

Hvordan sikre utvikling av gode tiltak?

ARK-konferansen 2016 Gardermoen 16.06.2016



Fra måling til endring

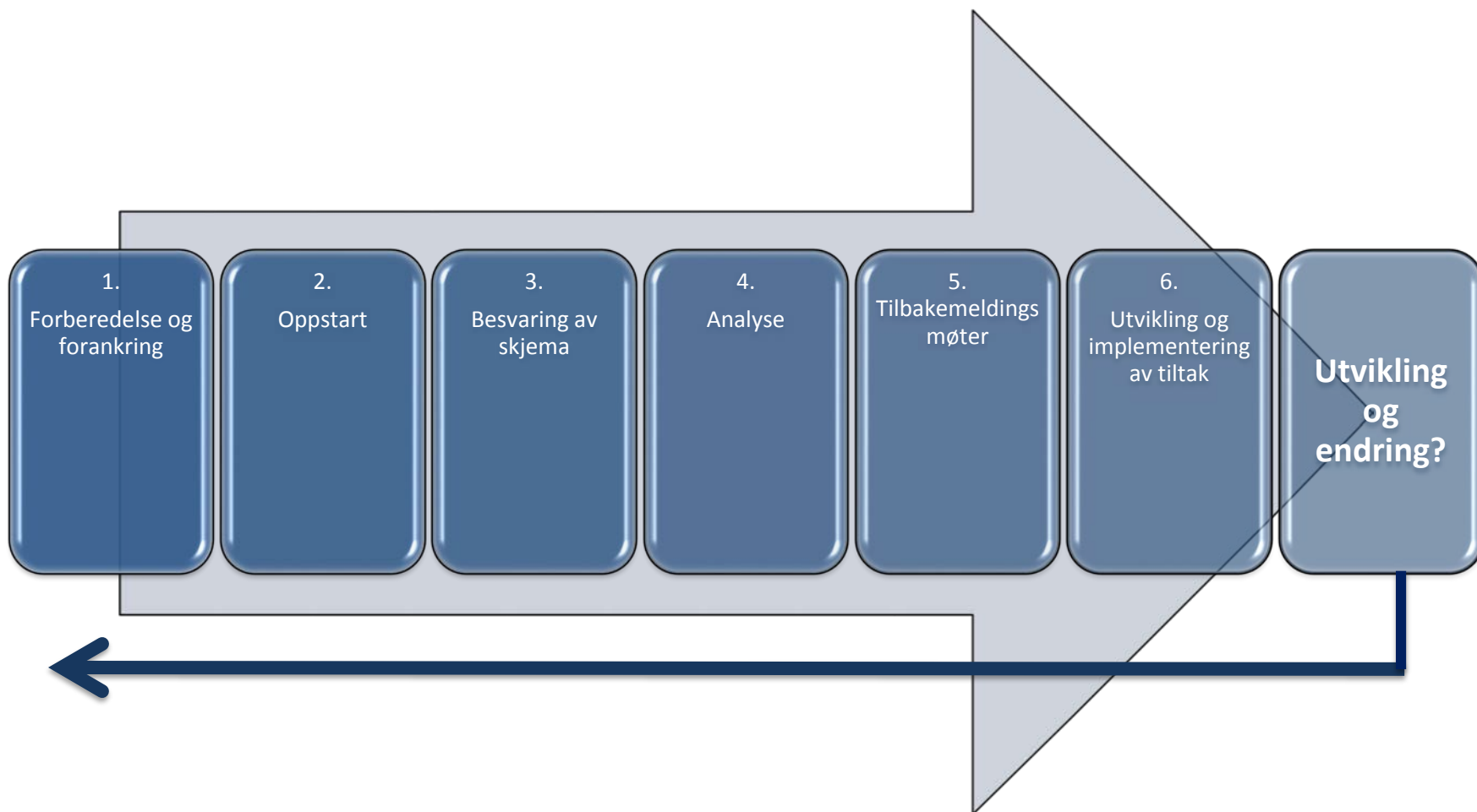
4 spørsmål

1. Hvordan skape forventninger til tiltakene?
2. Hvordan snakker vi om tiltak?
3. Hvordan håndterer vi forskjellen på relasjonelle og strukturelle tiltak?
4. Hvordan følger vi opp tiltak?

Hvordan skape forventninger til tiltakene?



Hva vil vi med prosessen?



4 spørsmål som vi stiller i endringsprosesser



Hvorfor gjør vi det?



Hvordan ser planen ut



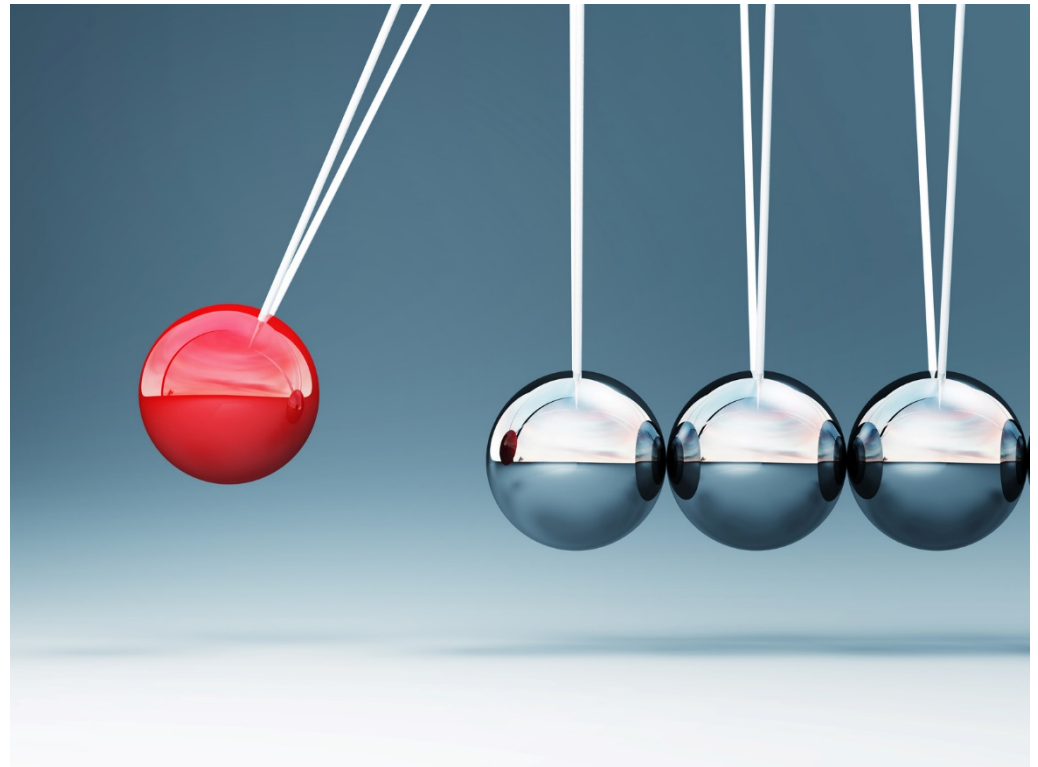
Hva vil vi oppnå?



Hvordan blir jeg involvert?

Hvilken type leder vil du være i denne endringsprosessen?

Aktiv eller passiv? Hva velger du?
Hva innebærer det?
Og hvilken effekt vil det ha?





Hvordan snakker vi om tiltak?

Ledere, medarbeidere og tillitsvalgte på alle nivå



Er det noen resultater dere setter spesielt pris på å se som skal videreføres?



Er det noen av resultatene som etter din mening bør forbedres?



Er det noen av resultatene som gjør dere nysgjerrige og som dere får lyst til å utforske videre?

«Lokale» møter

Møtet tar utgangspunkt i tre positive resultater og tre forbedringstema og målet med møtet er å utvikle

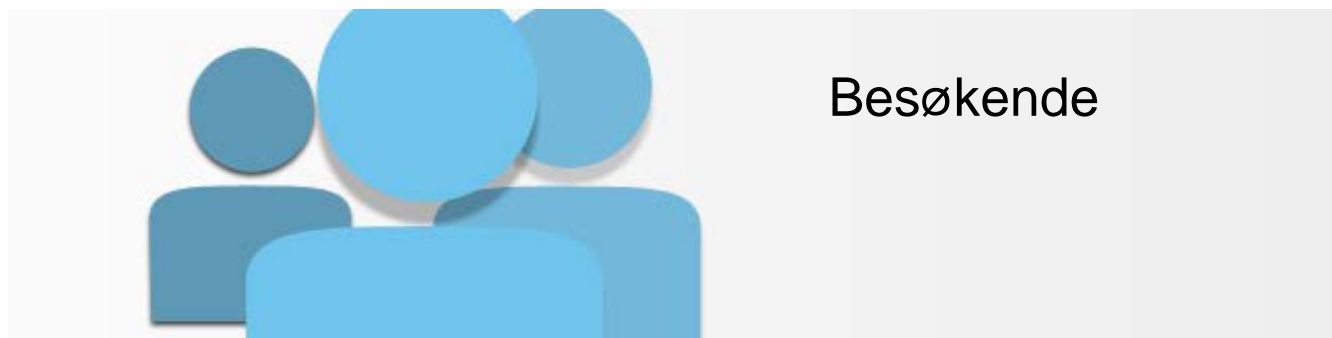
Framtidsbilde /felles mål

Konkrete tiltak

Plan

Gjensidig forpliktelse for å lykkes i det videre arbeidet

Ved å skape forventninger øker antallet «kunder»



Innledning til gruppedialogen

Hvordan deler og vurderer/analyserer vi resultatet i gruppen?

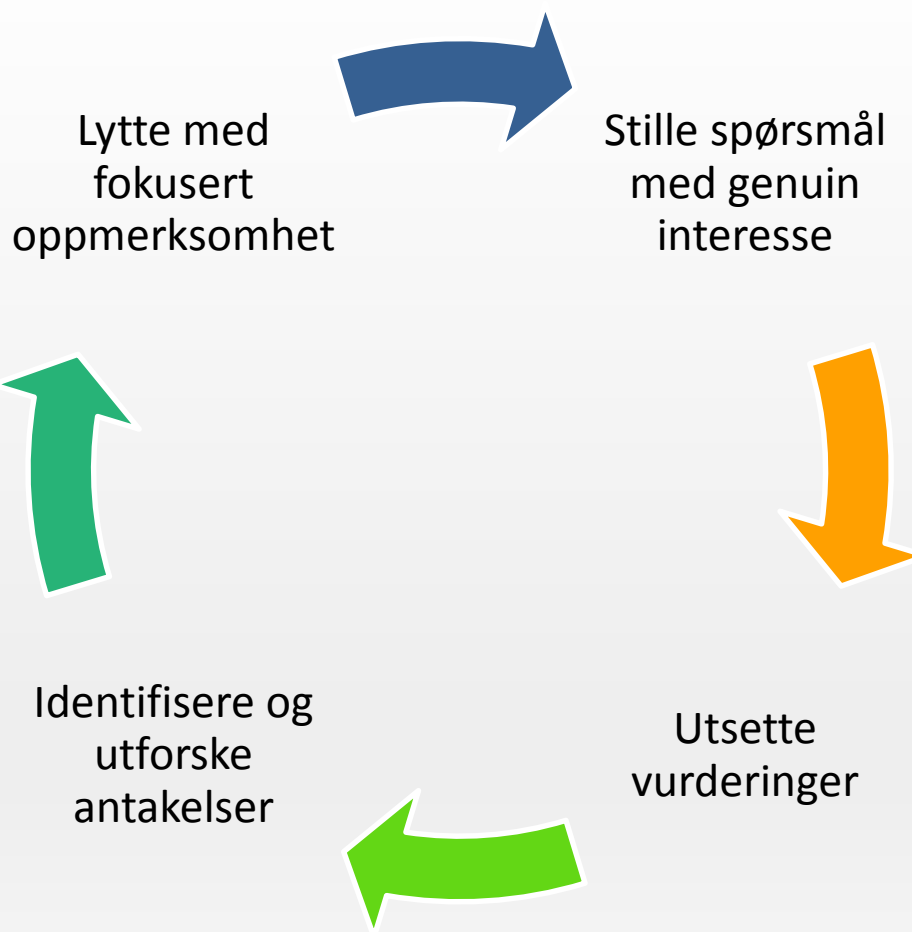


Dialog som spilleregel?

Hva er best kommunikasjonsform når arbeidsmiljø og klima skal utvikles?

I debatt/diskusjon....	I dialog ...
antar vi at det finnes et rett svar	antar vi at det er mange riktige svar og perspektiver, inklusive ens eget
er vi opptatt av å vinne, å ha rett, å selge og overtale eller overbevise	er vi opptatt av å forstå den andre personene ut fra deres egne syn. Å forstå betyr ikke nødvendigvis at du blir enig
ser vi på andre som motstandere	spiller vi på lag med andre for å oppnå felles forståelse
kritiserer vi andres standpunkter	utforsker vi alles standpunkter
inntar vi alltid motsatt syn av den andre	setter vi oss inn i den andres sted

Handlemåter som fremmer dialog – spilleregel



Kilde: Hannevig I og Parker M «Dialog en praktisk veileder» 2012.

ARK

Bygger på antakelsen om at det er mye å hente på å fokusere på positive arbeidsrelaterte tilstander der jobbengasjement står sentralt.



Positiv psykologi

«Forskning på hvilke forhold man vil unngå i arbeidslivet har uten tvil vært viktig», Men denne forskningen er utilstrekkelig for et arbeidsliv hvor motivasjon, samarbeid, kreativitet og helse er nøkkelord.

Eliminering og unngåelse av negative faktorer resulterer ikke bestandig i positive situasjoner, fordi de positive opplevelsene er noe kvalitativt forskjellig – ikke bare det motsatte»



Kilde: Marit Christensen og Kirsti Godal Undebakke: KIWEST-teorier, begreper og indekser

Nøkkelen til endring?



Du trenger ikke fokusere på problemet for å løse det.

Bruk mest mulig tid og krefter på å klargjøre løsningsmønsteret

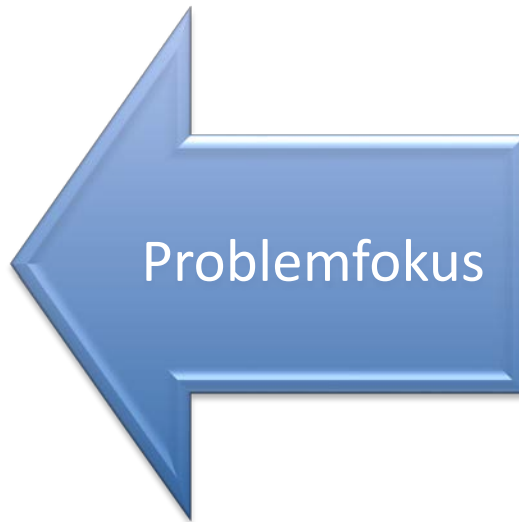
Identifiser de små skrittene i riktig retning

To alternative måter å analysere funn og lete etter tiltak

Hva er årsaken til?

Hvordan ser det ut når vi er et hakk opp på skalaen?

Særlig anvendbar i relasjonelle eller mellommenneskelige spørsmål



Blamestorming



Å sitte rundt i grupper å diskutere hvem som skal ha skylda for at noe er «galt»

Eksempel – resultat

Positive resultater

1. Selvstendighet i oppgavegjennomføring
2. Fravær av rollekonflikter
3. Fellesskap mellom kolleger

Forbedringstema

1. Myndiggjørende ledelse
2. Forbedringskultur
3. Sosialt klima

Felleskap mellom kolleger

Påstander i ARK

- Det er god stemning mellom meg og mine kolleger
- Det er godt fellesskap mellom kollegene på jobben min
- Jeg opplever at jeg er en del av et fellesskap på min enhet

Positive resultater/fremmere

Oppgave – positive resultater/fremmere

Med utgangspunkt i høy skår på temaet «Felleskap mellom kolleger», snakk sammen om:

- Hva er det vi gjør som gjør at vi skårer høyt her?
- Hvis noen var flue på veggen: Hva ville de legge merke til at vi gjør?
- Hva forteller dette om oss?
- Og hvordan kan disse kvalitetene nyttiggjøres i andre sammenhenger?

Pakk ut!



Sosialt klima

Forbedringstema!

Påstander i ARK

Klimaet på min enhet er:

- *Konkurransorientert*
- *Oppmuntrende og støttende*
- *Mistroisk og mistenksomt*
- *Avslappet og behagelig*
- *Stivbeint og regelstyrt*

Hva ønsker vi å få til?

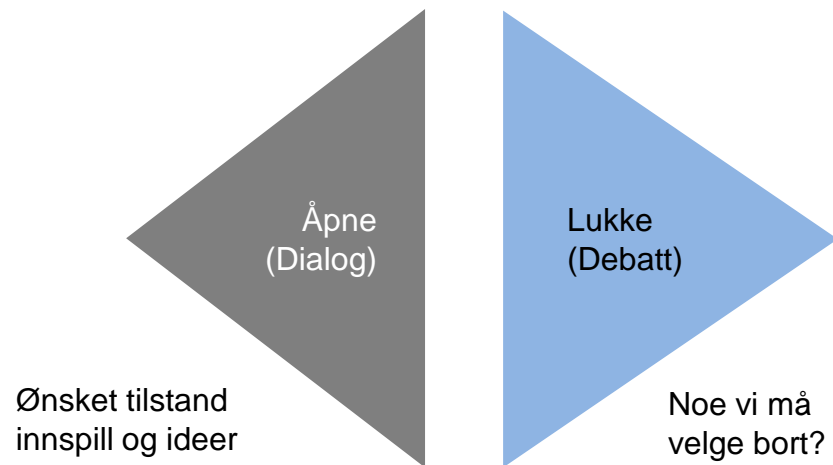
Hvor skal vi legge lista



Tegne en «rik historie» av hvor dere vil! (drømmen/ønske) – hvordan vil vi ha det?

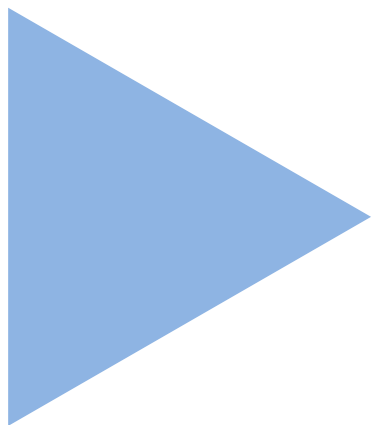
- Hvordan ser det ut når dere er et hakk opp på skalaen (alt. Hvor langt opp på skalaen skal dere for at det er godt nok)?
 - Hva er annerledes da?
 - Hvem gjør hva annerledes?
 - Hvis en kom for å observere oss: Hva ville vedkommende ha lagt merke til at dere gjør annerledes?
 - Hvordan vil du merke det?
 - Hvordan vil de andre merke det på deg?
- Tegne en rik historie om hvordan det ser ut når dere er et hakk opp på skalaen

Åpne- og lukkefaser



La oss se realistisk på bildet vi har tegnet

- Er det noe av dette vi må velge bort, som ikke er realistisk?



Forskjell på relasjonelle og strukturelle tiltak



Oppgave (individuelt og i grupper)

- Hva er de viktigste tiltakene for å realisere det bildet vi har tegnet?
- Besvar spørsmålsarket dere har fått utlevert
 - Individuell jobbing
 - Deling og dialog i gruppen



Sosialt klima

Administrativt/organisatorisk

- Hvilke administrative/organisatoriske tiltak kan bidra til at vi hever oss et hakk opp på skalaen?
- Forslag til tiltak

Ledelse

- Hvilke implikasjoner har det for lederatferd /hvilken tiltak trenger vi for å forbedre oss på dette punktet?
- Forslag til tiltak

Kollegialt samspill

- Hva må vi se mer av i vårt samspill kollegiet imellom og hvilke tiltak trenger vi dersom vi skal heve oss et hakk på skalaen?
- Forslag til tiltak

Ditt personlige bidrag

- Hva er mitt bidrag for å få til forbedring på dette punktet?
- Forslag til tiltak

I arbeidet med prioriteringer kan man snakke om hva som er kriterier for prioritering

Spørsmål

Hva er det mest effektive tiltakene for å nå dit vi vil?

Hvilke tiltak gir rask og positiv effekt og er billig?

Hva er realistisk å få til?

Rammer

Maks tre forslag som skal utredes/
beslattes av ledelsen

Prioritering

Administrativt/organisatorisk



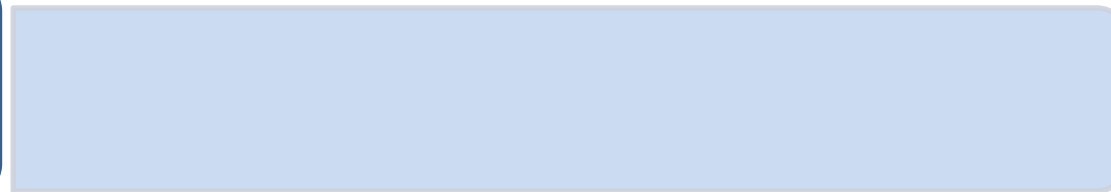
Ledelse



Kollegialt samspill

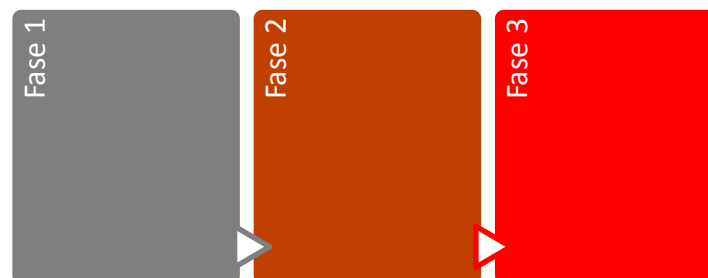


Ditt personlige bidrag



Tiltak av administrativ/organisatorisk art

- Hva krever videre utredning/beslutning før det lages en handlingsplan
 - Eksempelvis: Nye møtearenaer, lederutvikling, sosiale arrangementer osv.



Tiltak som handler om atferd og relasjonelle forhold (ledelse). Forpliktelse/motivasjon!

- Hvilken atferdsendring forventes av meg?
- (Hvordan jobber jeg med det?)
- Hvem kan fortelle meg om jeg lykkes?
- Hvilken effekt vil det ha på mine medarbeidere?



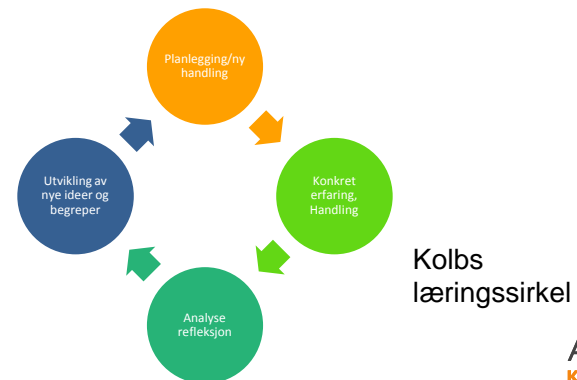
Tiltak som handler om relasjonelle forhold (kollegialt samspill). Forpliktelse/motivasjon?

- Hvilken atferdsendring forventes av oss?
- Hvordan jobber vi med det?
- Hvordan kan vi evaluere og gi hverandre tilbakemelding om vi har lykket?
- Hvilken effekt vil det ha om vi lykkes?



«Plan»

- Ritualer og rutiner som kan fremme ønsket atferd
- Loggbøker og refleksjonsbøker som fremmer læring og utvikling
- Oppfølgingsoppgave (det relasjonelle som ledelse og kollegialt samspill). Se etter tegn på at dere lykkes og gi hverandre tilbakemelding
- Felles øvelse/evaluering: Hva er de viktigste endringene vi har lagt merke til?



Mitt personlige bidrag

- Hva vil jeg gjøre?
- Hvorfor er dette viktig for meg?
- Hva ønsker jeg å oppnå?
- Hvordan gjør jeg det og hvem allierer jeg meg med, noen som kan gi meg tilbakemelding, noen jeg kan rådføre meg med?
- Hvem kan fortelle meg om jeg har lykket?

Styrke evnen til å reflektere over egen praksis og hvilken effekt min atferd har på andre!

Oppsummering

- Hva krever videre utredning/beslutning?
- Hva kan vi bare gjøre, fra og med nå?

- Hva skaper tro på at vi får det til?



Hvordan følge opp tiltak?



Implementering av tiltak: Suksesskriterier

- Ressurser
- Forpliktelse fra toppledelse
- Handlingsplan med klare mål og roller og
- Involvering av linjeledelse
- Involvering av de ansatte og deres representanter

Basert på: (Thomas Hoff og Jon Anders Lone Psyk inst, UiO,
Medarbeiderundersøkelse – verksamt eller verdiløst verktøy, foredrag)

Skap tro på endring

De små seierens Psykologi

- Sosiale og organisatoriske problemer blir ofte definert for overveldende
- Bør defineres som mindre overveldende problemer
 - hvor folk kan identifisere muligheter som de har innflytelse på
 - av moderat størrelser
 - som gir synlige resultater
- At seieren er innenfor rekkevidde, gjør bestrebelsene forståelige og håndterbare og gir fokus og energi
- Karl Weick

Feir suksesser og gi hverandre tilbakemeldinger



”Kritikk er vanskelig å ta. Spesielt fra en venn, et familiemedlem, en kollega eller en fremmed”

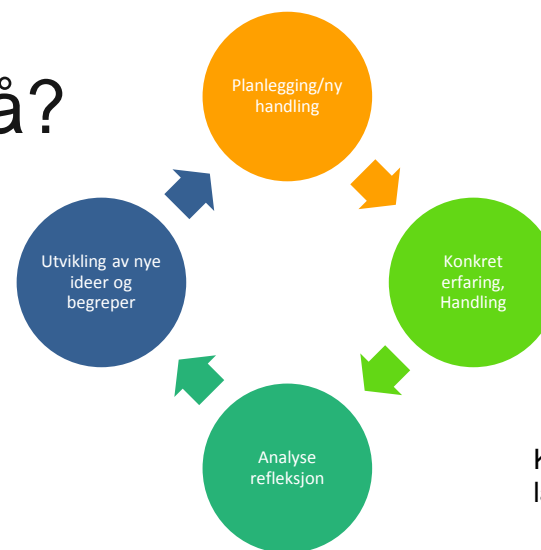
Franklin P. Jones

Fungerte tiltakene/nådde vil målene ?



Neste år

- Klarte vi å komme det hakket opp på skalaen som vi satte oss som mål?
- Hvordan klarte vi det? Hva gjorde vi? Hvilke positive effekter hadde det?
- Dersom ikke – hva gjør vi nå?



Kolbs
lærings sirkel



Oppsummering

Oppsummering

1. Lag en lokal begrunnelse for Ark
2. Bruk dialogen som spilleregel og gjør prosessen til et tiltak i seg selv
3. Bruk kunnskapen om positiv psykologi i arbeidet med tiltak
4. De relasjonelle tiltakene krever en annen type oppmerksomhet enn de strukturelle tiltakene
5. Feir suksesser og gi hverandre tilbakemeldinger
6. Diskuter om tiltakene fungerte (underveis og ved resultatmåling året etter)

Fase 6. Møte for utvikling av tiltak og oppfølging lokalt. Varighet ca. 3 t 30 min.**Generelt**

Fase 6 kan, dersom det er mest siktemessig, kjøres fortløpende, samme dag som fase 5, men vi anbefaler det ikke. Det er mye å vinne på at enhetsleder og prosessleder, evt. også vernetjenesten setter seg ned sammen og vurderer organisasjonspedagogiske implikasjoner av de prioriteringer som er gjort, og planlegger fase 6 på bakgrunn av dette.

Forberedelser/ materiell

Prosessleder forbereder seg på å legge frem de prioriterte temaene, og evt. ramme dem inn kort med relevante begreper, modeller og teori. Følgende materiell trengs:

PPT-er for hvert av de 6 prioriterte temaene med underliggende påstander, evt. utdyping av nøkkelbegreper der det er relevant

- PPT m oppgavetekst for arbeid med positive videreføringstemaer
- PPT og skjema x 3 til alle med spørsmål for utvikling av tiltak på til forbedringstemaene
- Arbeids-duker med spørsmål for utvikling av tiltak på til forbedringstemaene
- PPT om nødvendigheten av dialog og lytting i gruppearbeid

Kjøreplan

Tid	Aktivitet	Innhold/regi	Ansvar
10	Innramming	PPT med mål, program og pedagogisk rammeverk Innledning om hvordan ulike temaer genererer ulike typer tiltak	Enhetsleder
15	Hvilke positive resultater prioriterte vi? Presentasjon og gjennomgang av de positive videreføringstemaene som ble prioritert i fase 5	PPT for hvert tema med underliggende påstander, evt. utdyping av nøkkelbegreper der det er relevant	prosessleder
15	Hva kan vi lære av det vi får til bra? Arbeid med de positive resultatene	Dele forsamlingen i smågrupper, evt. etter naturlige organisatoriske enheter Summing i grupper og deling i plenum. Oppgavetekst på foil: <ul style="list-style-type: none"> – Hva er det dere gjør som gir disse positive resultatene? – Hvis noen var flue på veggen: Hva ville de merke til? – Hva forteller dette om oss? – Og hvordan kan disse kvalitetene nyttiggjøres i andre sammenhenger? 	prosessleder
15	Deling i plenum	Hører kort fra hvert bord	Enhetsleder
15	Hvilke forbedringsområder prioriterte vi? Presentasjon og gjennomgang av de forbedringsområdene som ble prioritert i fase 5	PPT for hvert tema med underliggende påstander, evt. utdyping av nøkkelbegreper der det er relevant	prosessleder
15	Jobbe med tiltak på forbedringsområdene	Individuell jobbing med å svare på spørsmålene for hvert av de tre temaene – (alle får hvert sitt skjema for hvert av temaene) Oppgavetekst: <ul style="list-style-type: none"> • Hvilke administrative/organisatoriske handlinger ser du hvis vi skal forbedre oss på dette punktet? • Hvilke implikasjoner har det for lederatferd /hva må du se av endret lederatferd hvis vi skal forbedre oss på dette punktet? • Hva må du se mer eller mindre av i vårt samspill kollegiet imellom? • Hva vil være ditt personlige bidrag for å skape forbedring på dette punktet? 	
10	Innledning til gruppearbeid	Noen PPT om dialogbasert gruppearbeid og viktigheten av å være nysgjerrig, utforskende og lyttende. Peke på at det å være bevist på det å være i dialog i seg selv er et arbeidsmiljøtiltak	Prosessleder
45	50 Gruppearbeid – alle tre temaene	Gruppene arbeider med ett og ett forbedringstema på utleverte «arbeids-duker» og med utgangspunkt i den enkeltes individuelle	grupper

Kilder

- Bang, H. & Middelfart, T. (2012). Effektive ledergrupper. Gyldendal
- Flick, D. L. (2000). «Debate to Dialogue».
- Hannevig, L. & Parker, M.(2012). Dialog – en praktisk veileder. Flux forlag
- Hoff, T. & Lone J. A (2014). Medarbeiderundersøkelser- en praktisk håndbok. Gyldendal
- Koren, P.C. & Lindøe, P.H. (2013). Metoder for bedre arbeidsmiljø. Gyldendal
- Johnsrud Langslet, G. (1999) Løsningsfokuseret tilnærming til organisasjonsutvikling, ledelsesutvikling og konfliktløsning