

# VÆRDIBASEREDE PERSONALEPOLITIKKER

TEORIBOG

ET UDVIKLINGSMATERIALE



HANNE KUHLMANN, METTE NØRBJERG, ANNE APOLLO & STEEN KABEL

B U P L



FYN

# VÆRDIBASEREDE PERSONALEPOLITIKKER

Et udviklingsmateriale · Teoribog

# INDHOLD

## 4 INDLEDNING

## 6 LÆRINGSSYN

TO PARADIGMER

DET TEORETISKE UDGANGSPUNKT

POLITIKPROCESSENS FEM METODEOVERVEJELSER

## 22 UDVIKLINGSPROCESSEN

FORLØBET

FORBEREDELSESFASEN

OPSTARTSFASEN

VÆRDIFASEN

POLITIKFASEN

## 44 EFTERSKRIFT

## 45 LITTERATUR

# FORORD

## Vi gør noget nyt.

Med udgivelsen af dette udviklingsmateriale ønsker BUPL Fyn at markere at "noget kan gøres anderledes". At vi ved at forandre fokus og arbejde med en anden tilgang til samarbejdet i institutionerne, kan være med til at igangsætte nye processer, der giver ny læring og kompetenceudvikling til medlemmerne. Udviklingsmaterialet inviterer blandt andet ledere og tillidsrepræsentanter til et nyt og anderledes samarbejde end det, der oftest er tradition for.

I BUPL Fyn har vi den holdning, at tillidsrepræsentanternes funktion og rolle i fremtiden i endnu højere grad vil blive forbundet med opgaver vedrørende organisationsudvikling, kommunikation og personalepolitik. Derfor er det naturligt for os, at ledere og tillidsrepræsentanter er målgruppen for dette udviklingsmateriale.

Baggrund for bøgerne er dels erfaringerne fra Projekt Godt job - Godt arbejde, som BUPL Fyn og tre fynske daginstitutioner afviklede i perioden 2001 - 2003 og dels de erfaringer, som forfatterne har med proces- og kompetenceudvikling fra mange andre sammenhænge. I forbindelse med dokumentationen af projektet har mange institutioner efterlyst et mere dybdegående og samtidig handlingsanvisende materiale således, at de selv kan arbejde med lignende processer i egen institution. Det er det, der nu foreligger.

At arbejde med værdibaserede personalepolitikker er ikke noget, man bare lige gør. Det er en udviklingsproces, der kræver viden, indsigt og tid. Vi har derfor ladet to organisationspsykologer, en journalist og en ansat i BUPL Fyn udfolde deres teoretiske forståelser og komme med deres bud på, hvordan i ude på institutionen kan gribe arbejdet an. Det vil forhåbentlig give jer en tilpas forstyrrelse og udfordring - både teoretisk og praktisk.

Udgivelsen af udviklingsmaterialet skal desuden ses i lyset af de strukturforandringer og institutionssammenlægninger, der allerede er i gang, og hvor opgaven med udvikling af nye fælles værdibaserede personalepolitikker vil blive aktualiseret.

Det er vores håb, at I kan bruge dette udviklingsmateriale i praksis. God fornøjelse.

*På vegne af BUPL Fyns bestyrelse*

*Lars Søgaard Jensen  
Formand*

## INDLEDNING

”Ved at arbejde med værdibaserede personalepolitikker er vi helt tydeligt blevet en mere professionel arbejdsplads. Tidligere gik vi bare på arbejdet og blandede pædagogik, personale-samarbejde og arbejdsmiljø sammen i én stor pærevælling. Nu har vi fået en arbejdsplads, der dels er styret af overordnede mål og værdier. Og dels er styret af fælles organisatoriske rammer for, hvordan vores samvær på arbejdspladsen skal være. Det er en ganske enkelt en helt fantastisk fornemmelse.”

### Leder

Det kommunale system bliver omstruktureret i disse år, og det får stor indflydelse på institutionsområdet. Decentraliseringen udbygges. Institutioner sammenlægges. Der kommer fælles ledelse af flere institutioner. TR-funktionen bliver omformuleret, og tillidsrepræsentanterne skal muligvis til at repræsentere flere institutioner på én gang. Institutionerne skal udarbejde læreplaner. Og forældrene bliver mere og mere opmærksomme på, hvad det er for en dagligdag, deres børn har i institutionen.

Det er ikke forandringer, der ligger ude i en fjern fremtid. Nogle af dem er allerede en integreret del af hverdagen i institutionerne, mens andre ligger lige om hjørnet. Fremtiden er her og nu. Disse forandringer stiller krav til den enkelte institution. Krav om omstillingsparathed. Krav om øget pædagogisk faglighed. Krav om synlighed. Samt ikke mindst krav om, at institutionerne får opbygget en organisation, der kan matche de udfordringer, som disse strukturforandringer kommer til at stille institutionsområdet over for.

Én af udfordringerne er at få udarbejdet personalepolitikker, som kan være med til at give en over-

skuelighed og klarhed over institutionens organisation. Eksempler på personalepolitikker kan være lønpolitik, syge- og fraværspolitik, mødepolitik, uddannelsespolitik, informationspolitik, rygepolitik og så videre.

Disse politikker kan give medarbejderne et fælles fundament at stå på. De kan give en fælles opfattelse af, hvad der er rammerne for deres arbejdsliv således, at de har et fælles billede af spilleregler på deres institution. Og det kan efterfølgende være med til at frigøre energi og ressourcer til det pædagogiske arbejde. Det er derfor vigtigt at være opmærksom på, at man som institution skal være parat til at gå ind i en udviklingsproces. En udviklingsproces, der i denne sammenhæng ikke drejer sig om pædagogik, men drejer sig formuleringen af personalepolitikker og om udviklingen af det interne samarbejde i personalegruppen.

### Behov for fælles kultur

Det faktum, at der er en leder, en souschef og en tillidsrepræsentant i hver institution er formentlig snart historie. Tendensen går i retningen af en ny

struktur med en fælles leder for flere institutioner og derunder afdelingsledere for de enkelte institutioner. På tilsvarende vis samles TR-funktionen måske hos én medarbejder, der så bliver tillidsrepræsentant for flere institutioner samtidig.

I forlængelse af at institutioner sammenlægges, vil der opstå et behov både fra ledelses- og medarbejderside for at skabe en ny fælles kultur i de nye institutionstyper. Et nyt fælles fundament at handle ud fra. En ny måde at organisere sig på. Og en ny fælles personalepolitik.

Det er det, dette udviklingsmateriale handler om.

### Praktiske oplysninger

Udviklingsmaterialet består af to dele:

- Teoribog
- Praksisbog

I denne teoribog er der en indføring i de teorier og metoder, der ligger til grund for den proces, man kan iværksætte, når personalepolitikkerne skal udvikles. I den tilhørende praksisbog er der præsenteret en række konkrete værktøjer og anvisninger, der kan bruges som inspiration til, hvordan processen kan gennemføres i praksis. Tilsammen udgør de to bøger et samlet bud på, hvordan man kan udarbejde en samlet værdibaseret personalepolitik for institutionen.

Som forfattere er vi stødt på nogle sproglige problemer. Når vi i den efterfølgende tekst bruger begrebet tovholdere, dækker det over leder og tillidsrepræsentant. Men i den konkrete sammenhæng kan leder være områdelederen, hvis det er flere institutioner, der arbejder med udviklingen af

personalepolitikker i fællesskab. Leder kan også være lederen i den enkelte institution.

Når vi videre skriver, at tovholderne skal gøre noget i forhold til den øvrige del af personalet i institutionen, som eksempelvis at orientere det om forløbet, bruger vi ordene medarbejdere og kollegaer. Det hænger sammen med, at lederen har medarbejdere, mens tillidsrepræsentanten har kollegaer.

Vi synes selv, at det lyder forkert, når vi sprogligt formulerer, at lederen har kollegaer, og tillidsrepræsentanten har medarbejdere. Omvendt bliver det for alt tungt sprogligt, hvis vi hver gang skal skive medarbejdere/kollegaer. Derfor har vi valgt at bruge ordene som synonymmer.

### Hvordan skal materialet læses?

Vores bidrag til at arbejde med værdibaserede personalepolitikker i dette udviklingsmateriale har udgangspunkt i postmodernistisk tænkning. Denne tænkning er foldet ud i teoribogen, men en væsentlig pointe i denne sammenhæng er, at der ikke findes generelle måder og metoder, som er gode for alle institutioner. Hver enkelt institution skal definere sig egen måde at arbejde med udviklingsprocessen på.

Det betyder, at udviklingsmaterialet ikke er en kogeboek, der angiver måden at arbejde med personalepolitikker på. Det er tænkt som inspiration og et bud på, hvordan man kan tilrettelægge og arbejde med processen. Men det skal i praksis udføres med skyldig hensyntagen til jeres hverdag og de lokale sandheder, der gælder for netop jer. Det giver det bedste resultat.

# LÆRINGSSYN

TO PARADIGMER

DET TEORETISKE UDGANGSPUNKT

POLITIKPROCESSENS FEM METODEOVERVEJELSER

” Siden vi gik i gang med at arbejde med personalepolitikker, er jeg kommet til at snakke meget mere med lederen om, hvad vi vil med institutionen, og hvordan den skal udvikle sig i de kommende år. ”

*Tillidsrepræsentant*





## LÆRINGSSYN

Udvikling er et grundvilkår i institutionsverden. Det betyder, at institutionerne er nødt til at tænke i udviklingsprocesser ikke kun i forhold til pædagogisk praksis men også i forhold til ledelse, organisation og personalesamarbejde.

I dette kapitel præsenteres elementerne i det overordnede læringssyn, der ligger til grund for arbejdet med at udvikle og formulere personalepolitikker.



## TO PARADIGMER

Når man som fagperson arbejder med mennesker og udvikling, er det relevant at stille nogle helt overordnede spørgsmål: Hvordan tænker vi om verden, om skabelse af viden og om skabelse af udvikling? Mener vi, at verden kan beskrives objektivt? Mener vi, at viden er objektiv? Mener vi, at mennesker skal undervises og tilegne sig denne viden? Eller mener vi, at vi altid kun kan beskrive verden fra vores egen position: At viden er social konstrueret, og at mennesker i samspil skaber denne viden?

### Valg af erkendelsesmæssigt udgangspunkt

Valg af erkendelsesmæssigt udgangspunkt har nemlig den konsekvens, at man kommer til at arbejde med udvikling på en særlig måde. Man kommer til at bruge bestemte metoder, når man gerne

vil bidrage til udvikling. Vælger man det første udgangspunkt, vil det have den metodiske implikation, at der for eksempel vil finde megen videreførelse af viden sted. Vælger man det andet udgangspunkt, vil det have den metodiske konsekvens, at man er meget optaget af sprog, sprogets skabende effekt og tilrettelæggelse af dialoger mellem mennesker.

Hvad man gør, når man gerne vil skabe udvikling kan føres tilbage til hvilke antagelser, man har om skabelse af verden, skabelse af viden og udvikling af mennesker.

Man kan sige, at tiden er præget særligt af to forskellige forståelser af verden eller af to forskellige paradigmer. Det modernistiske paradigme og det postmodernistiske paradigme.

Det karakteristiske ved de to paradigmer er:

MODERNISME	POSTMODERNISME
Objektiv virkelighed	Ingen objektiv virkelighed
Sandheden findes derude	Sandheden er skabt gennem dialog
Viden som observationer	Viden som konversationer
Viden afspejler virkeligheden	Viden ses som en social konstruktion af virkeligheden
Validiteten (gyldigheden) af viden baseres på, hvorvidt den afspejler virkeligheden	Validiteten (gyldigheden) af viden fremkommer gennem dialog og forhandlinger i relationer
Sandheden er global	Sandheden er lokal

I den modernistiske forståelse har man den idé, at der er én sandhed om alt. Virkeligheden er objektiv. Den ser ud på en bestemt måde. Der er noget, der er rigtigt, og noget der er forkert.

I en postmodernistisk forståelse har man den idé, at der ikke er en objektiv virkelighed eller én sandhed. Sandheden bliver en lokal sandhed, der skabes af aktørerne gennem refleksion og dialog mellem for eksempel kolleger eller mellem fagforeningen og medlemmerne.

I det modernistiske paradigme leder man således efter den globale sandhed. I det postmodernistiske paradigme lever lokale sandheder side om side.

I det modernistiske paradigme er der selvfølgelig værdier, fordi de er udtryk for en global sandhed. I det postmodernistiske paradigme lever kun de lokale sandheder og dermed også kun de lokale værdier, som udelukkende er gældende for de mennesker, der har formuleret dem. Dette kan personalepolitikker på en institution være et eksempel på. De er kun gældende for den institution, der har udarbejdet dem. Naboinstitutionen kan blive inspireret af politikkerne, men den kan ikke bare overtage dem ordret, fordi medarbejderne og konteksten, som personalepolitikken bliver udviklet i, har afgørende betydning for ordlyden af en personalepolitik.

### Kræver ikke mere arbejde

Nogle tænker måske, at det betyder, der skal holdes endnu flere møder i fremtiden, hvis hver institution skal skabe sine egne lokale sandheder om alt. Sådan behøver det ikke at være. Pointen er, at disse lokale sandheder allerede bliver skabt på institutionerne, men personalet er bare ikke bevidst om, at det sker. Omfanget af møder behøver derfor ikke at blive større. Det kan være måden at holde møderne på, der skal ændres. Måske er der brug for en ny struktur på møderne, et anderledes fokus på ind-

holdet og en anden proces. Møder er ofte præget af monologer og gentagelser samt videregivelse af informationer. Det er brug for mere dialog og mere refleksion. Og det gælder ikke kun på møderne. Det gælder også kommunikationen i det daglige arbejde. Erfaringer viser, at når det daglige arbejde både på det pædagogiske og organisatoriske plan tager sit udgangspunkt i det postmodernistiske paradigme, bliver den fælles praksis italesat og undersøgt på en ny måde. Og det er med til at skabe en øget faglig bevidsthed og en større kreativitet i arbejdet.

## PROCES- OG RELATIONSKOMPETENCER

At arbejde med personalepolitikker med udgangspunkt i den postmodernistiske tankegang betyder, at personalegruppen skal finde frem til det, der er sandt og rigtigt i netop deres institution. Disse lokale sandheder bliver skabt i processer, hvor refleksion og dialog er i fokus. Og hvor proceskompetencer og relationskompetencer<sup>1</sup> derfor bliver vigtige kompetencer at besidde.

### Proceskompetence

Proceskompetencer handler om færdigheder til at styre udviklingsprocesser. Man kan have forskellige roller i sådanne processer alt efter, hvilken funktion man har i institutionen. Lederen skal udvikle sine kompetencer til både at planlægge, styre og være i processer. Medarbejderne skal primært udvikle deres kompetencer til at være i processer.

Proceskompetencer er for eksempel, at man:

- kan rumme uforudsigeligheden i selve processen.
- kan rumme ikke på forhånd at vide, hvor processen fører hen.
- ikke tænker i løsninger for hurtigt i processen.

1) Amtoft, Mette, Ledelse i dag, nr. 36/vinter 1999, 9. årgang, nr. 4

### Relationskompetence

Relationskompetencer handler om at kunne skabe og være i varige, ligeværdige, konstruktive og fremadrettede relationer. I modsætning til proceskompetencer er relationskompetencer ikke på samme måde bundet til bestemte funktioner. Det er kompetencer, som er gældende for alle, der er med i udviklingsprocesser.

Relationskompetencer er for eksempel, at man:

- kan lytte og stille nysgerrige spørgsmål.
- udviser respekt for hinanden.
- har situationsfornemmelse.
- er professionel og kan skelne mellem det private og det arbejdsmæssige.
- etablerer netværk, hvor man kan hente den nødvendige sparring og opbakning.

Men disse kompetencer er ikke kun relevante i forbindelse med udviklingsprocesser. De er helt uundværlige kompetencer på nutidens og især fremtidens arbejdsmarked. Og det er sandsynligvis kompetencer, der efterhånden vil optage mere og mere plads i grunduddannelses- og efteruddannelsssystemerne – ikke bare på det pædagogiske område.



## DET TEORETISKE UDGANGSPUNKT

Som tidligere sagt hviler denne bogs forslag til udvikling af personalepolitikker på teoretiske antagelser og metoder, der hører hjemme i det postmodernistiske paradigme. Udgangspunktet er derfor, at der ikke findes generelle personalepolitikker, der er gode og velfungerende for alle institutioner. De skal derimod udvikles i en dialog og et samarbejde mellem de mennesker, der er berørt af dem i den enkelte institution, således at de er meningsfulde for både ledere og medarbejdere.

De teoretiske retninger indenfor det postmoderne paradigme, som denne bog er inspireret af, er hentet i konstruktivisme og social konstruktivisme<sup>2</sup>.

### ANERKENDELSE, FORSTYRRELSE OG TID TIL REFLEKSION

Den teoretiske forståelse af, hvad der skal til for at skabe læring og udvikling hos et menneske er hentet hos den chilenske biolog Humberto Maturana<sup>3</sup>.

Et af hans bidrag er, at der skal være tre forhold tilstede for at muliggøre læring og udvikling:

- anerkendelse
- forstyrrelse/noget nyt
- tid til refleksion

#### Anerkendelse

Maturana fremhæver, at såfremt et menneske ønsker at skabe læring og udvikling hos et andet menneske, må vedkommende kunne anerkende den anden og dennes tanker, idéer, gøren og laden som meningsfulde for vedkommende. Må kunne forstå



og respektere den andens måde at se, opleve og agere i verden på. Dette hænger sammen med den postmodernistiske idé om, at der findes mange sandheder.

Hvis man modsat går i rette med og kritiserer den andens tanker, idéer, gøren og laden, kan der ske det, som kaldes "at definere den anden negativt". Og fra en sådan position, hvor man bliver defineret negativt, vil man oftest være tilbøjelig til at forsvare, forklare og opretholde sine tanker og idéer. At definere negativt vil være at følge det modernistiske paradigmes tænkning om, at der kun findes én sandhed.

Et anerkendende udgangspunkt forudsætter, at man midlertidigt er i stand til at tilsidesætte sine

2) Gergen, 1997; Pearce, 1994.

3) Humberto Maturana har – sammen med bl.a. Bateson og Wittgenstein – været væsentlige inspirationskilder til teorierne konstruktivisme og social konstruktivisme. For en nærmere præsentation af disse teorier henviser vi til litteratur af de nævnte forfattere og til Gergen, 1997 og 1999 samt Holmgren, 2002. For den læser, der er særligt interesseret i at fordybe sig i Maturana's idé om anerkendelse henvises til hans bog: Kundskaabens Træ, kapitel 10.

egne holdninger, meninger, værdier og moraler og i væsentlig grad lytter til den anden part.

Følgende sætninger kan være eksempler på denne form for anerkendelse:

- Hvor er det interessant, at du tænker sådan om det ...
- Kan du sige lidt mere om, hvorfor du siger, som du gør ...
- Jeg kan godt følge dig i, at man kan opleve det sådan ...

Det kan være en stor personlig udfordring for én selv at virke anerkendende overfor en kollega, hvis idéer, synspunkter eller oplevelser er meget forskellige fra ens egne. Ofte hænger det sammen med, at man ved at anerkende og forstå den anden er bekymret for, om man dermed også kommer til at give den anden ret. Hvis to kollegaer i institutionen eksempelvis tænker meget forskelligt om lønforhold, kan det opleves som at skyde sig selv i foden, hvis man til sin kollega med en anden holdning siger: "Hvor er det da interessant, at du har de idéer til vores lønpolitik ... kan du ikke sige lidt mere om det?".

Hvis anerkendelse bliver forvekslet med accept af noget, som værende mere rigtigt end andet, er det oplagt, at man selv vælger at være tilbageholdende med at anerkende kollegaen. Det er vigtigt at understrege, at denne vurderende dimension i det at anerkende ikke er en del af Maturanas forståelse af anerkendelse. I hans forståelse accepterer man kollegaens holdning som den rigtige og sande for den pågældende ved at være anerkendende.

### Forstyrrelse

Maturanas anden pointe er, at læring og udvikling kan ske under forudsætning af, at man som fagperson bliver forstyrret i sin sædvanlige måde at være

i verden på. En forstyrrelse kan være at blive præsenteret for en anden måde at tænke på. En anden metode at handle efter i praksis. Nogle nye ord og begreber. Eller et helt nyt perspektiv.

Det kan eksempelvis være en forstyrrelse, at nogle kollegaer pludselig foreslår, at mødelederrollen går på skift til personalemøderne, hvis man er vant til, at det er lederen, der har denne rolle til møderne.

Det er imidlertid væsentlig at sikre sig, at forstyrrelsen er tilpas<sup>4</sup>. Hvis en forstyrrelse er for lidt forskellig eller for forskellig i forhold til det, man tænker eller gør i forvejen, er det ofte ikke meningsfuldt at koble sig på forstyrrelsen og derved udebliver læringen og udviklingen. Samtidig skal man være opmærksom på, at der ikke er for få eller for mange forstyrrelser.

Der kan eksempelvis være lagt op til forstyrrelse:

- Når en pædagog bliver præsenteret for, at et uddreagerende barn kan opfattes som initiativrig frem for forstyrrende.
- Når en kollega hører en anden kollega have forståelsen af, at loyalitet blandt andet betyder, at man fortæller lederen, hvis man hører om samarbejdsvanskeligheder i en del af personalegruppen. Og vedkommende selv synes, det er loyalitet at holde denne snak blandt kollegaer.

### Tid til refleksion

Endelig siger Maturana, at en lærings- og udviklingsproces forudsætter, at der er tid til at fordøje, reflektere og få skabt mening i alt det nye, der er blevet skabt. Tid er en væsentlig faktor at holde øje med i disse tider, hvor mængden af forandringer synes at komme i en lind strøm og afløse hinanden med høj hastighed.

Følgende handlinger kan skabe tid og rum for refleksioner:

4) Tom Andersen, Reflekterende Processer – samtaler og samtaler om samtalerne, Dansk Psykologisk Forlag, 1994.

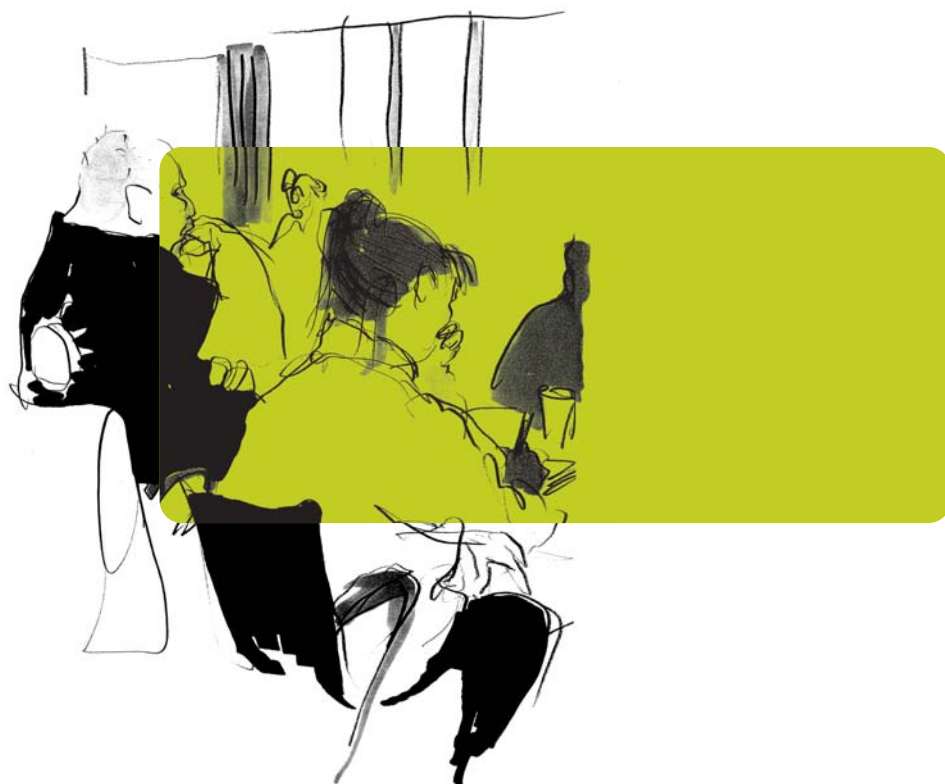
- At bede folk tale sammen to og to om deres tanker, bekymringer, glæder og spørgsmål i forhold til et givent oplæg.
- At holde en pause, hvor man beder folk tænke over, hvad der er blevet sagt og så tage diskussionen op igen efter pausen.

Når man er i gang med en proces som at udarbejde personalepolitikker, kan det være givtigt også at bruge Maturanas tre punkter som en slags proces-evaluering af forløbet. Det gælder for øvrigt også i forhold til pædagogiske udviklingsprocesser. Det

kan ske ved at man løbende kan stille sig selv og hinanden følgende spørgsmål:

- Hvordan går det for os med at anerkende?
- Er der forståelse og lydhørhed for, hvem vi er?
- Er der forståelse og lydhørhed for, hvor vi er, og hvad vi gerne vil?
- Er der for lidt, for meget eller tilpas forstyrrelse?
- Er der den nødvendige tid til refleksion?

Svarene på disse spørgsmål vil give en god indikation af, hvad der er vigtigt i tilrettelæggelsen af den næste del af processen.



## POLITIKPROCESSENS FEM METODEOVERVEJELSER

I forløb med udvikling af personalepolitikker kan Maturanas model omsættes til praksis på flere forskellige måder. Anerkendelse kan eksempelvis skabes ved at tage afsæt i noget af det, som allerede fungerer godt på det personalepolitiske område. Forstyrrelse kan skabes ved at introducere nye metoder og nye idéer. Tid og rum til refleksion kan skabes ved at tilrettelægge arbejdet med personalepolitikker i et passende tempo. Ved at indlægge pauser. Og ved at organisere arbejdet individuelt eller i små grupper.

I det følgende afsnit præsenteres fem metodeovervejelser i politikprocessen, som kan være en overordnet model i arbejdet med udvikling af personalepolitikker sammen med Maturanas tænkning.

### 1. GODE ERFARINGER OG GOD PRAKSIS

Når man som institution inviterer medarbejdere til læring, udvikling og forandring, er det væsentligt at være opmærksom på, at denne invitation sætter gang i en række følelser og overvejelser hos medarbejderne. Det er følelser og overvejelser med meget forskellig baggrund og formål, og som kan gå hen at blive styrende for processen, såfremt de ikke får den nødvendige opmærksomhed.

Uanset hvor velovervejet og godt tilrettelagt en udviklingsproces er, kan der være bekymring, tvivl, undren og en følelse af utilstrækkelighed at spore hos medarbejderne. Der kan naturligvis også være glæde, interesse, spænding og en stemning af, at man ikke kan komme hurtigt nok i gang med at udvikle arbejdspladsen. Men i denne sammenhæng er

det de førstnævnte følelser og overvejelser, vi retter opmærksomheden imod, så de ikke får en uønsket effekt på processen.

Når en personalegruppe står overfor udfordringen med at igangsætte en udviklingsproces, kan dette til tider blive opfattet som en indirekte kritik af dens hidtidige praksis. Og det er ifølge Maturanas model ikke et hensigtsmæssigt udgangspunkt for læring og udvikling, fordi man som kollega her kan føle sig negativt defineret frem for anerkendt.

Samtidig vil personalegruppen ofte også give udtryk for, at dens tidligere praksis har været en både meningsfuld, hensigtsmæssig og klog praksis. Man kan næsten høre spørgsmålet: "Skal vi nu til at opfinde den dybe tallerken én gang til?"

### Afsæt i gode erfaringer

Med dette udgangspunkt kan man med fordel sætte gang i udviklingsprocesser, der tager afsæt i de gode erfaringer og den gode praksis, som personalegruppen har i forhold til processens tema.

For det første kan det have den effekt, at personalegruppen føler sig anerkendt. For det andet kan det have den effekt, at forstyrrelsen ikke bliver for stor. Det er værd at diskutere, om forstyrrelsen så bliver for lille til at igangsætte en udviklingsproces, men erfaringer viser, at et indledningsvis arbejde med at tydeliggøre egne gode erfaringer eksempelvis i forhold til at afholde møder kan skabe en tryk platform for den videre udvikling af en mødepolitik.

Inspirationen til at tilrettelægge udviklingsprocesser på denne måde er hentet hos David L. Cooperrider. Han er én blandt en række psykologer,



sociologer og antropologer, der i løbet af 1990'erne udviklede en teori og en metode til at arbejde med organisationsudvikling med afsæt netop i gode erfaringer. Denne tilgang kaldes på engelsk for "Appreciative Inquiry"<sup>5</sup> og kan i sin forståelse af udvikling ses som et modstykke til den mere traditionelle problemløsningsforståelse. Nedenfor er en kort gennemgang af de to tilgange til læring og udvikling<sup>6</sup>.

### Traditionel problem- og mangeltænkning

Den traditionelle problem- og mangeltænkning er karakteriseret ved at have opmærksomheden på problemer, fejl og mangler. Hensigten med denne tænkning er at løse problemet ved at handle i forhold til de årsager, der skaber problemerne.

I et forløb med denne tænkning som udgangspunkt kan processen være følgende:

- Man starter med at sætte fokus på problemerne – på alt det, der går galt.
- Derefter foretager man en årsagsanalyse, hvor årsager til problemerne kortlægges og tydelig gøres.
- Ud fra det opstiller man nogle løsningsmuligheder.
- Endelig udarbejder man en handleplan, der skal være med til at løse de problemer, der var udgangspunktet. I den konkrete sammenhæng kan "man" enten være lederen eller personalegruppen. Det afhænger af de lokale forhold.

### Appreciative Inquiry

Appreciative Inquiry er kendetegnet ved at have fokus på ressourcer, værdier og ønsker. Hensigten med denne metode er at skabe fremtiden med afsæt i det, der går godt i nutiden og som har gået godt i fortiden.

I et forløb med denne tænkning som udgangspunkt kan processen være følgende:

- Man starter med at sætte fokus på det, der lykkes – på succeserne.
- Derefter søger man efter at kortlægge de forhold, som er med til at skabe succeserne således, at de bliver synlige.
- Som det næste skaber man nogle billede af den ønskede fremtid.
- Endelig igangsætter man processer og handlinger, der kan være med til at virkeliggøre fremtidsbilledet.

I den konkrete sammenhæng kan "man" enten være lederen, eller det kan være personalegruppen. Det afhænger af de lokale forhold.

### Udgangspunkt i det velfungerende

Hvis udgangspunktet for at udvikle personalepolitikker er Appreciative Inquiry, betyder det, at der tages afsæt i en dialog om, hvornår samarbejdet og forhold på det personalepolitiske område fungerer godt.

Dernæst bliver de forhold, der har været med til at skabe dette gode samarbejde, analyseret og kortlagt. Disse forhold samles efterfølgende og udtrykkes i en værdi, som eksempelvis kan være "tillid".

## 2. FORBINDE ORD MED PRAKSIS

Et hovedsynspunkt i den social konstruktionistiske tænkning er, at sproget ikke repræsenterer noget bestemt her i verden. Det er nærmere et redskab, som mennesker anvender til at koordinere deres handlinger med hinanden. Et andet hovedsynspunkt er, at al viden er lokalt socialt konstrueret<sup>7</sup>.

Det vil eksempelvis sige, at begrebet personalepolitik ikke repræsenterer noget bestemt i denne verden. Det repræsenterer det, personalegruppen sammen beslutter, at begrebet betyder. Det er postmodernisme i praksis.

5) Der er aldrig blevet skabt en officiel oversættelse af denne teoretiske retning i Danmark, hvorfor vi har valgt at opretholde det engelske navn. Oversættelsen til dansk er bl.a. blevet til: Anerkendende tænkning; Ressource- og værditænkning; Værdisættende tænkning eller samtale eller forkortelsen AI.

6) For yderligere læsning om Appreciative Inquiry vil vi gerne henvise til bøgerne "Slip anerkendelsen løs!" af Mads Ole Dall og Solveig Hansen og "The Thin Book of Appreciative Inquiry" af Sue Annis Hammond. Derudover kan der på internettet søges på "appreciative inquiry" og [www.taosinstitute.net](http://www.taosinstitute.net)

Det kan umiddelbart lyde temmelig filosofisk, men i praksis eksisterer denne filosofiske pointe hele tiden. Den viser sig eksempelvis, når man sammenholder to institutioners fraværspolitik og ser, at de på mange områder er forskellige. Det viser sig i det pædagogiske arbejde, når det samme barn af fire forskellige pædagoger betegnes som henholdsvis voldsom, udadreagerende, energisk og initiativrig. Efter nogle diskussioner bliver det tydeligt, at de fire pædagoger forbinder barnets handlinger med noget helt forskelligt. Man kan også opleve det, når man bliver indkaldt til et møde, og det undervejs i mødet bliver tydeligt, at mødedeltagerne har vidt forskellige opfattelser af dets baggrund og formål.

Disse eksempler tjener til at tydeliggøre, at ord ikke betyder noget bestemt. Ord og fænomener får deres betydning – og ofte lokale betydning – i en fortløbende meningskabende dialog mellem mennesker.

### Sprog har en skabende effekt

Sprog har en skabende effekt forstået på den måde, at dialog og handlinger er med til at skabe én selv og hinanden samt det, man er sammen om eksempelvis som medarbejdere og kollegaer i en institution.

Denne kommunikation sker i en løbende social forhandling eller koordinering imellem deltagerne i dialogen. Ved for eksempel at kalde det seneste personalemøde for et godt møde, skaber personalet et bestemt billede af mødet – nemlig at det var godt. På den måde kommer ens kollegaer, ledere og én selv til at fremstå som mennesker, der forstår at holde gode møder. Ved at kalde et barn voldsom, udadreagerende, energisk eller initiativrig er man også med til at skabe barnet som så.

Sprog skal i denne social konstruktionistiske til-

gang forstås bredt, idet man ikke kan ikke-kommunikere. Det vil sige, at alt er sprog. Smilet, de hævde øjenbryn, gabet, spørgsmålet, det sagte, deltagelsen i mødet, den manglende deltagelse i mødet, de udeblevne smil, de manglende spørgsmål, kommentarer og så videre.

Disse teoretiske og filosofiske præmisser giver en praksis i forbindelse med udvikling af personalepolitikker, hvor dialog er i højsædet. Og hvor ord som åbenhed, tillid og rummelighed skal følges op af konkrete eksempler og forhandlinger, som giver de pågældende ord mening og betydning for personalet. Dialogen bliver højaktuel, fordi medarbejderne sammen skal skabe meningen med politikkerne og deres indhold. Og eksempler bliver relevant for at sikre, at man som kollegaer taler om og forstår nogenlunde det samme med et givent ord eller begreb.

### 3. INVOLVERING AF ALLE I INSTITUTIONEN

Ofte er ét af målene med en udviklingsproces, at den på sigt skal have en effekt i praksis. Institutionen skal kunne se og mærke i det daglige, at der er investeret tid, energi og penge i udvikling. Med et sådan mål er det væsentligt at involvere alle de personer, den pågældende forandring eller udvikling har betydning for. En udviklingsproces af den her karakter er sjældent meningsfuld, hvis man som medarbejder ikke selv har deltaget i den. Og med det følger ofte, at det er sværere at føle sig forpligtet på at efterleve de beslutninger, der er truffet undervejs, hvis man ikke har været en del af processen.

Det betyder ikke nødvendigvis, at man eksempelvis som ny medarbejder i institutionen ikke føler sig forpligtet af en vedtaget personalepolitik, fordi man ikke har været med i processen. Men det er også en anden situation, når man kommer udefra,

end det er, hvis man som medarbejder ikke bliver involveret i en udviklingsproces, der forløber, mens man er ansat i institutionen.

### Ledelsen sætter rammen

Nogle ledere tøver med at igangsætte en sådan dialog om involvering, fordi de ofte selv har et forslag til, hvordan rammerne for involveringen skal være. Det kan være, at lederen på forhånd har en idé om, hvor ofte der skal tales om forløbet på personalemøder. Hvem der skal sidde i hvilke arbejdsgrupper. Hvem der eventuelt ikke skal være sammen om en opgave.

En dialog om involvering kan sagtens finde sted med afsæt i ét til flere forslag, som lederen på forhånd har udarbejdet, og som den øvrige personalegruppe får mulighed for at kommentere, spørge til og eventuel komme med nye idéer til.

I sådan en sammenhæng er det væsentligt, at lederen gør klart, hvad der i forslaget ikke er til diskussion og samtidig redegør for baggrunden for forslaget, således at det giver mening for personalet. Det væsentlige for medarbejderne i en sådan dialog er at komme til at forstå og at blive hørt. At blive hørt betyder ikke automatisk, at man får ret. Eller at alle er enige med hinanden og tager beslutninger i fællesskab. Men det indbefatter, at alle har haft mulighed for at ytre sig og har fået en forståelse for baggrunden for den beslutning, som lederen efterfølgende tager.

### Hvem skal være med i processen?

En væsentlig refleksion at gøre sig som leder i den henseende er i hvilken grad og hvilket omfang medarbejdere skal involveres. Er det tilstrækkeligt og tilfredsstillende, at de deltager i møder, hvor de får lejlighed til at kommentere forslag og stille spørgsmål? Skal alle være med til at diskutere hvert

et ord og hver en linie i en politik? Svarene på disse spørgsmål er igen lokale sandheder.

Det mest hensigtsmæssige er at tilrettelægge involveringen på en sådan måde, at den er meningsfuld for medarbejderne, hensigtsmæssig for processen og praktisk gennemførlig. Ved længerevarende udviklingsprocesser er en sådan tilrettelæggelse som oftest mest hensigtsmæssig at lave på baggrund af en løbende dialog i personalegruppen om forventninger, behov for, krav til og ønsker om involvering.

En sådan dialog vil ikke nødvendigvis resultere i, at alles ønsker kan imødekommes, men dialogen vil kunne være med til at skabe et grundlag for tilrettelæggelsen af involveringen, som så kan meldes ud til de involverede.

### Ny tradition

Pædagoger har generelt set ikke en særlig lang tradition for at arbejde med udvikling af organisationen. Pædagoger arbejder meget med pædagogisk udvikling, men det er ikke længere tilstrækkeligt for pædagoger at have fokus på den pædagogiske del af arbejdet. Mange pædagoger har allerede mærket, hvordan de kommende forandringer primært har fokus på strukturer og på organiseringen af institutioner som arbejdspladser.

I arbejdet med at udvikle personalepolitikker i institutioner er der en styrke i at involvere alle ansatte i en eller anden grad, fordi det er et område, alle skal efterleve i praksis. Og fordi det handler om udvikling af organisationen, og det berører alle ansatte i institutionen. Man kan sige, at der kan være et langsigtet mål med at involvere alle i udarbejdelsen af personalepolitikker, som generelt handler om at klæde pædagoger på til at føle sig kompetente til også at arbejde i det organisationsudviklende felt.

#### 4. TOVHOLDERE

Den fjerde metodeovervejelse har mere rod i praktiske erfaringer end i paradigmer og teorier. Erfaringerne går på, at alle på tværs af fag og arbejdspladser har oplevet, at en opgave bliver tabt på gulvet. At en opgave langsomt glider ud af bevidstheden og diverse dagsordener. Eller at et punkt bliver overført fra den ene dagsorden til den næste, fordi man ikke får det behandlet.

Det kan der selvfølgelig være mange grunde til, men én af de mere relevante i denne sammenhæng kan være, at der ikke har været nogen, som har været udpeget som ansvarlig for opgaven. At ingen har fået en ledelsesmæssig funktion samt tilhørende kompetencer og magtbeføjelser i forhold til opgaven.

Alle opgaver kalder på ledelse, men langt fra alle opgaver kalder på samme slags ledelse. I forhold til arbejdet med personalepolitikker er det relevant at tale om ledelse i to perspektiver. Det ene er den ledelse, man har qua sin organisatoriske placering. Den benævnes ledelse af 1. orden. Det andet er ledelse af processer, som benævnes ledelse af 2. orden (se side 28).

##### Fælles opgave

I forløb med udarbejdelse af personalepolitikker er det vigtigt med en ledelse, der styrer processen. I denne sammenhæng bliver dette sikret ved at gøre leder og tillidsrepræsentant til "tovholdere". Det betyder, at de to i fællesskab har en særlig opgave i at holde arbejdet og processen i gang. Det vil sige, at de har det primære ansvar for, at der bliver talt om, arbejdet med og udarbejdet personalepolitikker.

Det betyder ikke, at det er tovholderne, der skal lave al arbejdet med personalepolitikkerne, men de er ansvarlige for tilrettelæggelsen af, at det finder sted. Det er det, der ligger i ledelse af 2. orden. Og

ved at lederen er én af tovholderne, er der også mulighed for at praktisere ledelse af 1. orden, hvis det er nødvendigt eller hensigtsmæssigt.

Erfaringer viser, at såfremt en udviklingsproces, uanset om det er en faglig eller organisatorisk proces, skal gøre en forskel, skal det have lederens bevågenhed og opbakning. Til tider undervurderes lederens betydning i forhold til udviklingsprocessers levedygtighed, og det har resulteret i megen irritation, magtesløshed, tab af energi og i en følelse af spildte ressourcer og penge.



Det er en styrke, at lederen er med i enhver såvel faglig som organisatorisk udviklingsproces, fordi det er en opgave, lederen har ansvaret for. Hvis lederen sætter sig udenfor denne proces, kan institutionen udvikle sig i en helt anden retning, end lederen har tænkt sig. Og så skal man ikke undervurdere den anerkendende effekt, det kan have, at lederen viser interesse for et forløb som dette.

## 5. FORMULERING AF VÆRDIER

En personalepolitik er med til at skabe rammen omkring arbejdspladsen og skabe grundlaget for én som leder og medarbejder. Med andre ord er personalepolitikken en væsentlig del af konteksten for én som medarbejder. Den er del af den kontekst, som senere beskrives som handlingens domæne (se side 40).

En personalepolitik er en midlertidig stadfæstelse af regler, vaner, normer, principper, moraler, procedurer og så videre på arbejdspladsen. Den skal derfor være med til at give svar på spørgsmål som: Hvad er mine rettigheder og pligter som medarbejder her? Hvad er nogle af mine opgaver som medarbejder her? Hvem skal jeg samarbejde med om hvad og hvordan? Hvordan har vi organiseret os? Hvor rejser jeg hvilke typer spørgsmål? Hvilke typer møder holder vi om hvad?

Virksomhedsplanen og læreplanen er andre eksempler på den kontekst, man har som medarbejder, men hvor disse to planer er med til at sætte en del af den pædagogfaglige kontekst, så er personalepolitikken med til at sætte en del af den organisatoriske kontekst. Men fælles for virksomhedsplanen, læreplanen og personalepolitikken er, at de har stor indflydelse på, om man trives som leder og medarbejder.

### Bygger på værdier

En af hensigterne med at udvikle personalepolitikker er, at politikkerne skal bidrage til at skabe trivsel på arbejdspladsen ved at give en fælles retning og klarhed, således at man som personalegruppe ikke skal bruge tid og energi på at træffe beslutninger fra gang til gang. Med en velfungerende personalepolitik er det tydeligt for enhver i institutionen, hvordan de personalepolitiske vilkår er. En personalepolitik kan også bidrage til trivsel i kraft af sit indhold og sit budskab. For at imødekomme denne hensigt kan det være meningsfuldt at lade politikkerne hvile på nogle værdier, der er vedtaget af hele personalegruppen i fællesskab.

Når man arbejder i et postmodernistisk paradigme er der særlige metodiske hensyn og forbehold at tage, når man arbejder med værdier. Man kan ikke være sikker på, at alle medarbejdere forbinder det samme med det samme ord - som eksempelvis ordet tillid. En definition på tillid vil altid være en lokal sandhed, som man har forhandlet sig frem til på stedet. Det kan selvfølgelig rejse det overordnede spørgsmål, om det overhovedet er meningsfuldt at tale om og arbejde med værdier. Svaret på det spørgsmål er, at det må det være. Men det er ikke nødvendigvis værdierne i sig selv, der er det mest værdifulde.

Det er i vid udstrækning samtalerne om værdierne, der bliver oplevet som meningsfulde, betydningsfulde og bidragende til trivslen i personalegruppen.

### Giver indgående kendskab til hinanden

En sådan værdiprocess giver desuden et indgående kendskab til hinanden i en personalegruppe. Et kendskab, der synes at gøre det nemmere og mere trygt senere at indgå i et fælles arbejde med at udvikle personalepolitikker, og som synes at gøre det nemmere at finde frem til indholdet i dem. Endelig

har kendskabet en væsentlig afsmittende effekt på det daglige samarbejde i institutionen.

Men denne form for værdiproces er krævende for deltagerne. Dels tager den lang tid, og dels inviteres deltagerne ind til at tale meget indgående med hinanden om sig selv, hinanden og samarbejdet. Mange mener, at det gør pædagoger allerede rigtig meget, og det er for så vidt rigtigt. Dog er der stor forskel på lejlighedsvis snakke om samarbejdet, som ofte sættes i relation til den pædagogiske

opgave og så en struktureret og målrettet proces, hvor det er samarbejdet og trivsel i sig selv, der er fokus på.

Denne forståelse af værdier og værdiprocesser lægger implicit op til, at et værdiarbejde i princippet aldrig slutter. Værdier kan ikke hugges i stentavler. De er dynamiske størrelser, som man løbende må diskutere og revidere, således at de altid er så aktuelle og meningsfulde for personalegruppen som muligt.



# UDVIKLINGSPROCESSEN

FORLØBET

FORBEREDELSESFASEN

OPSTARTSFASEN

VÆRDIFASEN

POLITIKFASEN

” Processen med at udvikle og formulere personalepolitikkerne er det væsentligste, for det er her, selve læringen foregår. Det er her, vi sætter ord og begreber på vores faglighed. Og det er her, vi lytter til hinanden, åbner os for hinanden og flytter os for hinanden. Det er en spændende og lærerig proces. ”

*Pædagog*





## UDVIKLINGSPROCESSEN

I dette kapitel beskrives først forløbet af udviklingsprocessen og derefter de metoder og væsentlige teoretiske begreber, som kan være anvendelige som udgangspunkt for tilrettelæggelsen af en værdibaseret personaleudviklingsproces.



## FORLØBET

Denne model giver et overblik over de fire faser, udviklingsprocessen forløber i:



Den samlede udviklingsproces med udarbejdelse af værdibaserede personalepolitikker består af fire faser. I de kommende afsnit er teorier og metoder bag de første tre faser beskrevet.

Politikfasen er en model for den praktiske gennemførelse af processen, som ikke er nærmere beskrevet i denne bog. Men i den tilhørende praksisbog er der en udførlig beskrivelse af, hvordan man som institution kan gennemføre de fire faser i praksis.

### Hvorfor arbejde med værdier først?

Et relevant spørgsmål er, om ikke institutionen kan udarbejde personalepolitikker uden først at arbejde med værdier? Svaret er, at det er bestemt muligt. Men erfaringer viser, at værdifasen skaber et unikt udgangspunkt for efterfølgende at udarbejde politikker. Mange af de diskussioner, der vil

opstå undervejs i processen, hvis institutionen springer værdifasen over og nøjes med opstartsfasen og politikfasen, vil man som personalegruppe have været igennem, hvis man vælger også at arbejde med værdierne. Værdierne er der uanset, om man taler om dem eller ej. Men ved at tage dialogen og refleksionerne om værdierne, får man skabt en fælles forståelse af de værdier, personalegruppen i den enkelte institution oplever som vigtige.

Det betyder, at arbejdet med at udarbejde personalepolitikker forløber meget lettere efter en tur gennem værdifasen. Den bliver således et lille afgrænset udviklingsforløb i den samlede udviklingsproces, fordi udbyttet af dialogerne rækker langt ud over udarbejdelsen af personalepolitikker. Det rækker ind i fremtiden, især hvis værdierne holdes levende ved løbende at have dialogen om, hvordan de leves i den daglige praksis.

## FORBEREDELSESFASEN



I forberedelsesfasen ligger arbejdet med at forberede, hvordan udviklingsprocessen kan præsenteres for personalegruppen. Første skridt er at etablere tovholderfunktionen.

### ETABLERING AF TOVHOLDERFUNKTIONEN

I forberedelsesfasen er det væsentligt, at tovholderne får et overblik over, hvad deres opgave og deres samarbejde består i. Det kan med fordel gøres skriftligt.

Desuden skal de melde det ud til medarbejderne således, at alle har et billede af, hvilken funktion og hvilke opgaver tovholderne har. Her ligger altså et arbejde for tovholderne i forhold til at synliggøre:

- Hvad vil det sige at være tovholder?
- Hvad er tovholdernes opgaver, pligter og rettigheder?

- Hvilke aftaler om møder og samarbejde skal der være mellem tovholderne?

Til at tilrettelægge og styre udviklingsprocessen vil det være hensigtsmæssigt, at to tovholdere varetager den funktion hele vejen gennem forløbet. Og det er hensigtsmæssigt, hvis det er en ledelsesperson og tilidsrepræsentanten, der i fællesskab påtager sig den opgave.

### Udpegningen af tovholdere

Lederen er selvskrevet til rollen, som den der har det overordnede ansvar for institutionen og dermed også for udviklingen af institutionen. I en proces som denne er det afgørende, at lederen tager ansvar og gør det tydeligt for medarbejderne, at "nu har vi fokus på personalepolitik". Lederen kan som i andre sammenhænge uddelegere noget af ansva-

ret og opgaven, men det kræver, at vedkommende følger processen tæt. Uden denne synlige markering og opbakning fra lederens side, er det vores erfaring, at processen løber ud i sandet.

At udpege eller vælge tillidsrepræsentanten som den anden tovholder er også et valg, fordi udviklingen og indholdet af en personalepolitik er essensen af en tillidsrepræsentants arbejdsområde. Desuden vil både ledelse og medarbejdere have glæde af at trække på tillidsrepræsentantens viden og indsigt på det organisatoriske område.

### **Tovholderens funktion**

Tovholderfunktionen indebærer et struktureret og metodisk teamsamarbejde imellem personer, der har forskellige roller, men procesmæssigt fælles ansvar. Det er således et ligeværdigt samarbejde, hvor opgaven er at styre kollegaerne igennem processen mod et bestemt mål – nemlig udarbejdelsen af personalepolitikker. Men det ændrer ikke på, at lederen stadig har det overordnede ansvar for både processen og produktet.

Tovholderne har en vigtig funktion, fordi de er den råde tråd gennem forløbet. Og det giver en ro og tryghed blandt kollegaerne, at de ved, at det er tovholderens opgave at holde styr på processen. Det frigør energi hos dem til at forholde sig til det indholdsmæssige, når de ved, at tovholderne tager sig af det organisatoriske samt sikrer, at udviklingsarbejdet rykker sig i den rigtige retning.

### **LEDELSE AF 1. OG 2. ORDEN**

I forbindelse med etablering af tovholderrollen bliver begreberne ledelse af 1. orden og ledelse af 2. orden præsenteret. At påtage sig opgaven som tovholder er at påtage sig en rolle, der indbefatter ledelse af 2. orden<sup>8</sup>. Det er ledelse af samarbejds-

processer og for at sikre en god proces, er det vigtigt, at tovholderne har en klar forståelse for, hvad det indebærer at være tovholder. Ligesom det er vigtigt, at medarbejderne i processen kender tovholderens rolle.

### **Rum for medindflydelse**

Ét element i udviklingsprocesser er medindflydelse. Langt de fleste medarbejdere ønsker at deltage i debatter og sætte deres fingeraftryk på de processer og beslutninger, der er forbundet med forandringer i institutionen. De ønsker at være medskabere af deres egen fremtidige arbejdsplads. Og de fleste ledere ønsker også, at medarbejderne medvirker aktivt i denne udviklingen.

Det er lederens opgave at skabe rummet, hvori medindflydelsen kan udfolde sig. Måske tænker medarbejderne, at de har haft medindflydelse i masser af år. Men der er stor forskel på, hvilke rammer der har været for medindflydelse.

Medindflydelse kan for eksempel udspille sig som diskussioner på et personalemøde af, hvordan den nye afdeling af legepladsen skal indrettes. I den proces vil holdninger og argumenter ofte være at finde, og det er den enkeltes stædighed, udholdenhed eller evne til at argumentere, der er afgørende for graden af medindflydelse.

Medindflydelse kan eksempelvis også udspille sig i dialoger om, hvordan forholdene for rygere kan indrettes. Dialoger hvor der stilles nysgerrige spørgsmål til de idéer og muligheder, kollegaerne luffer. Den endelige beslutning vil være en blanding af de forskellige idéer og muligheder, der er kommet frem. På den måde vil medindflydelsen ytre sig via den enkelte medarbejders deltagelse i den idéudviklingsproces, der har ført frem til en beslutning.

At skabe den sidste form for medindflydelse stiller særlige krav til ledelsen af disse processer.

Denne type ledelse kaldes for ledelse af 2. orden.

Men for at kunne definere begrebet ledelse af 2. orden, er det hensigtsmæssigt at begynde med at definere ledelse af 1. orden.

### Ledelse af 1. orden

Ledelse af 1. orden er det, man traditionelt forbinder med ledelse. Lederen af 1. orden er den formelle leder, der har organisatorisk kompetence og er en del af en hierarkisk organisering. Jo højere lederen af 1. orden er placeret i hierarkiet, jo mere kompetence har han eller hun. Når en leder i forbindelse med en forandringsproces udøver ledelse af 1. orden betyder det, at lederen træffer de beslutninger, som vedkommende finder bedst i den givne situation. Det kan eksempelvis være en beslutning om at flytte rundt på personalet i institutionen.

### Ledelse af 2. orden

Ledelse af 2. orden er ledelse af samarbejdsprocesser. Lederen af 2. orden har til opgave dels at sikre en konstruktiv samarbejdsproces og dels at koordinere de forskellige bidrag fra aktørerne.

For at sikre denne konstruktive samarbejdsproces og koordination er det derfor vigtigt, at lederen af 2. orden betragter alle deltagerne i en given proces som eksperter, der kan bidrage konstruktivt til samarbejdet.

Lederen af 2. orden leder folk, der på forskellige områder har en anden viden, end man som leder af 2. orden selv har. Deltagerne i processen kan være placeret forskellige steder i hierarkiet. De kan derfor være både underordnede og overordnede i forhold til lederen af 2. orden. Og den viden, de sidder inde med, kan dermed også været meget varierende og forskellig fra lederen af 2. ordens viden.

Det specielle ved denne lederrolle er, at der ikke følger en formel kompetence med ud over kompe-

tencen til at være koordinerende og styre udviklingsprocessen. Lederen af 2. orden har altså ikke kompetence til at træffe beslutninger ud fra egne holdninger og meninger eller på baggrund af, hvad man som leder af 2. orden synes er bedst at gøre. Det er derfor en væsentlig opgave, at man som leder af 2. orden i denne sammenhæng lytter til og rådgiver sig med sine kollegaer. Og at man sikrer sig, at beslutningerne træffes på baggrund af det, kollegaerne har givet udtryk for.

Samtidig skal man sætte rammerne og sørge for, at deltagerne ved, hvad de er sammen om. Hvorfor de er sammen. Og hvor de er på vej hen. Desuden skal lederen af 2. orden også sikre sig, at deltagerne kender de gældende etiske spilleregler for samværet. Sidst men ikke mindst er det væsentligt, at lederen af 2. orden gør sin lederrolle og sin kompetence helt klar. Det er denne rolle tovholderne i denne udviklingsproces har.

### Processen stiller krav

At udøve ledelse af 2. orden stiller ikke kun krav til lederen af 2. orden, men også til medarbejderne. For at blive ledet i denne sammenhæng er det nødvendigt, at medarbejderne respekterer og accepterer den kompetence, som lederen har uanset, hvem der varetager rollen. Endvidere kræver det, at deltagerne er undersøgende i forhold til de holdninger, meninger og idéer, de øvrige deltagere har og er åbne overfor, at der findes flere forskellige sandheder. Det er ligeledes vigtigt, at medarbejderne accepterer de opstillede rammer.

Herefter skal tovholderne præsentere udviklingsprocessen for personalegruppen og i dialog om dens muligheder og perspektiver.

## OPSTARTSFASEN

I opstartsfasen drejer det sig for tovholderne om at få etableret en dialog med personalegruppen om udviklingsprocessen. Til det kan det være hensigtsmæssigt at bruge metoden om De seks tænkehatte.

### DIALOG MED PERSONALEGRUPPEN

Dialogen med personalegruppen har flere formål. Den skal være med til at sikre, at den samlede personalegruppe bliver præsenteret for, hvad det er for en udviklingsproces, den står overfor, og hvad baggrunden er for at igangsætte den.

En ny opgave skal altid sættes ind i en meningsfuld sammenhæng, og det kan ske, hvis medarbejderne samtidig får indsigt i baggrunden for opgaven. Hvad formålet med den er, og hvad den skal føre til. Endelig bidrager det også til at gøre en opgave meningsfuld, at man som personale får lejlighed til at kommentere og stille spørgsmål til opgaven, formålet og den ønskede effekt.

Dialogen har også til formål at give medarbejderne mulighed for at sætte ord på, hvordan de har det med at skulle i gang med den pågældende proces. En udviklingsproces kan ikke igangsættes uafhængig af sine deltagere, hvis den skal være meningsfuld. Derfor er det en vigtig proces at inddrage personalegruppen i en dialog, således at ledelsen af processen kan danne sig et indtryk af, hvordan stemningen og opbakningen er blandt medarbejderne eller kollegaerne. Sådanne dialoger vil også være aktuelle undervejs i forløbet.



### De seks tænkehatte

En måde at strukturere dialogen med personalegruppen på er at bruge metoden med De seks tænkehatte. Det er en metode, der med stor fordel kan anvendes, når man som institution sætter gang i en udviklingsproces.

En af metodens fordele er, at den kan medvirke til, at processen bliver tænkt grundigt igennem og anskuet fra flere forskellige vinkler fra starten. Det gælder både en positiv, en negativ og en kreativ vinkel.

Samtidig er metoden med til at synliggøre medarbejdernes følelser og overvejelser. Disse er væsentlige af få frem, således at de ikke får en uhenigtsmæssig effekt på processen. Endelig kan metoden være med til, at megen forvirring og mange gentagelser kan undgås og erstattes af ro, overblik og rum til refleksion.

## Edward de Bono

“The main difficulty of thinking is confusion. We try to do too much at once. Emotions, information, logic, hope and creativity all crowd in on us. It is like juggling with too many balls”

*Edward de Bono, 1985, p. 2.*

I 1985 udviklede Edward de Bono metoden: De seks tænkehatte<sup>9</sup>. Han udviklede den som en metode, der skulle kunne imødegå netop den forvirring, som han taler om i ovenstående citat. Men også som et metodemæssigt bidrag ind i det, som han er allermest optaget af i sit arbejde, nemlig at udvikle evnen til at tænke og til at tænke kreativt.

Han bruger metaforen ”dirigent for et stort orkester” når han skal beskrive, hvordan han foretrækker at se mennesket i forhold til det at tænke. En dirigent, der fra sin position, kan kalde det frem, som han eller hun ønsker. Metoden går i sin essens ud på at sætte mennesket i denne dirigent-position, hvorfra man kan kalde en type tænkning frem af gangen. En position hvorfra man bliver i stand til at adskille følelser fra logik, kreativitet fra information og så videre. Og som metodens navn indikerer, foreslår han seks forskellige måder at tænke på. Metaforisk sagt, er der seks forskellige hatte, man kan tage på og tænke ud fra.

### Re-aktiv tænkning

Edward de Bono fremhæver, at der overordnet set kan tænkes på forskellige måder eller på forskellige niveauer, om man vil. Han skelner mellem den type tænkning, som alle gør løbende uden at gøre sig de store anstrengelser eller overvejelser og så den form for tænkning, som han kalder velovervejet og fokuseret tænkning.

Den første type tænkning betegner han re-aktiv tænkning. Den finder for eksempel sted, når man

kører bil, hvor man handler på baggrund af færdselsregler, skilte og andres trafikale færdigheder eller mangel på samme. Når man tager telefonen og siger goddag. Når man går over vejen. Når man ringer og bestiller en biografbillet. Man får signaler og reagerer i forhold til dem. Den form for tænkning praktiserer alle konstant.

På arbejdspladser kan man også finde eksempler på re-aktiv tænkning. Ofte har diskussioner en struktur, der lægger op til reaktiv tænkning og kommunikation. I sådanne diskussioner er forløbet ofte sådan, at man fremsætter egne holdninger og argumenter som reaktion på andres holdninger og argumenter. Andre fremsætter så igen deres holdninger og argumenter som reaktion på de holdninger og argumenter, de lige har hørt. Og sådan kan diskussionen fortsætte.

Ofte repræsenterer de forskellige holdninger og argumenter forskellige synspunkter i forhold til det, der tales om. Resultatet af sådanne diskussioner er ofte, at nogle får ret mens andre får uret. Og typisk er det de mest udholdende, veltalende og opfindsomme, der løber af med sejren.

### Velovervejet og fokuseret tænkning

Velovervejet og fokuseret tænkning er et alternativ til re-aktiv tænkning. I sin beskrivelse af denne tænkning anvender Edward de Bono igen en metafor. Han foreslår, at man som aktør i processen forestiller sig det som en proces meget lig det at lave et kort over et landskab. I udviklingen af et kort over et givet landskab starter man med at udforske området og alle dets bakker, dale, bevoksningen, veje, huse, vandområder mv.

Først efter en sådan bred udforskning kan man tegne et kort over landskabet. Og når man har tegnet kortet, ved man hvilken vej, man kan eller skal vælge. Med en re-aktiv tænkning vil man begive sig

<sup>9</sup> Denne gennemgang af Edward de Bonos metode ”De seks tænkehatte” bygger på hans bog fra 1985 ”Six Thinking Hats”.

ud i landskabet og uforberedt møde vandhuller, bakker og åer, som vil blive mere bestemmende for ens vej gennem landskabet, end man selv er.

Hvis man bærer denne billedlige fortælling over i praksis, opfordrer Edward de Bono til, at man som personalegruppe vælger et emne, og udforsker det bredt, inden man skrider til handling. Emnet kunne være at udarbejde værdibaserede personalepolitikker. En re-aktiv måde at arbejde med dette emne på ville være at tage spørgsmålene, problemerne og konflikterne vedrørende personalepolitikker, som de dukker frem i dagligdagen.

Såfremt man som institution ønsker en velovervejet og fokuseret tænkning, skal der være en styring af processen, som kan sikre, at der bliver tænkt bredt. Metoden De seks tænkehatte er netop et bud på sådan en styring. Og bredden i tænkningen sikres ved, at der tænkes ud fra seks forskellige perspektiver, der er symboliseret ved hver sin hat med hver sin farve.

En anden skelnen, som Edward de Bono foretager mellem re-aktiv tænkning og velovervejet og fokuseret tænkning, er den effekt, han ser de to former for tænkning skaber. Hvor re-aktiv tænkning lægger op til kritisk tænkning, mener han, at velovervejet og fokuseret tænkning lægger op til at skabe noget nyt og kreativt. Metoden bliver da også brugt meget i forhold til at bidrage med nytænkning, nyskabelser og kreativitet i organisationer.

### **Roller**

Metoden lægger altså op til, at tænkning bliver brudt op i seks forskellige karakterroller. Og Edward de Bono opfordrer til, at man tænker hattene som roller, man træder ind i. Hans baggrund for dette er, at en sådan indtræden i en rolle, inviterer én til at træde ud af sin sædvanlige måde at være og tænke

på, og opfordrer én til at gå ud over ens eget måske begrænsende selvbillede.

Han pointerer, at når man "spiller" en rolle, så er ens ego beskyttet, og man kan tillade sig at sige og gøre ting, man ellers ikke ville gøre. Enten fordi det ikke ville passe ind i ens egen selvforståelse, eller fordi det ikke ville passe ind i andres forståelse af én.

Netop det at påtage sig forskellige roller kan inspirere den enkelte til refleksion over og udvikling af egen tænkning. Hvad vil en sædvanligvis negativ person mon være i stand til at sige og gøre, såfremt vedkommende også blev bedt om at spille en "optimistisk og positiv rolle" i forhold til et bestemt emne?

Metoden lægger op til, at de seks forskellige roller indtages én af gangen, fordi man kun kan spille én rolle af gangen, hvis den skal fremføres autentisk, og fordi hver rolle har sine specifikke karakteristika. Han skriver: "You become a bunch of different thinkers – all using the same head" (ibid, p. 22).

En indvending mod hans idé og understregning af tænkning som noget, der finder sted ud fra en rolle, kan være om man så slet ikke er sig selv? Og hvis man ikke er det, hvad nytte har al den tænkning så i sidst ende? Pointen er, at man er sig selv spillende en rolle. Og når rollerne er spillet, træder man ud af rollen og kan tage stilling til det, der er tænkt ud fra positionen "sig selv".

### **Farvernes betydning**

Hver af de seks hatte bærer en farve som navn: hvid, rød, gul, sort, grøn og blå. Farverne er valgt ud fra en symbolsk værdi, og hver farve har sin funktion. Eller for at bygge videre på idéen om roller: hver farve lægger op til en bestemt karakterrolle.

### **Hvid hat: Data**

Når tænkeren har den hvide hat på, så har vedkom-



mende fokus på data, på objektive kendsgerninger og facts i forhold til et givent fokus<sup>10</sup>.

### **Rød hat: Følelser og fornemmelser**

Når tænkere har den røde hat på, så har vedkommende fokus på egne følelser, fornemmelser og intuition i forhold til et givent fokus.

### **Gul hat: Det positive**

Når tænkere har den gule hat på, så har vedkommende fokus på det gode, på håbet, det positive og det vellykkede i forhold til et givent fokus.

### **Sort hat: Det negative**

Når tænkere har den sorte hat på, så har vedkommende fokus på fejl, mangler, det negative og det vanskelige i forhold til et givent fokus.

### **Grøn hat: Nye idéer og muligheder**

Når tænkere har den grønne hat på, så har vedkommende fokus på nye idéer, nye muligheder og alternative måder i forhold til et givent fokus.

### **Blå hat: Opsamling og handling**

Når tænkere har den blå hat på, så har vedkommende fokus på opsamling, handling og mulige veje at gå i forhold til et givent fokus.

### **Alle har samme farve hat på**

At anvende De seks tænkehatter i forhold til et givent emne kræver, at alle deltagere har samme farve hat på samtidig, og at alle hatterne gennemarbejdes i ovennævnte rækkefølge. Dog kan der byttes om på rækkefølgen mellem gul og sort hat. Baggrunden for, at alle har samme hat på samtidigt er, at ny-



<sup>10</sup>) Fokus skal her forstås som det emne/den problemstilling/det tema/det spørgsmål/den udfordring, som man ønsker at tænke skabende og kreativt i forhold til for eksempel uddannelsespolitik.

tænkning og kreativitet er vanskelig at skabe, så fremt man i sin kreative proces kan blive stoppet og mødt med modargumenter. Det er vanskeligt at blive ved med at producere nye idéer og muligheder med grøn hat, hvis kollegaen på den anden side har sort hat på og bliver ved med at fremhæve alt det negative, besværlige og umulige. Den form for samtale kender de fleste mennesker kun alt for godt, og det er ikke formålet med denne metode at skabe flere af den slags samtaler. Tværtimod.

## METODENS BIDRAG

Noget af det væsentlige i skabelsen af en god og meningsfuld dialog er, at konteksten er entydig og klar for alle. At alle ved, hvad man som personalegruppe er sammen om. Hvorfor man er sammen om det. Og på hvilken måde man er sammen om det. Måden man er sammen på kræver processtyring og metoder, og her er tænkehatterne én ud af mange muligheder.

### Effektiv dialog

Ved at bruge metoden er der en stram struktur i forhold til, hvornår man tænker med hvilken hat. Det er med til at udelukke megen "udenomssnak". Der bliver ikke sprunget mellem argumenternes indfaldsvinkel i forhold til et emne. Som for eksempel at én medarbejder siger noget godt om et tema, som straks følges op af en anden medarbejder, der siger noget dårligt om det samme tema. Denne dialogform lægger op til førnævnte re-aktive tænkning.

At strukturen er stram kan være en fordel for såvel den enkelte som for gruppen. Man skal ikke jonglere med flere bolde samtidigt for nu at bruge Edward de Bonos eget billede. Det vil sige, at man for eksempel ikke skal sidde og tænke samtidigt på en problemstillings fordele og ulemper. Derimod

kan man koncentrere sig om fordelene i første omgang og ulemperne i anden omgang, når man tænker en hat færdig.

### Får flere med på banen

Metodens struktur synes også at få flere i en personalegruppe til at tale med om det valgte emne. For de, der ikke trives med diskussionens præmisser om overbevisende argumenter, mange ord og højt tempo, kan det at være en stor fordel, at der tales om én vinkel af gangen.

### Imødegår forvirring

Stort set alle har oplevet at sidde sammen med andre og tale om et emne for så pludselig at høre sig selv eller de andre sige: Hvad er det nu lige, vi taler om? Er vi i gang med at komme med idéer, eller er vi ved at finde løsninger? På møder bruges der ofte rigtig meget energi på sådanne diskussioner. Energi der med fordel kan bruges til at komme med input til diskussionen i stedet. Med én hat af gangen, bliver denne type spørgsmål og dertilhørende forvirring typisk reduceret.

### Færre gentagelser

Metodens struktur bidrager desuden til at imødegå nogle ofte endeløse gentagelser. Man fristes ofte til at gentage sig selv, hvis man oplever ikke at blive hørt. Eller hvis man oplever hele tiden at møde modargumenter. Pointen om modargumenter fører tilbage til den re-aktive tænkning, hvor det én siger ofte er en reaktion på noget, en anden sagde, som igen var en reaktion på noget en tredje sagde. Og sådan kan man fortsætte.

Når man diskuterer ud fra hattene, møder man ikke modargumenter før, man er under en anden hat. Men på det tidspunkt er man også selv med under denne hat, og det gør hele forskellen.

### Ud af de sædvanlige rolle

De fleste mennesker har deres foretrukne måde at tænke på. Nogle er ukuelige optimister og talsmænd for alt det gode, og hvordan det hele nok skal blive rigtig godt. Andre kan gøre Æseldyret i Peter Plys til skamme ved vedholdende at fremhæve besværlighederne og utilstrækkelighederne. Mens andre igen mest minder om et festfyrværkeri af kreative løsninger og idéer.

Alle disse indfaldsvinkler er relevante i en dialog om et emne, da de bidrager med hver deres del til tegningen af kortet over landskabet. Men frem for at de sædvanlige personer er optimister, pessimister og idémagere, får alle i personalegruppen den samme rolle på det same tidspunkt. Dette bringer uundgåeligt medarbejderne ud af deres sædvanlige tænkning, hvilket typisk har en positiv effekt på dynamikken i personalegruppen som helhed.

### Ser verden fra forskellige perspektiver

Når den medarbejder, der sædvanligvis bidrager med alt det positive også skal ind og bidrage med en negativ og pessimistisk vinkel og omvendt, sker der som oftest en udvidelse af den pågældende medarbejders tænkning og perspektiv på problemstillingen. Denne bevægelse kan være en gevinst for såvel institutionen som for den enkelte medarbejder – men også i mange andre af livets forhold.

### Nye muligheder

Tænkehatterne er ikke udviklet til at være en metode til at arbejde med roller og dynamikker i personalegruppen. Men der er ingen tvivl om, at anvendelsen af den kan give den enkelte medarbejder nye muligheder i gruppen. Det kan være befriende for den enkelte såvel som for gruppen at blive bedt om at være i en anden rolle, fordi det udvider ens reper-

toire som menneske. Man vil blive forbavset over, hvor mange kollegaer, der går rundt og tror, at en anden kollega ikke kan andet end at være negativ. Og hvor mange, der opretholder en negativ rolle i personalegruppen, fordi "nogen er da nødt til at være kritiske her i institutionen".

### Gennemtænkt grundlag

Når man har et problem, springer man ofte direkte fra defineringen af problemet til løsningen for efterfølgende at finde ud af, at løsningen ikke nødvendigvis løste problemet. Det kan der selvfølgelig være mange grunde til, men én af dem kan være, at man ikke er kommet bredt nok rundt om problemet, inden man fandt løsningen. Der kunne være andre løsningsmuligheder, som man derfor ikke har overvejet.

Edward De Bonos model har løsnings- og handleaspektet med. Men det kommer ikke før, man har talt grundigt om, hvordan foreslåede løsninger kan være med til at fremme det gode og positive ved problemstillingen og imødegå det dårlige og negative.

### Positiv effekt

Netop Edward de Bonos understregning af hattene som roller synes at have den effekt på medarbejderne, at det er spændende, legende og sjovt at bruge metoden. Det er næppe begrundelse nok for at anvende en given metode, men det er en fantastisk motivationsfaktor og kontekst for læring.

Mange medarbejdere, der har brugt modellen, oplever, at rolle-idéen i alle henseende er givtig. Den parkerer midlertidigt ens egen selvforståelse og andres forståelse af én og åbner op for en række af nye tanker. Og det kan have en positiv effekt på samarbejdet i øvrigt i en personalegruppe at have set nye sider af sig selv og hinanden.

### Nem at lære og anvende

Som metode er tænkehatterne forholdsvis ukompliceret at forklare, forstå og anvende. Den har en pædagogisk opbygning, der taler til flere måder at lære på. Der er både noget for dem, der holder af mange ord og for dem, der lærer mere visuelt. Derudover gør symbolikken i hattenes farver det nemt at huske og fokusere på, hvilket fokus man nu skal have i forhold til temaet.

Symbolikken med de seks hatte er også en anvendelig måde at få sig selv og andre til at skifte retning i sin tænkning. Det forekommer nemmere og har ofte en bedre effekt at bede en kollega om "at tage sin sorte hat af og sætte den gule på", frem

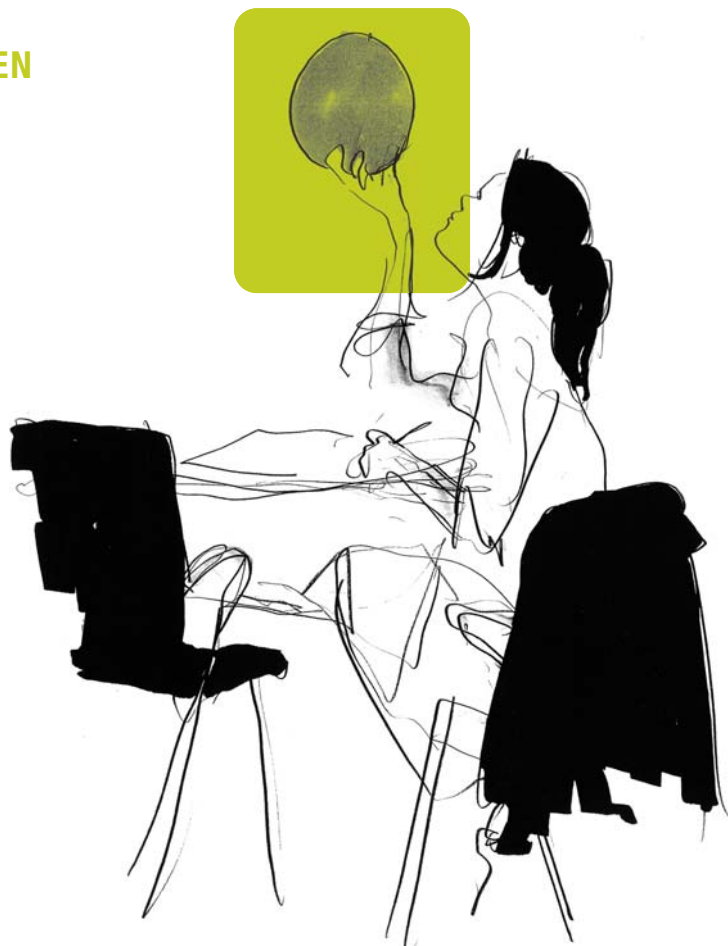
for at sige "nu er du igen pessimistisk ... prøv nu lige at være lidt optimistisk".

Den sidste sætning er et eksempel på kommunikation, der går på identitet og ikke en rolle, og bemærkninger i forhold til identitet er man som kollega generelt meget mere følsom overfor og knap så tilbøjelige til at rette sig efter.

Institutionen har nu valgt tovholdere, og deres roller og opgaver er klart defineret og kommunikeret ud til medarbejderne. Og nu har den været igennem processen med De seks tænkehatter og udviklingsprocessen er blevet vendt og drejet godt. Institutionen er dermed godt rustet til at bevæge sig videre til værdifasen.



## VÆRDIFASEN



Værdifasen kan deles op i tre delprocesser.

### De overordnede fokusværdier vælges

Med afsæt i medarbejdernes erfaringer med og historier om godt samarbejde og god trivsel, arbejdes der med at finde de overordnede fokusværdier, som institutionen efterfølgende ønsker at gøre til værdier i personalepolitikkerne. De bliver kaldt fokusværdier, fordi personalegruppen udvælger fem til seks fokusværdier, som er særlig væsentlige for den lige nu, og som den vælger at sætte fokus på i værdifasen. Man skal være opmærksom på, at der eksisterer mange

andre værdier i organisationen, som man vælger ikke at sætte særligt fokus på lige nu.

### Dialog om hvordan fokusværdierne forstås

Når de overordnede fokusværdier er valgt, iværksætter tovholderne dialoger om, hvilken betydning den enkelte fokusværdi har i hverdagen. Der vil typisk være flere forskellige betydninger af én værdi.

### Handling kobles på den enkelte fokusværdi

Når betydningen af den enkelte fokusværdi er foldet ud og beskrevet, er opgaven for personalegruppen

i fællesskab at beskrive hvilke handlinger fra den daglige praksis, der er i overensstemmelse med denne betydning. Dette er at skabe en lokal sandhed om eksempelvis værdien "tillid".

I værdifasen foldes de enkelte værdier ud i en proces over tre niveauer fra den overordnede værdi er defineret til den er beskrevet, som den leves i de daglige handlinger.

De teoretiske begreber kontekst og de tre domæner samt mind map modellen bliver introduceret i værdifasen. Forståelsen af disse begreber og denne model er vigtige forudsætninger for at kunne koble sig på den tænkning, der ligger til grund for arbejdet i værdifasen.

## KONTEKSTBEGREBET

Begrebet kontekst kommer fra latin og betyder "rammen hvori der væves". Oprindeligt er begrebet blevet brugt i sprogvidenskaben og er i dag et fundamentalt begreb indenfor kommunikationsteori. Det er i den forståelsesramme, det her anvendes.

Det er den kontekst eller ramme man til enhver tid befinder sig i, der bestemmer, hvordan man forstår en handling eller et budskab. Og det er konteksten, der bestemmer hvilke handlinger eller budskaber, der giver mening og hvilke, der ikke giver mening.

Sætningen "jeg er træt" giver én form for mening fredag eftermiddag på vej ud af døren fra arbejdet, mens den samme sætning vil give en anderledes mening, hvis den bliver sagt mandag morgen på vej ind ad døren.

Eller hvis en kollega beder en anden kollega om at komme med et øjeblik, fordi der er noget, han gerne vil tale med kollegaen om. De går ind på kontoret og lukker døren. Kollegaen fortæller, at han oplever, at den anden kollega undgår ham. De får

talt om det i fred og ro, og det viser sig, at der er tale om en misforståelse. Kollegaen har da fået skabt en kontekst, hvor det kan lade sig gøre at tale om et alvorligt emne, og hvor det er muligt at vise gensidig respekt for hinanden. Havde han i stedet sagt præcis det samme til sin kollega ude i garderoben med forældre i nærheden, ville man som kollega højst sandsynligt have undret sig, været blevet forlegen eller vred over at blive talt til på den måde. Budskabet bliver altså opfattet helt anderledes i kontorkonteksten end i garderobekonteksten.

## Lokale kontekster

Hverdagen er en kontinuerlig bevægelse mellem forskellige kontekster. Alt hvad man som menneske foretager sig foregår i en særlig kontekst. Det håndterer man uden problemer hver eneste dag. Man gør det bare.

Når man går på arbejde, indgår man i forskellige lokale kontekster. Her skifter man uden problemer mellem at være pædagog, være kollega og være privatperson. Man skifter mellem at tale med forældre, være sammen med børnene, holde møder, holde pauser og så videre. Man falder bare ind i de forskellige kontekster og opfører sig "pædagogagtigt", "kollegaagtigt", "mødeagtigt", "pauseagtigt" og så videre.

Der er ikke en færdig opskrift på, hvordan man opfører sig i en særlig kontekst. Ofte er det uskrevne regler i for eksempel en personalegruppe, der bestemmer, hvad en velanset adfærd er. I nogle institutioner er det eksempelvis ikke velanset at tale fagligt i pausen. I andre institutioner er det for eksempel ikke velanset at tale privat, når man sidder og tegner med børnene, mens det er gængs adfærd andre steder. Så i de lokale kontekster er det medarbejderne selv, der skaber de uskrevne regler for passende adfærd i de konkrete situationer.

### Globale kontekster

Som samfundsborgere bevæger man sig også dagligt i mere globale kontekster som eksempelvis, når man kører i tog, går i supermarkedet, går i teatret, på restaurant eller i banken. Også her falder de fleste mennesker naturligt ind i konteksten. Men man kan ind i mellem opleve, at nogle mennesker falder udenfor konteksten. Det kan for eksempel være det unge par, der er meget optaget af hinanden over køledisken i det lokale supermarked. Eller det kan være onkel Ejner, der danser på bordene til en fest i et indremissionsk menighedshus.

Kommer man i en ukendt kontekst, som det eksempelvis kan være at ankomme til en ny arbejdsplads, så stikker de fleste mennesker lige fingeren i jorden og lurur konteksten af. De finder ud af, hvordan man opfører sig i lige netop denne kontekst. Men det er ikke alle, der har denne bevidste eller ikke-bevidste strategi. Deraf kommer talemåden om, at man opfører sig som en elefant i et glashus. Man vælter blot ind i en kontekst og skaber en masse uro ved at overtræde gængse normer og værdier.

### Forskellige betydninger

Den måde, man opfatter konteksten på, har altså stor betydning for, hvordan man agerer i konkrete situationer. Hvordan det enkelte menneskes virkelighed ser ud er nemlig afhængig af, hvordan han eller hun oplever virkeligheden. Oplever sin egen virkelighed.

Det kan være en forælder, som ofte stiller spørgsmål til det, der foregår i institutionen. I kontakten med denne forældre oplever man selv som medarbejder, at konteksten er en kontekst for kritik, og det forælderen siger, hører man derfor som kritik. Det kan gøre det svært at være imødekommende overfor forælderen. Men én af kollegaerne oplever måske forældrens budskab, som en bekymring for barnet. Når kollegaen så taler med den samme forælder, sker det i en kon-

tekst for bekymring, og kollegaen er derfor mere åben og lyttende i forhold til forælderen.

Begge fagpersoner kan have deltaget i den samme samtale med forælderen, men i kraft af den forskellige kontekst, man som fagperson hører budskabet i, kan der komme et meget forskelligt resultat ud af samtalen. Derfor taler man om et multivers i stedet for et univers indenfor kommunikationsteori.

### Psykologisk ramme

Oftest er konteksterne ikke klart definerede som i det ovenstående eksempel. Kontekst kan derfor også forstås som en psykologisk ramme, der bevidst eller ikke-bevidst bliver konteksten. Man kan selv være med til at definere konteksten ved løbende at gøre den synlig. Ved at bekræfte den i forhold til kollegaerne. Ved at omdefinere den. Eller ved at underlægge sig eller diskutere den.

Måske vil man være i stand til for sig selv at omdefinere den ovennævnte kontekst for kritik til kontekst for bekymring. En sådan omdefinering vil betyde en stor forandring i relationen til forælderen og for det fremtidige samarbejde.

Det betyder, at meget af det, man som medarbejder foretager sig i løbet af en arbejdsdag, faktisk er en forhandling af konteksten. En forhandling af hvordan man forstår det, der sker omkring én.

Når kontekstbegræbet er interessant i forhold til at arbejde med værdier, er det fordi, at konteksten afgør, hvordan man forstår en værdi. I en kontekst for pædagogisk arbejde forstås og leves eksempelvis værdien "respekt" anderledes end i en samarbejds-kontekst. Så når det skal give mening at snakke om værdien "respekt", er det nødvendigt at tænke på, hvem man tænker "respekt" i forhold til. Er det i forhold til børnene? I forhold til kollegerne? I forhold til forældrene? Eller i forhold til forvaltningen?

Når man arbejder med værdier, der skal bruges i forhold til udarbejdelse af en personalepolitik, er det de interne relationer i institutionen - samarbejdsrelationerne, der er konteksten for, hvordan værdierne skal forstås. Og det er vigtigt, at det er tydeligt for alle.

## DE TRE DOMÆNER

De tre domæner<sup>11</sup> er en teoretisk forståelsesrammen, der sætter fokus på tre forskellige overordnede kontekster eller domæner, som professionelle kan mødes i og kommunikere i. De tre domæner er:

- Det personlige domæne
- Refleksionens domæne
- Handlingens domæne

I en given situation kan alle tre domæner forekomme, men da det ikke er muligt at kommunikere i alle tre kontekster på samme tid, vil ét af domænerne altid træde frem som den styrende kontekst for det, der foregår i øjeblikket. I arbejdet med personalepolitikkerne kan det derfor være en stor hjælp at foretage et bevidst valg af, hvornår kommunikationen foregår på det ene eller det andet domæne. På den måde kan de tre domæner bruges som en måde at strukturere og styre kommunikationen på.

### Det personlige domæne

På det personlige domæne findes ens egen unikke forståelse af verden. Her findes den enkelte persons moral, etik og holdninger, følelsesliv og livsværdier. Det er også her den enkeltes faglighed, arbejdsmæssige erfaringer samt religiøse og politiske overbevisning hører hjemme.

På det personlige domæne handler det om, hvad den enkelte synes er smukt eller grimt. Er rigtigt el-

ler forkert. Og om hvilke motiver personen har til for eksempel at have et bestemt arbejde.

Det er på det personlige domæne, at den enkelte person tager stilling til, "hvad synes jeg om det?" Eller tager stilling til "hvad synes jeg, vi bør gøre?"

Styrken ved at være på det personlige domæne er, at man her viser, hvem man er, og hvad man står for. Men det kan give problemer at være for meget i det personlige domæne. Problemerne kan vise sig ved, at man finder fejl enten i andres måde at tænke på, eller ens egen måde at tænke på, fordi man tager udgangspunkt i, at der er noget, der er rigtig og noget, der er forkert. Eller man kan blive besat af en idé om at ville omvende andre til ens egne idéer.



### Refleksionens domæne

Det er på refleksionens domæne at dialog og udvikling kan skabes. Dette domæne er karakteriseret ved, at man ikke diskuterer eller overbeviser hinanden. I stedet er man i dialog og kobler sig på hinandens idéer og udsagn.



Uenigheder er altid velkomne på refleksionens domæne. Der er ikke noget, der er rigtigt eller forkert. Det betyder, at man her får øje på de mange perspektiver og muligheder, der er i en hvilken som helst opgave. På dette domæne angriber og forsvaret man ikke hinanden. I stedet undrer man sig og stiller hinanden nysgerrige spørgsmål. Det betyder, at man bliver nødt til at lægge individuelle vaner og idéer om at kende sandheden væk for en stund. Sandheden eksisterer ikke på refleksionens domæne.

Når mennesker mødes og går i dialog med hinanden på refleksionens domæne, er det for at afdække og forstå hinandens forståelse af verden. Spørgsmål som: "Hvad er baggrunden for, at du tænker, som du gør?" og "hvad er baggrunden for, at du handler, som du gør?" er typiske i denne sammenhæng. Og det betyder, at fordomme og forudindtagethed over for hinanden er parkeret uden for samarbejds domæne.

Beslutningsgrundlaget bliver derved mere varieret og nuanceret, end når kommunikationen overvejende foregår på det personlige domæne. Det betyder også, at der sker en koordinering af de forskellige forståelser af verden, der er repræsenteret i dialogen.

Når personalegruppen træffer en beslutning på grundlag af en dialog på refleksionens domæne, udvikles der ofte en fælles ejerskabsfølelse til beslutningen, fordi alle medarbejdere er blevet hørt og har været med til at sætte deres fingeraftryk på den endelige beslutning.

Styrken ved at være på dette domæne er, at her udfolder der sig en enorm kreativitet, og der viser sig ofte nye og anderledes perspektiver på en problemstilling. Dog er det vigtigt at være opmærksom på at tidsafgrænse dette domæne samt at have en stram styring af processen. Sker det ikke, kan dialogen blive vævende og verdensfjern - og dermed ikke særlig relevant.

En anden problemstilling er, at dynamikken kan

udeblive, hvis medarbejderne er for enige, og der ikke kan skabes nye synspunkter og idéer. Eller hvis de mangler forudsætninger for at kunne samarbejde og skabe rum for refleksion.

### **Handlingens domæne**

Handlingens domæne handler om det, der er på en bestemt måde. Om det, der allerede er besluttet, enten af personalet, af lederen eller højere oppe i organisationen. Det kan for eksempel være personalepolitikker, handleplaner, virksomhedsplaner og læreplaner. Men det kan også være beslutninger, der ligger uden for organisationen som eksempelvis lovgivning, bekendtgørelser, politiske beslutninger, kommunale personalepolitikker med mere. Forhold som institutionen skal rette sig efter.

På handlingens domæne skal man som medarbejder kunne få svar på en lang række spørgsmål, der vedrører ens job og arbejdsplads. Det kan for eksempel være: Hvad er jobbeskrivelsen? Hvordan skal jobbet udføres? Hvilke forventninger og krav er der til mig? Hvilke værdier gælder i organisationen? Hvilke love, cirkulærer og regler gælder? Hvem skal jeg samarbejde med?

I en beslutningsproces kan lederen vælge først at tilrettelægge dialogen med medarbejderne på det personlige domæne og derefter på refleksionens domæne. Alt det der kommer frem, kan lederen bruge som inspiration til den beslutning, som vedkommende efterfølgende selv træffer på handlingens domæne. Men lederen kan også vælge at gå på handlingens domæne sammen med sine medarbejdere og træffe beslutningen der i fællesskab med dem.

Når først en beslutning er truffet - uanset hvordan det er sket - ligger den på handlingens domæne. Det betyder, at beslutningen som udgangspunkt skal følges, men er en medarbejder uenig,

kan han eller hun forsøge at bringe beslutningen op til fornyet debat på refleksionens domæne, men indtil der eventuelt er truffet en ny beslutning, er den oprindelige beslutning gældende, og den skal man som medarbejder være loyal overfor.

### En forståelsesramme

Som institution er det en stor styrke, hvis handlingens domæne er tydeligt. Hvis det er tydeligt, hvori jobbet består. Hvis det er tydeligt, hvilke rettigheder man som medarbejder har. Og hvilke pligter man har.

Erfaringer med udvikling af personalepolitikker viser, at der kan skabes en høj grad af tydelighed i hverdagen på de områder, politikkerne omfatter, når personalegruppen formulerer og beslutter de enkelte politikker i fællesskab. Ting som tidligere er blevet diskuteret og måske er skrevet ind mødereferater, bliver nu diskuteret på en ny måde. Det bliver formuleret mere tydeligt og samlet ét sted. På den måde bliver personalepolitikkerne til et fælles udgangspunkt i hverdagen, der er med til at sikre en fælles opfattelse blandt medarbejderne af, hvordan arbejdet er organiseret på bestemte områder.

Dog er det vigtigt at være opmærksom på, at hvis personalepolitikkerne bliver formuleret i for stive regler, kan det resultere i, at arbejdet blive kedeligt og atmosfæren diktatorisk.

De tre domæner kan være en forståelsesramme, der undervejs i den kommunikative proces i såvel værdifasen som politikfasen kan være en hjælp til at styre og strukturere kommunikationen. I begge faser lægges der op til, at en stor del af kommunikationen foregår som dialoger i refleksionens domæne. De tre domæner som forståelsesramme er således ment som en hjælp til bevidst at kunne vælge, på hvilket domæne kommunikationen skal foregå. Det er vores erfaring, at meget kommunika-

tion naturligt foregår som udveksling af meninger og holdninger på det personlige domæne. Det er derfor er af stor betydning, at tovholderne er bevidste om hvilket domæne, de ønsker skal være den kommunikative ramme forskellige steder i processen.

### MIND MAP MODELLEN

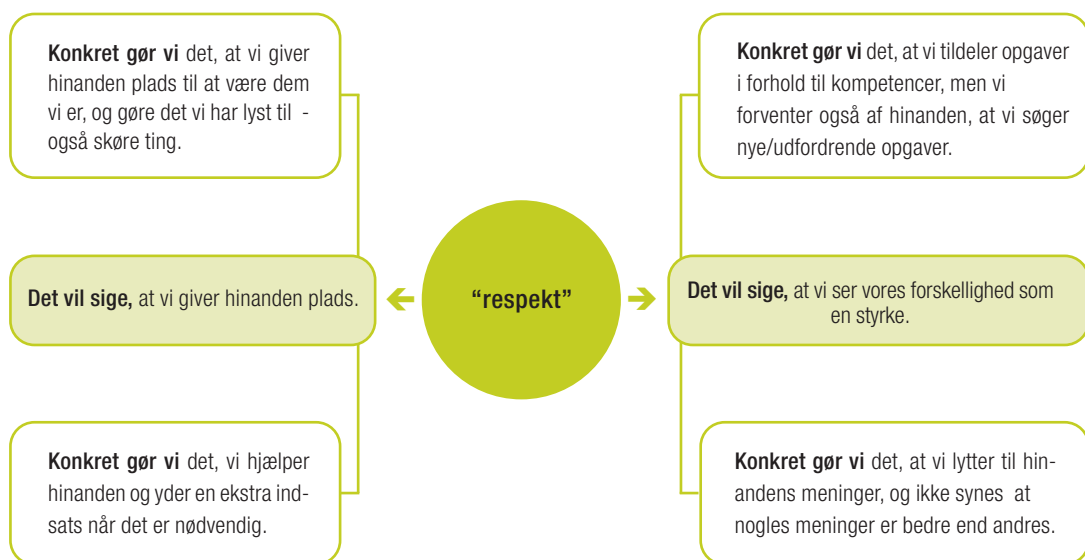
I forbindelse med den praktiske proces med at forstå betydningen af og knytte handlinger til værdier, kan mind map modellen med fordel bruges. Inspirationen til denne model er hentet hos englænderen Tony Buzan<sup>12</sup>, som oprindeligt har udviklet metoden.

Tony Buzan udviklede den med afsæt i præmissen om, at virkeligheden ikke udelukkende kan opfattes og beskrives lineært. Ét af målene var at få aktiveret begge hjernehalvdele, så de fungerer samtidigt og stimulerer hinanden.

Den oprindelige mind map model er en kompleks størrelse. I denne sammenhæng bliver den brugt i en mere enkel udgave. Dels som model til at strukturere en dialog og nogle refleksioner. Og dels som en visuel fremstilling af denne proces. På næste side er illustreret et eksempel på en mind map med udgangspunkt i begrebet "respekt".

Når mind map modellen synes effektiv i forhold til den dialog, der er med til at folde værdierne ud og tale om det, medarbejderne helt konkret gør i hverdagen, så hænger det sammen med at:

- En dialog om "hvad forstår vi ved tillid og hvad er udtryk for tillid" kan forekomme temmelig abstrakt, men ved at understøtte dialogen visuelt, kan den virke mere nærværende og konkret.
- Modellen kan hjælpe til at strukturere en større mængde tanker og idéer.
- Modellen kan hjælpe til at skabe og bevare overblik.



- Modellen kan hjælpe til at opretholde fokus på det, som er aftalt at tale om.
- Det visuelle i metoden sammen med selve dialogen får flere til at deltage aktivt i processen, end
- hvis der kun blev talt.

Selve det at adskille et udsagn fra en person kan give en mere undersøgende og kreativ dialog om et begreb. Begrebet synes at blive noget "fælles tredje" frem for noget, som en bestemt person har sagt.

### Afgrænset arena

Begreberne kontekst, de tre domæner og mind map modellen er forståelsesrammer og en metode, som er meget anvendelig i værdiprocessen og i udviklingen af værdibaserede personalepolitikker i det hele taget. At kende det kontekstmæssige udgangspunkt for arbejdet med værdier giver en tydelig afgrænset arena, hvori dialogen udspiller

sig. Og denne grænse har stor betydning for både processen og for resultatet. Kontekstbegrebet kan således være med til at skærpe opmærksomheden på, at både tale og handlinger skal ses og forstås i de sammenhænge, de forekommer i.

De tre domæner sætter fokus på, at man som personalegruppe kan mødes og kommunikere på tre forskellige måde, der har hvert sit sigte. Denne opmærksomhed på domænerne kan være med til at give en ramme at forstå, styre og strukturere kommunikationen i. Og mind map modellen er med til at skabe et indholdsmæssigt overblik i forhold til de forskellige niveauer, værdien udfoldes på.

Således kan såvel begreber som metode på hver sin måde bidrage til at skabe en værdiprocess, der dels er centreret omkring det interne samarbejde og dels giver den enkelte medarbejder mulighed for at reflektere over egne værdier og egen praksis.

## POLITIKFASEN

Politikfasen er en model for den praktiske gennemførelse af processen. Den kan deles op i to delprocesser:

- De politikker der skal arbejdes med udvælges og prioriteres.
- Udvælgelse og prioritering af politikkerne finder sted ud fra, hvad der oftest efterlader personalet i tvivl om, hvilke retningslinier der er på et givent område.

### Politikkerne udarbejdes

Med udgangspunkt i den procesvejledning og disposition for en politik, der findes i praksisbogen, skrives politikkerne.

Politikfasen er ikke er nærmere beskrevet i denne bog. Men i den tilhørende praksisbog er der en udførlig beskrivelse af, hvordan man som institution kan gennemføre udviklingsprocessen i praksis.



## EFTERSKRIFT

Som beskrevet indledningsvis består dette udviklingsmateriale af to bøger – en teoribog og en praksisbog.

Denne teoribog er tænkt til at give et indblik i og forhåbentlig også en forståelse af de teorier og metoder, der kan være grundlaget for at arbejde med udvikling af værdibaserede personalepolitikker. Lidt populært kan man sige, at teoribogen giver en teoretisk og metodisk forståelse for at gå i gang med udviklingsprocessen.

Men der er som regel langt fra forståelse til konkret handling. Når man som leder og tillidsrepræsentant skal til at udføre teorierne og metoderne i praksis, dukker der altid en masse spørgsmål op. Hvordan griber vi det an? Hvad siger medarbejderne? Hvilken rækkefølge skal vi gøre det i? Skal der være gruppearbejde, eller skal vi sidde i plenum og diskutere? Hvor længe skal folk være i grupperne? Hvordan kommer vi videre?

Praksisbogen skal gerne give svar på disse spørgsmål. Den er et konkret bud på, hvordan man som leder og tillidsrepræsentant kan gennemføre udviklingsprocessen i praksis. I den er der en detaljeret gennemgang af alle faserne i forløbet. Og der er en række konkrete bud på, hvordan forløbene kan tilrettelægges inden for de fire faser.

Derfor skal opfordringen lyde:

Læs praksisbogen og sæt gang i udviklingsprocessen.

## LITTERATUR

- Amtoft, Mette,  
Ledelse i dag, nr. 36/vinter 1999,9. årgang, nr. 4
- Andersen, Tom  
Reflekterende Processer – samtaler og samtaler  
om samtalerne  
Dansk Psykologisk Forlag, 1994
- Bono, Edward de  
Six Thinking Hats  
Penguin Books, 1985
- Buzan, Tony  
Brug hjernen bedre  
Styrk hukommelse, læsehastighed og kreativ tænkning  
Borgen, 1992
- Dall, Mads Ole og Solveig Hansen  
Slip anerkendelsen løs.  
Appreciative Inquiry i organisationsudvikling  
Frydendal, 2001
- Gergen, Kenneth J.  
Virkelighed og relationer  
Dansk psykologisk Forlag 1997
- Gergen, Kenneth J  
An Invitation to Social Construction  
London, SAGE Publications, 1999
- Hammond, Sue Annis  
The Thin Book of Appreciative Inquiry  
Kodiak Consulting  
Plano, Texas 75093
- Haslebo, Gitte og Nielsen, Kit Sanne  
Konsultation i organisationer. Hvordan mennesker skaber  
ny mening, Dansk Psykologisk Forlag, 1997
- Holmgren, Allan  
At spille med sproget:  
Kommunikere, relatere og socialt konstruere  
Artikel i: Psykologiske Grundtemaer, 2002  
Red. Ole Løw og Erik Svejgaard
- Holmgren, Allan  
De udfordrende positioner - et essay om  
systemisk-konstruktionistiske idéer  
Lang, Little and Cronen  
Human Systems: The Journal of Systemic Consultation &  
Management vol. 1 no. sommer 1990, p. 34-39.  
The systemic professional – Domains of action and the  
questions and neutrality.
- Olsen, Thorkild  
Når vi kløj's i kommunikationen!!  
En introduktion til begrebet kontekst  
DISPUK, 2003
- Pearce, Barnett & Cronen, Vernon  
Interpersonal Communication  
Making Social Worlds  
Harper Collins College Publishers Inc., 1994
- Strøier, Vibe  
Det problemskabte system: Ledelse af 2. orden.  
Om at lede samarbejdsprocesser og holde tungen lige i  
mundten, Socialrådgiveren nr. 1/95.
- Ølgård, Bent  
Kommunikation og økomentale systemer  
ifølge Gregory Bateson  
2. udgave, Akademisk Forlag, 1991

Udgivelsen er finansieret af BUPLs TR-udviklingspulje.  
Udviklingsmaterialet består af en teoribog og en praksisbog. De kan bestilles hos BUPL på tlf. 3546 5106 og på [www.bupl.dk/publikationer](http://www.bupl.dk/publikationer).  
Desuden kan de downloades på [www.bupl.dk](http://www.bupl.dk) og [www.bupl.dk/fyn](http://www.bupl.dk/fyn).

Forfatterne takker for konstruktive tilbagemeldinger fra ledere og tillidsrepræsentanter i Hobbitten og Bjørnemosen i Odense kommune.

*November 2004*

## **Værdibaserede personalepolitikker**

Et udviklingsmateriale

Teoribog

## **Udgiver**

BUPL Fyn

Bornholmsgade 1

5000 Odense

## **Forfattere**

Mette Nørbjerg,

Cand. psych. aut.

Specialist i arbejds- og  
organisationspsykologi

Hanne Kuhlmann

Cand. psych.

Den 5. provins

Anne Apollo

Faglig sagsbehandler

BUPL Fyn

Steen Kabel (redaktør)

Journalist

Socialinform

## **Illustrationer**

Claus Seidel

## **Grafisk design**

Balle Grafik

## **Tryk**

Handy Print A/S

## **ISBN**

97-985642-2-6

## **Oplag**

1.000 stk.

