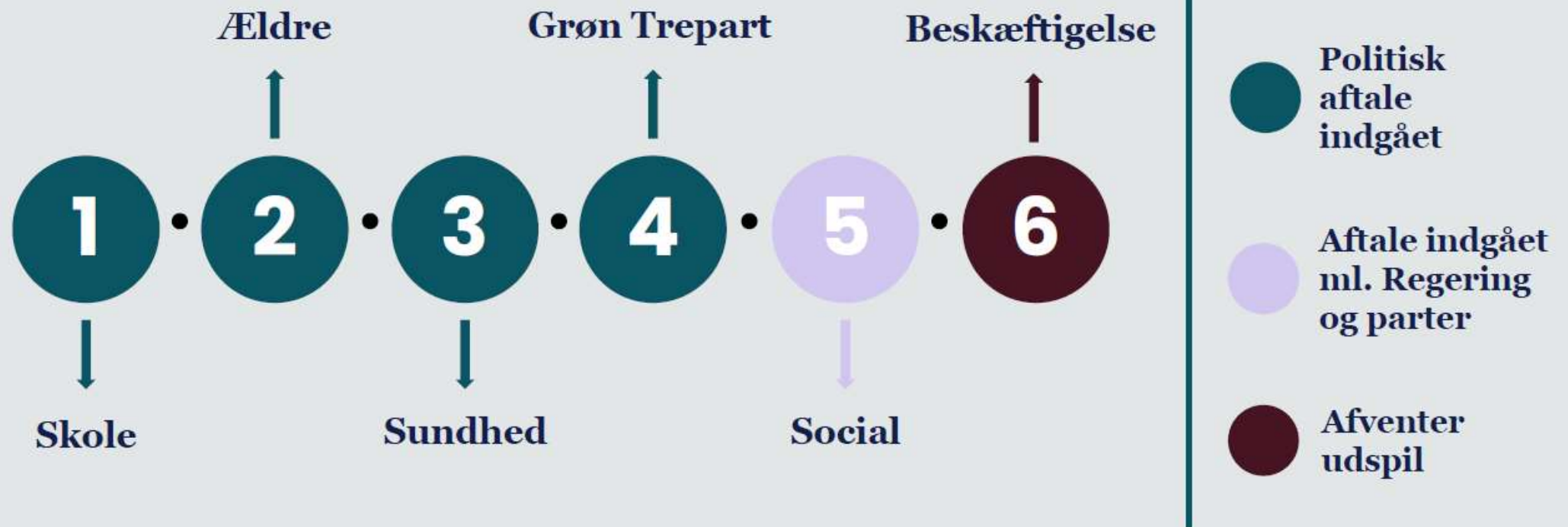


Temadag, sektorMED social



Velkomst og rammesætning

Reformstorm i sigte med kommunerne i hovedrollen



Vil reformerne mindske krydspresset?



Fra vision til politik for Borgere med særlige behov til tirsdag morgen.

Det er en fælles kommunal forpligtigelse at støtte op om borgere med særlige behov, og det kræver derfor et godt samarbejde på tværs internt i kommunen. Det kræver samtidig et godt samarbejde med bruger- og interesseorganisationer og øvrige samarbejdspartnere, hvis vi

Hvad er vi sat i verden for?

d til de øvrige
nfundet, så

Mestring af eget liv

I samarbejde med borgerne har vi fokus på, hvordan vi kan støtte op om mestring af eget liv, herunder hvad der betyder mestring af eget liv som den enkeltes egne situation og medvirke til at skabe et meningsfuldt liv.

Randers Kommune skaber sammenhæng og mestring af borgernes sundhed

Randers Kommune skaber sammenhæng og mestring af borgernes boligsituation

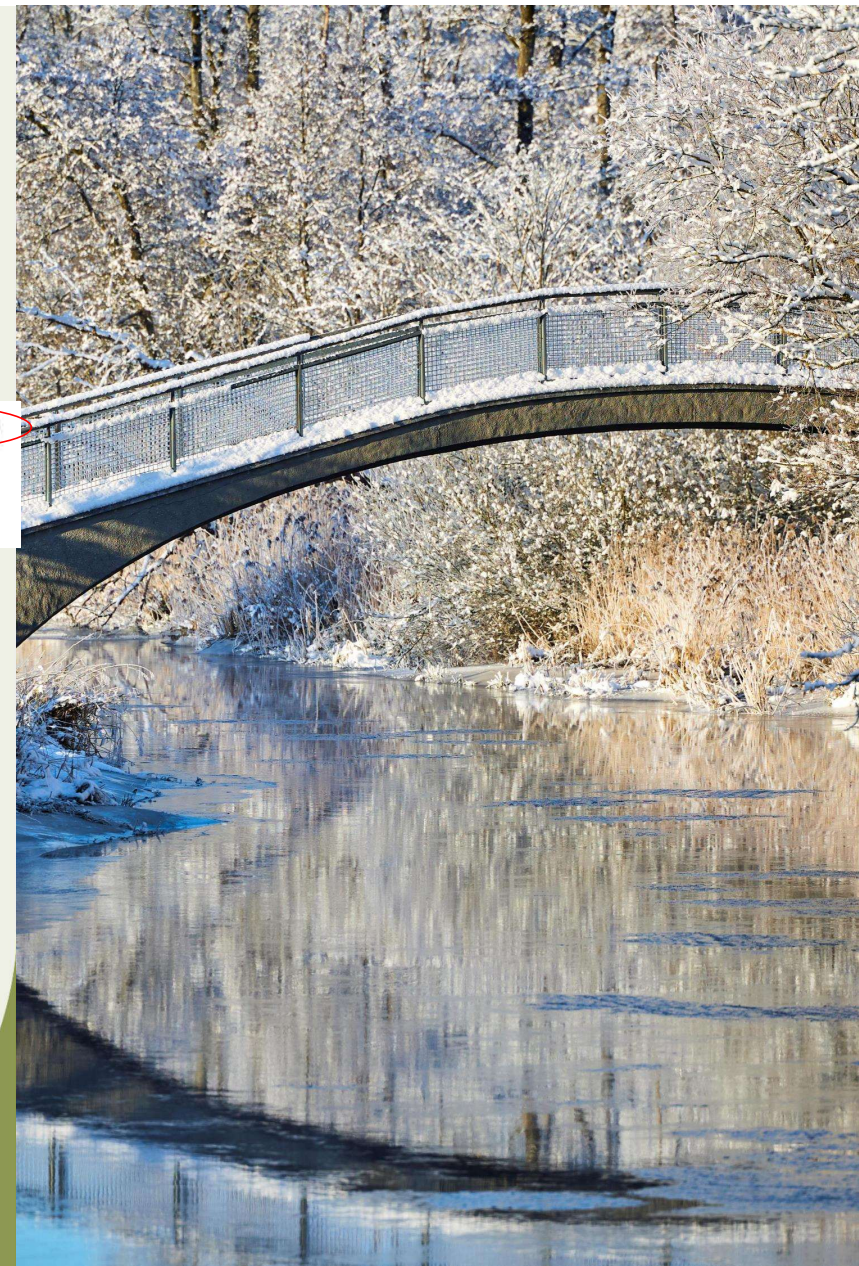
Randers Kommune skaber sammenhæng og mestring ved at støtte op om borgernes uddannelse og beskæftigelse



e op

n borge-

RANDERS



Formål med temadag

- Fælles referenceramme og fælles sprog om arbejdsfællesskaber via
 - Indsigt i materialet ”Stærkere sammen – Brikker til et velfungerende arbejdsfællesskab”, sådan at den enkelte kan tage afsæt i materialet på egen arbejdsplads
 - Kendskab til et konkret værktøj for hvert af de fire arbejdsfællesskaber
- Viden om forandringer og forandringens psykologi – herunder, hvordan man som individ kan arbejde med forandring og transition
- Kendskab til metoder der kan understøtte medarbejderinddragelse i forandringsprocesser fra hæftet ”Skab robuste forandringer”



Program



Tidspunkt	Indhold
08:00	Morgenmad og blød landing
08:20	Velkommen til temadag v. formandskabet
08:30	Rammesætning af dagens program og formål
08:40	Stærkere sammen – fire brikker til et velfungerende arbejdsfællesskab Temadrøftelse inkl. Afprøvning af værktøjer
10:30	PAUSE
10:45	Forandringsprocesser – mennesker i forandringer Temadrøftelse inkl. Redskaber
12:30	Evaluering og opsamling på den samlede temadag
13:00	Tak for i dag Sandwich to-go



Stærkere sammen

I daglig tale: fire brikker til et stærkt arbejdsfællesskab

Fire brikker til et stærkt arbejdsfællesskab

De fire brikker bruges til

- Skabe fælles forståelse og et fælles sprog om arbejdsfællesskaber.
- Drøfte de fire fællesskabers sammenhæng og forskellighed
- Få et billede af, hvor det lige nu er vigtigst at arbejde med arbejdsfællesskabet



Arbejdsfællesskab

Et arbejdsfællesskab er en gruppe mennesker, der er afhængige af hinanden for at lykkes med en fælles kerneopgave



RANDERS



Fire fællesskaber

Det organisatoriske fællesskab

Sikrer sammenhængskraften og den strategiske samstemthed i organisationen som helhed, dvs. også på tværs af team og afdelinger.

Det opgaverettede fællesskab

Sikrer, at de daglige driftsopgaver løses bedst muligt inden for fx et team (der godt kan omfatte flere fagligheder).

Det faglige fællesskab

Sikrer den faglige refleksion, læring og udvikling samt styrker den faglige identitet og anerkendelse, typisk inden for den enkelte faggruppe eller profession.

Det kollegiale fællesskab

sikrer medarbejdernes følelse af at høre til og være accepteret som personer i et fællesskab.



De fire typer arbejdsfællesskaber



De fire typer...

1. Griber ind i og påvirker hinanden
2. Er knyttet an til kerneopgaven, vores fælles formål
3. Skal der være balance i mellem fællesskaberne, for at der er rette blandingsforhold

Det organisatoriske fællesskab

Vigtigt, fordi:

- Det kan være med til at sikre en samstemthed om en fælles kurs, en stærk vi følelse i organisationen og dermed også en vilje til at arbejde sammen om et fælles formål.
- Det kan styrke oplevelsen af mening i jobbet, fordi det gør arbejdets formål og værdi for andre tydeligt.
- Det kan styrke glæden ved, stoltheden over og motivationen til at bidrage.

Det organisatoriske fællesskab

Kan fx være udfordret af, at:

- Medarbejderne ikke har en klar fælles forståelse af kerneopgaven.
- Medarbejderne ikke føler sig ikke forbundet med eller forpligtet af andre dele af organisationen.
- Særinteresser, konflikter eller intern konkurrence svækker det store fællesskab.

Derfor kan I blandt andet styrke dette fællesskab ved at:

Prioritere dialogen om “det fælles vi”

Styrke brobygningen på tværs af organisationen.

Etablere strukturer, der understøtter samarbejdet på tværs.

RANDERS

Eksempler på værktøjer

1. Sæt jeres egne ord på kerneopgaven.
2. Kortlæg jeres tværgående samarbejde.
3. Styrk den relationelle koordinering.
4. Sammenhængskraften hos os

Det opgaverettede fællesskab

Vigtigt, fordi:

- Det kan sikre en velfungerende drift med en stærk koordination og fælles forståelse af prioriteringer og beslutninger.
- Det kan øge arbejdsglæden at være sammen om at levere et godt resultat og blive anerkendt for bidrage til at gøre en forskel for andre.

Det opgaverettede fællesskab

Kan fx være udfordret af, at:

- Der ikke er mulighed eller kultur for at samarbejde om arbejdsopgaverne, så medarbejderne i stedet løser de fleste opgaver hver for sig.
- Medarbejderne oplever uklarhed om roller, ansvar og faglige standarder i samarbejdet om opgaverne.
- Vilkårene for opgaveløsningen er så vanskelige, at det daglige samarbejde er under pres.

Derfor kan I blandt andet styrke dette fællesskab ved at:

- Afklare jeres opgaver og roller i det fælles samarbejde.
- Styrke den fælles forståelse af, hvordan I prioriterer opgaverne.
- Afstemme jeres forventninger til kvaliteten af det, I leverer.

RANDERS

Eksempler på værktøjer

1. Giv håndslag på samarbejdets præmisser.
2. Skab fælles prioriteringer.
3. Afstem forventninger til kvaliteten

Det faglige fællesskab

Vigtigt, fordi:

- Det kan være med til at skabe et højt fagligt niveau i opgaveløsningen og en fælles ambition om faglig udvikling. Samtidig kan det fremme et fælles fagligt sprog, som gør professionel uenighed mulig.
- Det kan styrke den faglige identitet og stolthed samt skabe en høj grad af tryghed, hvor den enkelte ikke frygter at skulle stå alene og usikker over for faglige udfordringer

Det faglige fællesskab

Kan fx være udfordret af, at:

- Faggrupper lukker sig om sig selv, taler dårligt om andre faggrupper og ikke engagerer sig i samarbejdet
- Det fælles faglige sprog er så svagt, at den indbyrdes faglige dialog forstummer, den enkelte bliver sårbar for kritik, og faglige konflikter let fører til personkonflikter.
- Der ikke er tid til eller tradition for at inspirere, udfordre og hjælpe hinanden i hverdagen.

Derfor kan I blandt andet styrke dette fællesskab ved at:

- Arbejde med at udvikle det fælles faglige sprog.
- Styrke den indbyrdes vidensdeling om faglige dilemmaer.
- Blive bevidste om, hvad der kendetegner god faglig hjælp.

Eksempler på værktøjer

1. Brug kollegial supervision.
2. Få lynsparring i hverdagen.
3. Sæt ord på den gode faglige hjælp

Det kollegiale fællesskab

Vigtigt, fordi:

- Det kan styrke den kollegiale støtte og øge medarbejdernes indbyrdes kendskab, tillid og respekt. Høj tillid kan skabe en psykologisk sikkerhed, der er vigtig for en god opgaveløsning.
- Gode relationer er et grundlæggende menneskeligt behov, og følelsen af tryghed, opbakning og tilhørsforhold er med til at beskytte mod belastninger og arbejdsrelateret stress

Det kollegiale fællesskab

Kan fx være udfordret af, at:

- Negative handlinger, fx intriger, sladder og klikedannelse, der fører til, at nogle ikke lukkes ordentligt ind i fællesskabet – eller ligefrem mobbes.
- Det kollegiale fællesskab er så begrænset, at medarbejderne ikke rigtig kender hinanden, og organisationen mangler sit "sociale kit".
- Det kollegiale har taget overhånd og fjernet fokus fra det, arbejdsfællesskabet er samlet om: den fælles opgave.

Derfor kan I blandt andet styrke dette fællesskab ved at:

- Drøfte principperne for en god kollegial kultur, fx i forhold til pauser.
- Stræbe efter at gøre arbejdspladsen rummelig for forskelligheder.
- Sætte fokus på, hvordan i modtager og inkluderer nye medarbejdere i fællesskabet.

Eksempler på værktøjer

1. Giv jeres pausekultur et eftersyn.
2. Skab et rummeligt fællesskab.
3. Tag godt imod nye kolleger



Øvelser



Øvelse

Vurdér balancer og ubalancer
i jeres arbejdsfællesskab

Skema til vurdering af balancer og ubalancer



Vurdér, hvor enige I er i de 12 udsagn. 1 er 'i høj grad uenig', 5 er 'i høj grad enig'.

	1	2	3	4	5
Organisatorisk fællesskab	1. Medarbejderne har en fælles forståelse af kerneopgaven	☐	☐	☐	☐
	2. Medarbejderne føler sig forbundet med eller forpligtet af andre dele af organisationen	☐	☐	☐	☐
	3. Arbejdspladsen er som helhed ikke svækket af særinteresser, konflikter eller intern konkurrence	☐	☐	☐	☐
Opgaverettet fællesskab	4. Der er mulighed eller kultur for at samarbejde om arbejdsopgaverne, så medarbejderne kan løse opgaver sammen	☐	☐	☐	☐
	5. Medarbejderne oplever klarhed om roller, ansvar og faglige standarder i samarbejdet om opgaverne	☐	☐	☐	☐
	6. Villkårene for opgaveløsningen er gode, så det daglige samarbejde er ikke under pres	☐	☐	☐	☐
Fagligt fællesskab	7. Faggrupper er åbne og positive over for andre faggrupper og engagerer sig i samarbejdet	☐	☐	☐	☐
	8. Det fælles faglige sprog er stærkt, så indbyrdes faglig dialog fremmes, den enkelte bliver modtagelig for kritik, og faglige konflikter håndteres professionelt	☐	☐	☐	☐
	9. Der er tid til eller tradition for at inspirere, udfordre og hjælpe hinanden i hverdagen	☐	☐	☐	☐
Kollegiale fællesskab	10. Positive handlinger, fx ros og anerkendelse og inklusion, fører til, at alle føler sig en del af fællesskabet	☐	☐	☐	☐
	11. Det kollegiale fællesskab er så udbredt, at medarbejderne kender hinanden og udviser tillid til og respekt for hinanden	☐	☐	☐	☐
	12. Det kollegiale fællesskab har ikke taget overhånd og fjernet fokus fra arbejdsfællesskabets fælles opgave	☐	☐	☐	☐

Arbejdsfællesskab i Sektor-MED Social



- Indled med egen refleksion
Hvordan vurderer du arbejdsfællesskaberne i Sektor-MED Social?
- Gruppen drøfter spørgsmålene og udfylder i fællesskab spørgeskemaet
- Aflever skemaet til Hanne-Marlene og Britt

Vurder, hvor enige I er i de 12 udsagn. 1 er 'I høj grad uenig', 5 er 'I høj grad enig'.

	1	2	3	4	5
Organisationisk fællesskab					
1. Medarbejderne har en fælles forståelse af kerneopgaven	☐	☐	☐	☐	☐
2. Medarbejderne føler sig forbundet med eller forpligtet af andre dele af organisationen	☐	☐	☐	☐	☐
3. Arbejdspladsen er som helhed ikke svækket af særinteresser, konflikter eller intern konkurrence	☐	☐	☐	☐	☐
Opgaverorienteret fællesskab					
4. Der er mulighed eller kultur for at samarbejde om arbejdsopgaverne, så medarbejderne kan løse opgaver sammen	☐	☐	☐	☐	☐
5. Medarbejderne oplever klarhed om roller, ansvar og faglige standarder i samarbejdet om opgaverne	☐	☐	☐	☐	☐
6. Vilklarene for opgaveløsningen er gode, så det daglige samarbejde er ikke under pres	☐	☐	☐	☐	☐
Fagligt fællesskab					
7. Faggrupper er åbne og positive over for andre faggrupper og engagerer sig i samarbejdet	☐	☐	☐	☐	☐
8. Det fælles faglige sprog er stærkt, så indbyrdes faglig dialog fremmes, den enkelte bliver modtagelig for kritik, og faglige konflikter håndteres professionelt	☐	☐	☐	☐	☐
9. Der er tid til eller tradition for at inspirere, udfordre og hjælpe hinanden i hverdagen	☐	☐	☐	☐	☐
Kollegialt fællesskab					
10. Positive handlinger, fx ros og anerkendelse og inklusion, fører til, at alle føler sig en del af fællesskabet	☐	☐	☐	☐	☐
11. Det kollegiale fællesskab er så udbredt, at medarbejderne kender hinanden og udviser tillid til og respekt for hinanden	☐	☐	☐	☐	☐
12. Det kollegiale fællesskab har ikke taget overhånd og fjernet fokus fra arbejdsfællesskabets fælles opgave	☐	☐	☐	☐	☐

Vurdering af balancer og ubalancer i de fire arbejdsfællesskaber i Sektor-MED Social

1 er "i høj grad uenig", 5 er "i høj grad enig"

Organisatorisk fællesskab

	1	2	3	4	5
1. Medarbejderne har fælles forståelse af kerneopgaven					
2. Medarbejderne føler sig forbundet med eller forpligtet af andre dele af organisationen.					
3. Arbejdspladsen er som helhed ikke svækket af særinteresser, konflikter eller intern konkurrence					

Opgaverettet fællesskab

4. Der er mulighed eller kultur for at samarbejde om arbejdsopgaverne, så medarbejdere kan løse opgaver sammen					
5. Medarbejderne oplever klarhed om roller, ansvar og faglige standarder i samarbejdet om opgaverne					
6. Vilklårene for opgaveløsningen er gode, så det daglige samarbejde er ikke under pres					

Vurdering af balancer og ubalancer i de fire arbejdsfællesskaber i Sektor-MED Social

1 er "i høj grad uenig", 5 er "i høj grad enig"

Fagligt fællesskab

	1	2	3	4	5
7. Faggrupper er åbne og positive for andre faggrupper og engagerer sig i samarbejdet					
8. Det fælles faglige sprog er stærkt, så indbyrdes faglig dialog fremmes, den enkelte bliver modtagelig for kritik og faglige konflikter håndteres professionelt					
9. Der er tid eller tradition for at inspirere, udfordre og hjælpe hinanden i hverdagen					

Kollegialt fællesskab

10. Positive handlinger, fx ros og anerkendelse og inklusion, fører til, at alle føler sig som en del af fællesskabet					
11. Det kollegiale fællesskab er så udbredt, at medarbejderne kender hinanden og udviser tillid og respekt overfor hinanden					
12. Det kollegiale fællesskab har ikke taget overhånd og fjernet fokus fra arbejdsfællesskabets fælles opgave					

Arbejdsfællesskaber i Sektor-MED Social



- Er der refleksioner fra gruppedrøftelserne I gerne vil bidrage med?
- Hvad tænker I, når I ser vurderingerne samlet set?
- Er der nogle fællesskaber der kalder på, at I dykker ned i dem?

Vurder, hvor enige I er i de 12 udsagn. 1 er 'I høj grad uenig', 5 er 'I høj grad enig'.

	1	2	3	4	5
Organisatorisk fællesskab					
Opgaveorienteret fællesskab					
Fagligt fællesskab					
Kollegiale fællesskab					

Konkrete redskaber til arbejdet med arbejdsfællesskaber

Gruppearbejde

10 min.

- Læs redskabsarket igennem "Metode 3 – Sammenhængskraften hos os"
- Drøft hvad I oplever som styrker og udfordringer ved redskabet i forhold til konkret anvendelse

10 min - forberedelse til plenum

I har til opgave at skitsere for resten af Sektor-MED:

- Formål
- Målgruppe
- Varighed
- Proces / Fremgangsmåde
- Jeres overvejelser om styrker og udfordringer

Hver gruppe har 4 minutter til præsentation i plenum



Gruppearbejde

Gruppe 1 - **Organisatoriske fællesskab**
Sammenhængskraften hos os

Gruppe 2 - **Opgaverettet fællesskab**
Afstem forventninger til kvaliteten

Gruppe 3 - **Fagligt fællesskab**
Sæt ord på den gode faglige hjælp

Gruppe 4 - **Kollegialt fællesskab**
Skab et rummeligt fællesskab

Afrunding på arbejdsfællesskaber

Hvad tager du med dig fra emnet?

Hvad vil du konkret gøre med den inspiration du har hentet i dag?

Er der noget Sektor MED social skal gøre i fællesskab efter i dag?

Links til relevante materialer

- [Stærkere sammen – Brikker til et velfungerende arbejdsfællesskab](#)
- [Styrk jeres arbejdsfællesskab i praksis – Metodekatalog](#)
- [Det organisatoriske fællesskab – Tre dialogværktøjer](#)
- [Det opgaverettede fællesskab – Tre dialogværktøjer](#)
- [Det faglige fællesskab - Tre dialog værktøjer](#)
- [Det kollegiale fællesskab - Tre dialogværktøjer](#)



Pause

10 min



Forandringer

A group of four diverse professionals are seated around a wooden table in a modern office setting. On the left, a man with dark hair and glasses, wearing a grey blazer over a blue shirt, is smiling. Next to him is an older woman with short white hair and glasses, wearing a light blue shirt and an orange scarf, also smiling. On the right, a man with a beard and short dark hair, wearing a white shirt, is gesturing with his hands while speaking. On the far right, a woman with dark hair is partially visible, looking towards the speaker. A laptop is open on the table in front of the man in the white shirt. There are also coffee cups and some papers on the table. The background shows large windows and office furniture.

"Forandringer er ikke alene sandsynlige. De er uundgåelige."

— Barbara Sher

Forandringsbilledet – hvilke af disse eksempler kan du genkende?



Mindre budgetter –
gøre mere med mindre

Ny ledelse

En ny strategi

Nye forventninger til, hvordan arbejdet
udføres og hvordan vi lykkes

Medarbejdere, der holder op

Nye medlemmer i teamet

Nye arbejdsmetoder og -
tilgange

Reorganisering af teamet

Hvad ellers?

Forandringsbilledet

Tænk over alle de forskellige måder, arbejdspladsen har ændret sig på de sidste mange år

- Hvilke specifikke forandringer har I været igennem?

Notér stikord for dig selv



Forandringer påvirker os på mange måder

- Det kan føles personligt
- En følelse af kontroltab
- Indledningsvis afvisning eller modstand
- Mangel på støtte
- En følelse af tab: noget bliver taget fra os
- En følelse af ikke at have noget valg
- ...

For nogle mennesker tager det længere tid at vænne sig til forandringer, end det gør for andre!

RANDERS





Forandring og transition

Forandring og transition

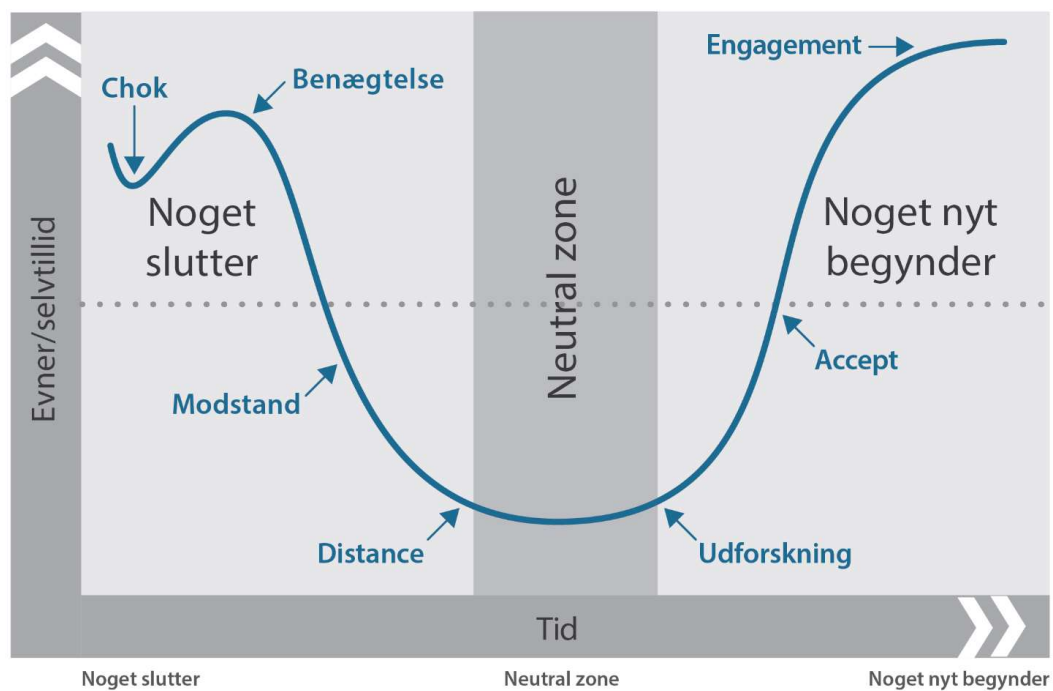
Det er ikke forandringerne, der udmatter én, det er transitionen. Forandring er ikke det samme som transition.

- **FORANDRING** er **situationsbestemt**: det nye sted, den nye chef, den nye stilling, de nye retningslinjer.
- **TRANSITION** er den **psykiske proces**, folk går igennem på vejen mod en accept af den nye situation, som forandringen har forårsaget.

“Forandring er noget ydre, transition er noget indre.”

– William Bridges, Managing Transitions

Forandring og transitionskurven



Baseret på William Bridges' bog 'Transitions'

Men...

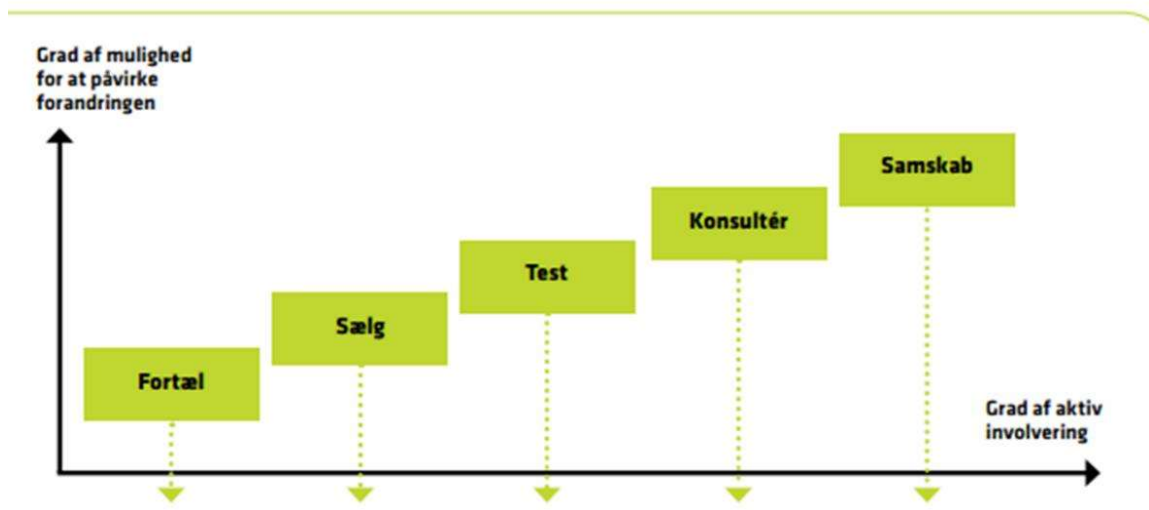
Forandring og transition er ikke lineær!



Værktøjer til at skabe robuste forandringer



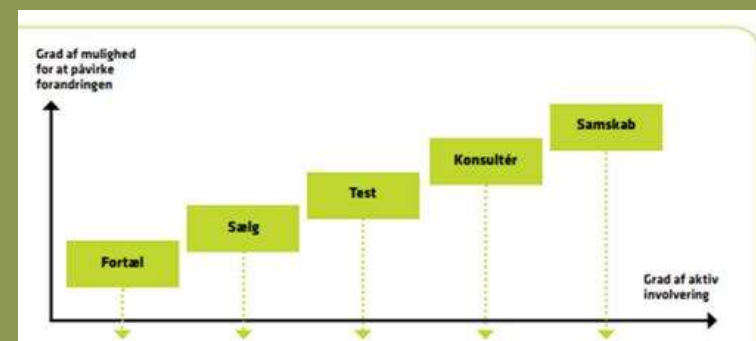
Involveringstrappen



- Planlægningsredskab til MED, TRIO, Arbejdsmiljø-gruppen
- Analyse af hvor meget medarbejderne skal involveres i forandringsprocessen – samlet set og i delprocesser

Involveringstrappen - Anvendelse

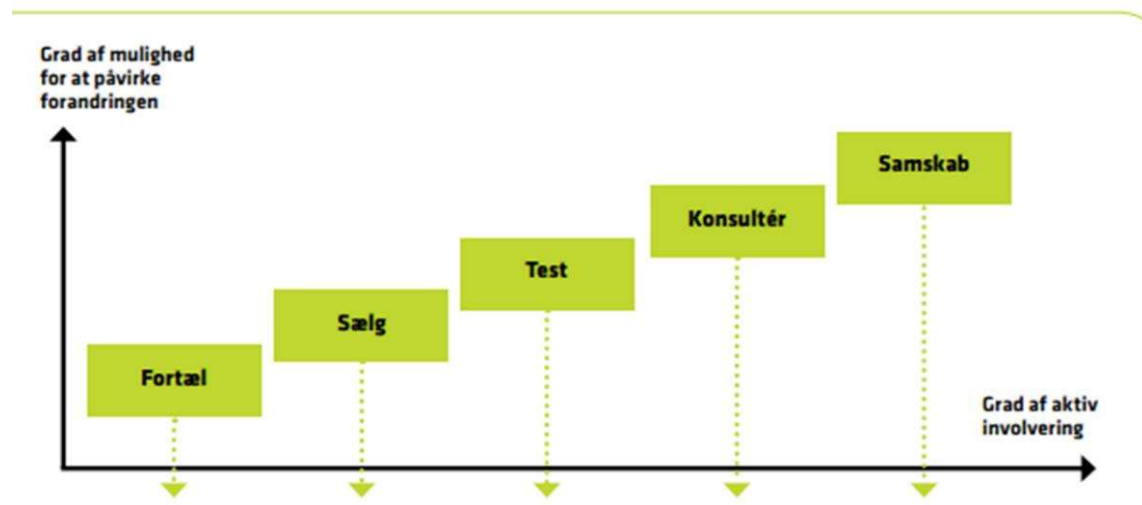
1. Hæng trinene i involveringstrappen op på væggen
2. Afklar hvor forandringen samlet set er placeret
3. Kortlæg delprocesser i forandringen
– skriv aktiviteterne på post-its
4. Placer hver aktivitet/delproces på involveringstrappen – hvilken grad af involvering er mulig i de enkelte aktiviteter/delprocesser?
5. Overvej konkrete metoder til involvering



Øvelse - Involveringstrappen



- Snak sammen i grupperne
- **Vurder styrker og udfordringer ved metoden Involveringstrappen**





Mennesker i forandringsprocesser

Forandringsreaktioner

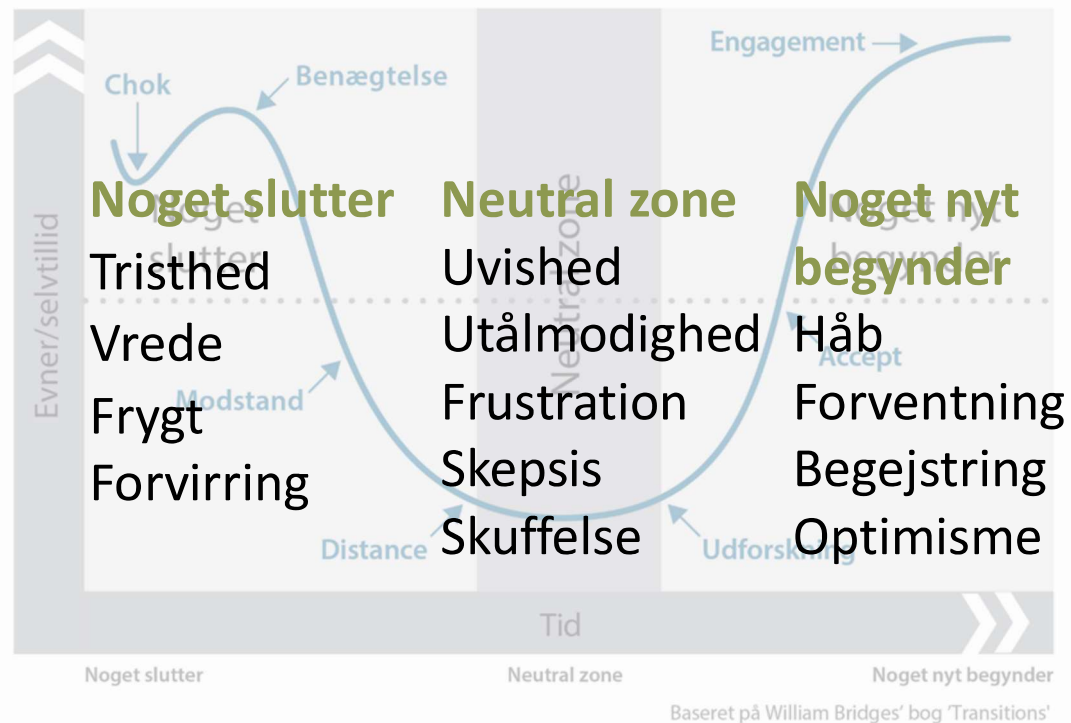
”Modstand mod forandringer”:

- Er en almindelig **mental, følelses- og adfærdsmæssig** reaktion på faktiske eller forestillede konsekvenser af en forandring.
- Anses ofte som **den største forhindring** i forandringsprojekter.
- Kan forstås som en **forsvarsmekanisme**, der beskytter **grupper eller individer** imod udefrakommende trusler.
- Er **altid begrundet** - nogle gange rationelt, andre gange irrationelt.
- **Opstår ikke altid**, da nogle forandringer opleves som **kærligkomne**.
- Kan være tydelig og italesat, men **kommer ofte til udtryk ved stilhed og fravær af handling** og kan derfor være svær at få øje på og håndtere.
- Håndteres bedst gennem en **fælles indsats** fra både ledere og medarbejdere.



Forandringsfølelser

Forandring og transitionskurven



Reaktioner på transitionsprocessen

Bevidsthed om transitionskurven giver
mulighed for at skelne mellem

Spontan

(instinktiv: "nu igen?")

Ikke-spontan

(gennemtænkt: "hvorfor?")



Tilpasningsevne

Evnen til at opdage og reagere effektivt på forandring, uanset hvor overraskende eller ubelejligt det måtte være.

Vi tilpasser os i forskelligt tempo – og i forskellig grad



Kom godt igennem transitionen

- Anerkend transitionskurven og følelserne
 - Involver jer
 - Lyt til hinanden
 - Spørg!
 - Stop op – få alle med - fejr succeserne
 - Lav evt. bekymringsliste/tavle, og tal om det, som dukker op dér
-
- Hvor går man hen, når transitionen er svær?

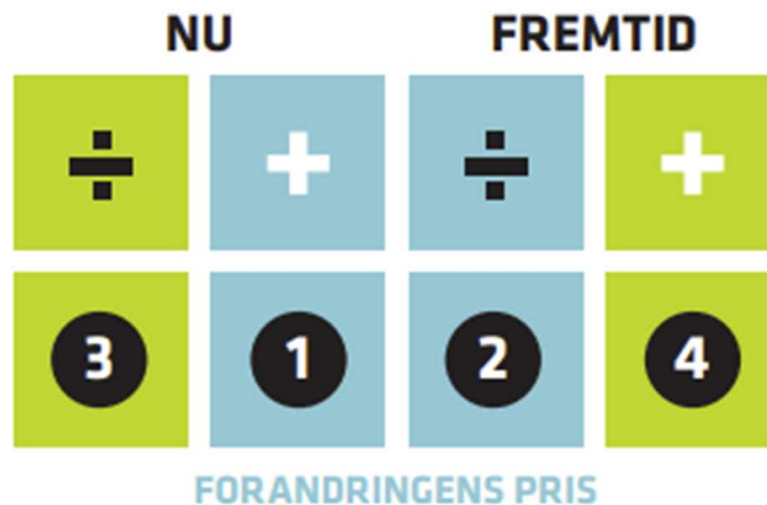




Værktøjer til at skabe robuste forandringer



Forandringsbalancen



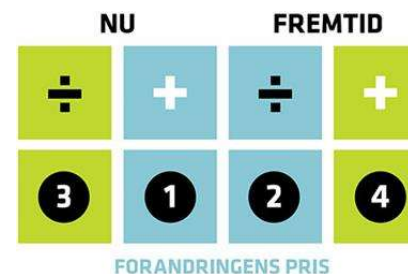
- Skaber overblik over forskellige holdninger til forandringen
- Anerkender, at der både er fordele og ulemper
- Kan bidrage til at minimere forandringens pris

Forandringsbalancen - anvendelse



1. Udfyld arket individuelt eller i mindre grupper

1. Fordele nu (før forandring)?
2. Ulemper og udfordringer efter forandringen?
3. Ulemper og udfordringer nu (før forandring)?
4. Fordele medført af forandringen?



2. Skab overblik over individuelle skemaer *eller* Hver gruppe melder tilbage Hvad oplever ledere og medarbejdere som:

Den brændende platform - 3

Visionen/drømmen - 4

Forandringens pris - 1 + 2

3. Opsamling

- Anerkend det gode ved nutiden (før forandring) og bekymringer for fremtiden
- Brug den fælles viden til at minimere forandringens pris i den videre proces
- Er der fælles forståelse af den brændende platform og visionen? eller skal der kommunikeres yderligere?

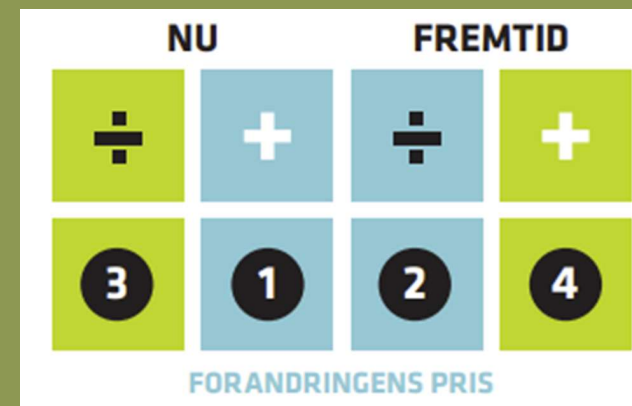
Øvelse - Forandringsbalancen

1. Individuelt (5-8 min):

- Vælg en konkret forandring
- helst en forestående eller igangværende
- Skriv stikord i de fire kolonner som svar på spørgsmålene på øvelsesarket

2. Refleksioner i grupperne

- Hvordan opleves det at besvare de fire spørgsmål?
- Hvad er styrker og udfordringer ved metoden?



- Fordele nu (før forandring)?
- Ulemper og udfordringer efter forandringen?
- Ulemper og udfordringer nu (før forandring)?
- Fordele medført af forandringen?



Opsamling og evaluering



Tak for i dag



RANDERS