

VÆRDIBASEREDE PERSONALEPOLITIKKER

PRAKSISBOG

ET UDVIKLINGSMATERIALE



HANNE KUHLMANN, METTE NØRBJERG, ANNE APOLLO & STEEN KABEL

B U P L



FYN

VÆRDIBASEREDE PERSONALEPOLITIKKER

Et udviklingsmateriale · Praksisbog

INDHOLD

4 INDLEDNING

6 FORBEREDELSESFASEN

TOVHOLDERROLLEN

PROCESSEN PRÆSENTERES

TIDSLINJEN

AFRUNDING

14 OPSTARTSFASEN

DE SEKS TÆNKEHATTE

REFLEKSIONER

AFRUNDING

28 VÆRDIFASEN

INTRODUKTION AF TEORETISKE BEGREBER

UDVÆLGELSE AF FOKUSVÆRDIER

DIALOG OM HVORDAN FOKUSVÆRDIERNE KAN FORSTÅS

HANDLING KOBLES PÅ DEN ENKELTE FOKUSVÆRDI

REFLEKSIONER

AFRUNDING

44 POLITIKFASEN

PERSONALEPOLITIKKERNE PRIORITERES

UDARBEJDELSE AF POLITIKKERNE

AFRUNDING

54 FORANKRING

REVIDERING AF EKSISTERENDE POLITIKKER

FORMULERING AF NYE POLITIKKER

58 EFTERSKRIFT

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

”Vi slipper for mange ørkesløse diskussioner om, hvad vi skal gøre, når vi skal sygemelde os. Eller hvordan nye medarbejdere skal introduceres. Nu er det bare at kigge i vores personalepolitikker, så finder vi svaret der.”

Pædagog

Jeres institution skal nu i gang med at lave personalepolitikker. Værdibaserede personalepolitikker. Det er det, denne praksisbog handler om. Og det er det den tilhørende teoribog handler om.

Tilsammen udgør dette udviklingsmateriale et teoretisk og praktisk bud på, hvordan institutionen kan gennemføre en udviklingsproces, der har som mål at formulere personalepolitikker.

Hvis I som institution ikke allerede har taget beslutningen om at gå i gang med at udvikle personalepolitikker, vil vi som forfattere opfordre leder og tillidsrepræsentant samt eventuelt medarbejderne til at læse bøgerne for der igennem at blive inspireret til at tage beslutningen. Vi tillader os derfor i den følgende tekst at forudsætte, at I har taget beslutningen om, at institutionen skal i gang med denne udviklingsproces.

Erfaringsmæssigt er én af styrkerne ved at have personalepolitikker, at de kan give et bedre overblik over institutionen som arbejdsplads. Som institution kan man spare mange diskussioner om, hvordan den enkelte medarbejder skal forholde sig i forhold til løn, fravær, efteruddannelse med videre. Så i det lange løb kan både ledere og medarbejdere spare tid og ressourcer, der kan kanaliseres over i det pædagogiske arbejde med børnene.

En anden styrke ved at have værdibaserede personalepolitikker er, at institutionen kan få mere end

et sæt retningslinier. Den kan få et handlingsgrundlag, der er funderet i fælles værdier. Fælles værdier der er udviklet på baggrund af en dialog i hele personalegruppen. Og det betyder, at den enkelte medarbejder har mulighed for at blive mere sikker på at træffe selvstændige beslutninger, fordi der er nogle fælles rammer at beslutte sig inden for. Der kan således være tale om både en organisatorisk og faglig optimering af institutionen.

Udviklingsprocessen

Udviklingsprocessen er delt op i fire faser, som det fremgår af figuren på næste side.

Indholdet i disse faser er grundigt uddybet i det efterfølgende. Helt indledningsvis vil vi påpege, at vi foreslår, at leder og tillidsrepræsentant sammen er tovholdere for udviklingsprocessen. Vi foreslår derfor, at I læser bøgerne, og bruger dem som inspiration til, hvordan I i fællesskab kan præsentere personalet for idéen.

Inden I går i gang med processen, er det vigtigt at være opmærksom på, at det er en proces, der tager tid. Det er ikke noget, man lige laver på en pædagogisk weekend og det efterfølgende personalemøde. Det er en udviklingsproces, der kommer til at forløbe over tid. Det kan være et år, halvandet år eller måske mere. Det er det, I siger ja til, når I sætter gang i processen.



Praktiske oplysninger

Udviklingsmaterialet består af to dele. En teoribog og en praksisbog.

I denne praksisbog er der præsenteret en række konkrete værktøjer og anvisninger, der kan bruges som inspiration til, hvordan processen kan gennemføres i praksis. I den tilhørende teoribog er der en indføring i det læringssyn og de teorier, der ligger til grund for den proces, man kan iværksætte, når personalepolitikkerne skal udvikles. 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. Når vi i teksten henvender os direkte ved at skrive "I", så mener vi leder og tillidsrepræsentant. Men I jeres konkrete virkelighed 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 om forløbet, betyder 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 synonymer.

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 institution skal definere sin 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 udføre 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.

FORBEREDELSESFASEN

TOVHOLDERROLLEN

PROCESSEN PRÆSENTERES

TIDSLINJEN

AFRUNDING

” Det var virkelig godt, at tovholderne havde styr på processen. Så kunne vi andre koncentrere os om de spændende indholdsmæssige diskussioner. ”

Pædagog



FORBEREDELSESFASEN

I skal nu i gang med forberedelsesfasen.



Første skridt i forberedelsesfasen er at udvælge to personer, som påtager sig opgaven som tovholdere. Vi foreslår, at det er leder og tillidsrepræsentant, der varetager denne opgave.

TOVHOLDERROLLEN

Lederen på den enkelte institution er selvskrevet til tovholderrollen, idet vedkommende har det overordnede ansvar for 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 udarbejdelse af personalepolitikker". At udpege eller vælge tillidsrepræsentanten som den anden tovholder er for os at se et naturligt valg, fordi udviklingen og indholdet af en personalepolitik er essensen af en tillidsrepræsentants arbejdsområde. Desuden vil både lederen og medarbejderne have glæde af i processen at trække på tillidsrepræsentantens viden og indsigt på det organisatoriske område.

En tillidsrepræsentant er valgt for at varetage kollegaernes ansættelsesmæssige vilkår. Og en personalepolitik er netop en samling forhold, bestemmelser og beslutninger, der har med ansættelsesvilkår at gøre. Derfor er det tillidsrepræsentantens opgave at være garant for, at en lokal personalepolitik ikke forringer den centrale overenskomst.

Men forskellige forhold i institutionen som for eksempel dens størrelse, antallet af medarbejdere med videre kan også have betydning for, hvem der vælges til tovholder.

HVAD INDEBÆRER DET AT VÆRE TOVHOLDERE?

At være tovholdere indebærer, at leder og tillidsrepræsentant indgår i et struktureret samarbejde. Som team påtager I jer forskellige opgaver og roller, men I har et fælles og ligeværdigt ansvar i forhold til styring af processen. Det ændrer dog ikke på, at lederen stadig har det formelle ansvar for både processen og produktet qua sin position som leder af institutionen.

At være tovholder i denne udviklingsproces indebærer, at man påtager sig en række konkrete opgaver, der skal løses undervejs. Eksempler på sådanne opgaver kan være at:

- tilegne sig teori og metoder fra udviklingsmateriale.
- afklare rollen som tovholder.
- forberede møder.
- styre møder.
- reflektere over hvordan processen skrider frem.
- motivere medarbejderne før og under forløbet sikre, at der er en sammenhæng mellem teori og praksis i processen.

Afklaring af rollen som tovholder

Når I som tovholdere indleder jeres samarbejde om udviklingsprocessen, er det en god idé, at I starter med at forholde jer til selve tovholderrollen. Vi vil foreslå, at I taler om jeres rolle med udgangspunkt i begrebet ledelse af 2. orden, som er beskrevet i teoribogen side 28. Følgende spørgsmål kan være relevante for jer at reflektere over hver for sig og sammen:

- Hvad er den største udfordring for mig i forbindelse med rollen som tovholder?
- Hvad skal jeg aflære?
- Hvad skal jeg gøre i stedet?
- Hvad vil være det letteste for mig? Hvorfor?
- Hvad vil være det mest udfordrende for personalegruppen ved at blive ledet efter principperne for ledelse af 2. orden?
- Hvad tænker jeg, personalegruppen har brug for at aflære?
- Hvad tænker jeg, personalegruppen skal gøre i stedet?

- Hvad vil blive det letteste for personalegruppen?
- Hvorfor?
- I forhold til jeres indbyrdes relation som tovholdere kunne det være relevant at arbejde med følgende spørgsmål: Hvordan kan vi håndtere at arbejde så tæt sammen og samtidig bevare funktionerne som leder og tillidsrepræsentant overfor hinanden?
- Hvordan fordeler vi opgaverne undervejs?
- Hvem gør hvad?
- Hvilken struktur skal vi lægge for vores samarbejde som tovholdere?
- Hvilke møder skal vi holde om hvad?
- Hvordan kommer vi videre?
- Har vi alle med i processen?
- Har udefrakommende problemer forstyrret processen?
- I så fald hvilken betydning har disse forstyrrelser for processen?

For at kunne løfte opgaven som tovholdere er det væsentligt, at I prioriterer at bruge tid på at forberede jer grundigt hver gang, I skal arbejde med udviklingsprocessen. For hele tiden at være godt forberedte kan I gennemgå og afprøve de metoder på hinanden, som I skal introducere for kollegerne.

Det gør det lettere for jer at få øje på eventuelle faldgruber, og det kan forebygge en del forvirring, at I som tovholdere er fortrolige med metoderne, når I går i gang med det konkrete arbejde. En del af opgaven er også at være praktiske grise. Det vil sige forberede møderum, sørge for at papir og tusser er på plads, skrive arbejdsplaner rent og så videre.

Udvikling af kompetencer

Som leder og tillidsrepræsentant bliver I udviklingsprocessens hukommelse. Én af jeres væsentlige opgaver er derfor kontinuerligt at samle op på processen. En måde at gøre det på kan være, at I løbende stiller jer selv følgende spørgsmål:

- Hvad har vi aftalt?
- Hvad er lykkedes?
- Hvad er eventuelt gået i stå?
- Hvilke løse ender er der?

Det kan være en stor hjælp for jer løbende at samle op på processen i forhold til at bevare overblikket og fremdriften. Vi anbefaler derfor, at I gør disse jævnlige opsamlinger til faste punkter på jeres tovholdermøder. Det er vores erfaring, at lige præcis denne del af opgaven har afgørende betydning for, at processen lykkes.

En udviklingsproces som denne er som en rejse i ukendt land. Det er kun tovholderne, der kender den endelige destination, og derfor skal I udstikke kursen samtidig med, at I skal sikre, at passagerne kommer sikkert frem. Det betyder, at I dels skal have overblik over processen. I skal vide i hvilken retning, I vil gå. Og I skal sikre jer, at passagerne har tillid til jer.

Dette illustrerer den samtidighed, der er i processen. Der er mange ting i gang på samme tid, og det er jeres opgave hele tiden at have fornemmelsen af, hvad der skal være det næste skridt.

Rollen som tovholdere er således også kompetenceudviklende. I får nogle erfaringer med at arbejde med forberedelse og styring af processer. Og I får nogle erfaringer med at bevæge jer ud i ukendt land. Det er gode kompetencer at have med sig i en tid, hvor der løbende sker forandringer.

REFLEKSIONER

Det er vores erfaring, at det tætte samarbejde mellem lederen og tillidsrepræsentanten, der er nødvendigt i denne sammenhæng, kan skabe usik-

kerhed og tvivl blandt kollegerne om, hvor tillidsrepræsentantens loyalitet ligger. Hvis I oplever denne usikkerhed eller tvivl, anbefaler vi, at I giver medarbejderne mulighed for at sætte ord på det. For at forebygge problemet kan I vælge at tage det op, når I bruger De seks tænkehatte i opstartsfasen.

I forlængelse af temaet om loyalitet, er det er også vigtigt at være opmærksom på, at tillidsrepræsentantens rolle i øvrigt forandrer sig undervejs i udviklingsprocessen. Selv om rollen ikke indebærer formel kompetence, men udelukkende handler om at udøve ledelse af 2. orden, kan den nye rolle alligevel have betydning for relationerne mellem tillidsrepræsentanten og kollegaerne.

En anden erfaring vi har gjort os er, at mange pædagoger ønsker sig gode og dygtige ledere -

bare de ikke bestemmer for meget. Det kan betyde, at nogle medarbejdere ikke anerkender de personer, der har fået en opgave, rolle eller kompetence til noget bestemt. Det kan give et særligt problem i forhold til tillidsrepræsentanten.

Endelig er det vores erfaring, at efterhånden som kollegaerne tilegner sig metoderne, og institutionen får udarbejdet de enkelte politikker, kan tovholderrollen ændres og udvides til, at flere kollegaer varetager dele af ansvar i forhold til processen. Det kan være at foretage opsamlinger, formulere tekstudkast, styre den del af personalemødet, hvor personalepolitikker er på dagsordenen og så videre. Om det er en god idé kan kun afgøres i den enkelte institution.



PROCESSEN PRÆSENTERES

Når I som tovholdere har fået afklaret jeres roller, opgaver og indbyrdes relation er det tid til at præsentere jeres kolleger for udviklingsprocessens indhold og form.

FÆLLES MØDE

Vi vil foreslå, at I indkalder til et fællesmøde på ca. to timer. Dagsordenen til mødet kan have følgende punkter:

Velkomst

I byder velkommen og fortæller, hvad formålet med mødet er.

Overvejelser og baggrund

I fortæller om baggrunden for at gå i gang med at arbejde med at udvikle personalepolitikker samt om de overvejelser, I har gjort jer i forhold til at sætte processen i gang.

Når noget nyt introduceres på en arbejdsplads,

er det altid en udfordring at få dette nye til at give mening for medarbejderne. Noget af det, der kan bidrage til det, er, at I som leder og tillidsrepræsentant fortæller, hvordan det giver mening for jer. At høre jeres overvejelser kan være med til at gøre det nærværende og meningsfuldt for medarbejderne.

I jeres forberedelse til dette punkt kan det være en god idé, at I stiller jer selv følgende spørgsmål:

- Hvorfor synes vi, at det kan være en vigtig proces for institutionen at udvikle værdibaserede personalepolitikker? Det er en god idé, hvis I her kan komme med eksempler fra hverdagen, som viser, at personalepolitikker kan være en hjælp.
- Hvad tror vi, at det kan give institutionen på sigt at have personalepolitikker og at have arbejdet sammen om udviklingen af dem?
- Hvad kan blive en udfordring for os som personale i arbejdet med personalepolitikker?
- Hvad ser vi, at det vil kræve af medarbejderne, lederen og tillidsrepræsentanten?
- Hvilke overvejelser gør vi os i forhold til rammer og betingelser for at lave dette arbejde? Skal der sættes særlig tid og ressourcer af til det? Hvad skal institutionen eventuel ikke lave, mens vi laver personalepolitikker?

Oplægget kan I bygge op omkring de svar, I giver på ovennævnte spørgsmål.

Tovholderens funktion

Vi vil foreslå, at I kort forklarer, hvorfor det er leder og tillidsrepræsentant, der har tovholderrollen og dernæst fortæller om jeres opgave som tovholdere.

Faser i udviklingsprocessen

For at give personalegruppen de bedst mulige forudsætninger for at forstå og få et overblik over udviklingsprocessen vil vi foreslå, at I præsenterer og gennemgår oversigten over faserne i forløbet som

vist først i dette afsnit. I kan eventuelt supplere med tidslinjen på næste side.

Spørgsmål og kommentarer

Efter oplægget kan det være hensigtsmæssigt at høre, om der er spørgsmål og kommentarer. Jeres kolleger vil muligvis have en del kommentarer og spørgsmål til jer. Det er vores erfaring, at det på dette tidspunkt er vigtigt tydeligt at signalere, at selve beslutningen om at skulle i gang med processen ikke er til debat. Medarbejderne må naturligvis gerne give udtryk for deres holdning og eventuelle uenighed, men det skal være tydeligt for alle, at det ikke ændrer på beslutningen.

Næste skridt

Vi vil anbefale, at I som afslutning på mødet kort fortæller, hvad næste skridt i processen er. Hvad der skal ske. Hvornår det skal ske. Hvordan det skal foregå. Og så videre.

REFLEKSIONER

Det er vores erfaring, at nogle medarbejdere sætter spørgsmålstejn ved hvorvidt det er nødvendigt med en værdifase forud for politikfasen.

Vi vil gerne understrege, at uanset om I kalder jeres personalepolitikker for værdibaserede personalepolitikker eller ej, så er personalepolitikker altid baseret på værdier. De synspunkter en medarbejder måtte have i forhold til en politik er baseret på personlige værdier, så værdierne er til stede, uanset om I sætter ord på dem eller ej.

Når der arbejdes med værdier adskilt fra arbejdet med politikker, skaber de dialoger og refleksioner et solidt fælles udgangspunkt i personalegruppen. Det er en stor hjælp, når I skal formulere de enkelte politikker. Arbejder I på én og samme tid med at debat-

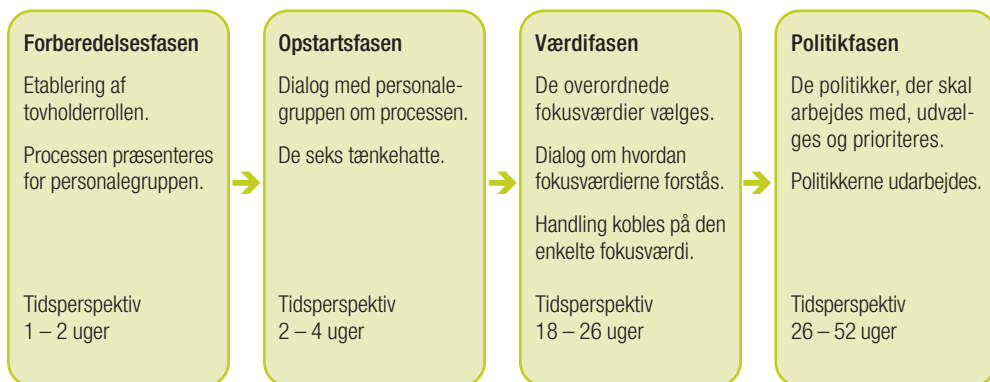
tere værdier og udarbejde politikker, kan det blive en vældig ustruktureret debat, som både kan være svær at styre og svær at bevare overblikket over. Dette undgås ved at arbejde med to særskilte processer.



TIDSLINJEN

Nedenstående oversigt er en samlet fremstilling af, hvordan udviklingsprocessen kan forløbe set i et indholds- og tidsmæssigt perspektiv. Selve tidsangivelsen er ikke et udtryk for, at arbejdet i de enkelte

faser tager den angivne tid. Det er blot vores anbefalinger af, hvilket tidsrum de enkelte faser kan strække sig over, når I også skal forholde jer til andet i institutionen end at udvikle personalepolitikker.



AFRUNDING

Medarbejderne er nu blevet præsenteret for udviklingsprocessen og har fået lejlighed til at stille spørgsmål og komme med kommentarer. Det bety-

der, at I er kommet dertil i processen, hvor I er klar til at gå i gang med opstartsfasen.

OPSTARTSFASEN

DE SEKS TÆNKEHATTE

REFLEKSIONER

AFRUNDING

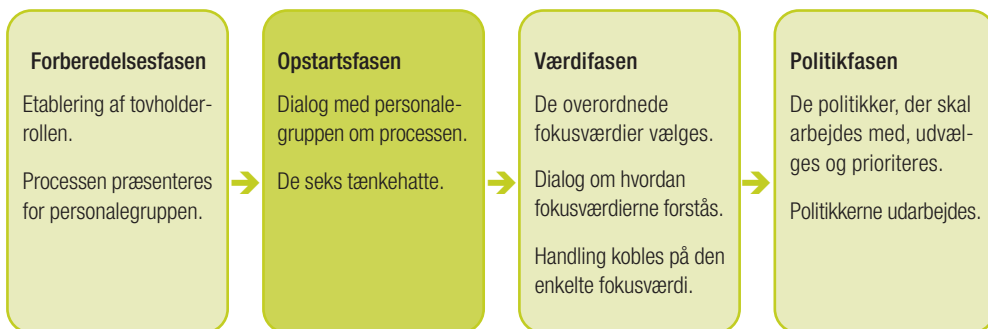
” Noget af det bedste ved processen er, at hele personalegruppen er med i udviklingsprocessen. Alle fra leder til nyeste medhjælper skal ytre sig. Det er i høj grad med til at skabe et fælles ejerskab til processen fra starten af. ”

Leder



OPSTARTSFASEN

I er nu klar til at gå i gang med opstartsfasen.



I denne fase vil den samlede personalegruppe få lejlighed til at tale med hinanden om glæder, bekymringer, håb og idéer i forhold til processen. Og I vil som tovholdere få inspiration til, hvordan I kan tilrettelægge den videre proces. Til denne dialog foreslår vi metoden De seks tænkehatte.



DE SEKS TÆNKEHATTE

De seks tænkehatter er et kommunikationsværktøj til strukturering af en dialog, der har det formål at en problemstilling eller et tema bliver belyst fra flere forskellige indgangsvinkler. Metoden er udviklet af Edward de Bono for at overvinde det, som han kalder den største hindring for al god dialog og tænkning - nemlig forvirring.

De Bono's påstand er, at vi vil alt for meget på én gang. Vi vil snakke muligheder. Snakke forhindringer. Snakke løsninger. Og ofte bliver det hele blandet sammen og finder sted samtidigt. Metoden sikrer, at man kan anskue et tema ud fra én vinkel af gangen.

Dermed imødegår man den samtidige snak om muligheder, forhindringer og løsninger, som ofte udvikler sig til en diskussion. En diskussion hvor der ofte er det mønster, at den, der husker bedst, har flest argumenter og snakker mest løber af med sejren.

Anvendelsen

I forbindelse med at udvikle personalepolitikker er det væsentligt, at I taler med hinanden om den udviklingsproces, som I skal i gang med. At I taler med hinanden om glæder, bekymringer og idéer i forhold til arbejdet med politikkerne og selve processen. Det kan skabe ro og retning og være med til at tage luften ud af tvivl og uklarhed.

Vi foreslår, at I indleder denne dialog med at fortælle kollegaerne, at I er samlet for at få skabt et billede af hvilke forventninger, forhåbninger, bekymringer og idéer, der eksisterer i personalegruppen i forhold til det at skulle arbejde med udviklingsprocessen.

Derefter præsenterer I metoden De seks tænkehatter. Inspiration til denne præsentation kan I hente i teoribogen side 29. Her vil vi blot opliste en række

punkter, som vores erfaringer siger, at det kan være givende at komme ind på i oplægget:

- Hvem har udviklet metoden og hvorfor.
- Hvad kan metoden bruges til.
- Edward de Bono's tænkning om henholdsvis reaktiv samt velovervejet og struktureret tænkning. Og de forskellige former for samtaler de to tænke måder kan give.
- At metoden opdeler tænkning i seks forskellige måder, som hver har sin hat og farve. Kort gennemgang af de enkelte hatte og dertil hørende måde at tænke på.
- Alle tænker med samme hat på samme tid i forhold til et aftalt fokus.

Det kan efterfølgende være hensigtsmæssigt at høre, om der er spørgsmål eller kommentarer til metoden.

Efter denne præsentation og spørgerunde, er I klar til at bruge metoden. Den overskrift, I her i opstartsfasen skal forholde jer til, kan lyde således: "At udvikle værdibaserede personalepolitikker hos os". Hver hat og dertil hørende måde at tænke på skal være i forhold til denne overskrift.

HVID HAT

Alle starter i overført betydning med at tage den hvide hat på. Når I skifter hat, skal I altid indlede med at repetere, hvilken form for tænkning den pågældende hat repræsenterer.

Hvad skal I under hvid hat?

Under den hvide hat er ens tænkning fokuseret på de fakta og kendsgerninger som eksisterer i for-

hold til at udvikle værdibaserede personalepolitikker hos os. Det vil sige, at alle i personalegruppen samtidig har fokus på hvilke relevante fakta og kendsgerninger, der måtte gøre sig gældende i forhold til at udvikle værdibaserede personalepolitikker. Det kan for eksempel være:

- Vi har allerede en rygepolitik.
- Vi har mange regler stående rundt omkring i referater.
- Vi får ingen ekstra ressourcer til dette arbejde.
- XX og YY er vores tovholdere.
- Og så videre

Hvordan kan I tilrettelægge dialogen?

Det kan være en god hjælp for personalegruppen, såfremt I som tovholderne på forhånd har forberedt noget til hvid hat. Det kan hjælpe alle til at spore sig ind på selve tænkemåden. Denne indledning følges op med at den samlede personalegruppe kommer med deres bidrag til hvid hat. Det kan enten foregå i plenum eller i mindre grupper.

Her er et bud på, hvordan processen med at gennemføre hvid hat kan se ud:

- Introduktion af tænkningen under hvid hat.
- Præsentation af arbejdsform i grupper og plenum.
- Eventuel præsentation af tovholderens kendskab til fakta og kendsgerninger.
- Gruppearbejdet eller arbejdet i plenum går i gang. I skal minimum afsætte 15 minutter til det.
- I skriver hvid hat på flip-over papir og hænger det op.

Det hvide spørgsmål

Følgende spørgsmål kan I bruge som inspiration til det arbejde, der skal foregå under hvid hat:

- Hvilke fakta og kendsgerninger kender du til, som har betydning for det at udvikle værdibaserede personalepolitikker her hos os?

Særligt for den hvide hat

De fakta og kendsgerninger, der kommer frem under hvid hat, skal alle i personalegruppen være enige om. Ellers er det ikke noget fakta. Det kan for eksempel være, at én medarbejder siger: "Jeg synes, det er en kendsgerning, at vi må have flere personalemøder, hvis det her skal kunne lade sig gøre". Det er ikke sikkert at alle er enige i det, og dermed er det ikke et fakta men måske et bidrag, der kan komme med under en anden hat.

Detaljeringsgraden under hvid hat kan nemt blive meget stor. Tovholderne skal derfor være opmærksomme på, at de oplysninger, der kommer frem, er relevante i forhold til overskriften.

Det er også særligt for hvid hat, at den kan tage lang tid. Det har dels noget at gøre med, at hvid hat faktisk er meget af grundlaget for de øvrige hatte, og derfor vil komme til at tage mere tid, end I formodentlig vil opleve, at de øvrige hatte tager. Og dels er det vores erfaring, at man under hvid hat er i gang med at vænne sig til og lære denne måde at tale og tænke på.

Som tovholdere skal I derfor være opmærksomme på og måske endda forvente, at der efter hvid hat kan opleves en vis træthed og skepsis i forhold til om, de andre hatte også kommer til at tage så lang tid. Men det gør de almindeligvis ikke.

Når alle fakta og kendsgerninger er skrevet på flip-over papir og hængt op, er det tid til at tage den hvide hat af og tage den røde hat på.

RØD HAT

Når I tager den røde hat på, indtager I en ny position i forhold til overskriften og tænker derfor på en anden måde. Det er vigtigt, at I gør det klart for kollegaerne.

Hvad skal I under rød hat?

Under rød hat får I lejlighed til at fremsætte de fø-

lelser, I har i forhold til den valgte overskrift. Og dele hvad jeres intuition siger jer, når I tænker på overskriften. Der er ikke nødvendigvis en indre logik mellem de følelser, fornemmelser og den intuition, som den enkelte medarbejder har til eksempelvis udvikling af værdibaserede personalepolitikker. Man kan på én og samme tid godt føle både glæde og afmagt, irritation og håb. Pointen under rød hat er, at alle følelser skal med – uanset om de indbyrdes hænger sammen eller ej.

At fremsætte sine følelser, fornemmelser og intuition i en debat om et emne er ikke altid legitimt. Nogle kollegaer ville sige, at man bliver for personlig og for lidt professionel i diskussionen. At man ikke ser klart. At man tænker for meget med hjertet og for lidt med hjernen. Modsat kan der også ske det, at et tema eller en problemstilling kun bliver belyst ud fra

en følelsesmæssig vinkel. Og at andre indgangsvinkler til et tema bliver overset eller glemt.

Edward de Bono's idé med rød hat er, at følelser, fornemmelser og intuition altid er en del af os som mennesker. Uanset om vi taler om dem eller ej. Og vores følelser, fornemmelser og intuition vil altid have en effekt på vores øvrige tænkning og handlinger. Derfor er idéen at få denne følelsesbetonede tænkning frem i lyset på en struktureret måde i stedet for enten at forsøge at fortrænge den plads eller at give den al pladsen.

Hvordan kan I tilrettelægge dialogen?

Følelser skal ikke diskuteres i forhold til, om de er rigtige eller forkerte. Dette synspunkt har betydning for, hvordan man kan strukturere dialogen om følelser, fornemmelser og intuition.



Strukturen for dialogen kan se således ud:

- Indled arbejdet med rød hat ved at repetere hvilken form for tænkning, den repræsenterer. Det kan også være givtigt at fortælle, hvorfor denne tænkning er med i den samlede metode. Husk at fortælle pointen om, at følelser ikke nødvendigvis er indbyrdes logiske, men kan være direkte modsatrettede, og at det er OK.
- Fortæl samtidig at følelserne, fornemmelserne og intuitionerne ikke vil være til diskussion, når de bliver delt med andre i plenum. De er til orientering om, hvordan hver enkelt medarbejder har det følelsesmæssigt i forhold til udviklingen af personalepolitikker.
- Vi foreslår, at I lader alle sidde for sig selv i 5 - 7 minutter og skrive ned, hvilke følelser man har i forhold til at skulle i gang med udviklingsprocessen.
- Når alle er færdige, tager I en runde, hvor alle siger højt, hvad der står på deres papir. Samtidigt bliver følelserne skrevet på flip-over papir. Vi vil opfordre jer til at skrive en persons følelse op igen, selv om den har været nævnt tidligere af en anden. Følelser er personlige, og der kan være mange afskygninger af for eksempel følelsen "glæde".

De røde spørgsmål

Følgende spørgsmål kan I bruge som inspiration til det arbejde, der skal foregå under rød hat:

- Hvad siger din intuition dig i forhold til, at vi skal til at arbejde med at udvikle værdibaserede personalepolitikker?
- Hvilke følelser og fornemmelser sidder du med i forhold til dette arbejde?

Særligt for den røde hat

Umiddelbart kan det lyde let at skulle skrive sine fø-

lelser ned. Men det er det ikke nødvendigvis. Det kan nemt forekomme, at man fremsætter synspunkter eller holdninger i stedet for følelser. For eksempel kan en medarbejder under rød hat sige: "Jeg synes, det er helt vanvittigt, at vi skal i gang med det her". Det er et synspunkt, men det siger i sig selv ikke noget om hvilke følelser, det afstedkommer hos den pågældende. I sådanne situationer er det jeres opgave som tovholdere at spørge ind til hvilke følelser, det måtte give personen at have et givent synspunkt.

Når alle følelser, fornemmelser og intuitioner er skrevet på flip-over papir og hængt op, er det tid til at tage den røde hat af og tage den gule eller sorte hat på.

Et valg

Efter den røde hat står I overfor et valg. I skal vælge, om I vil fortsætte med den gule eller den sorte hat. Det er det eneste sted i metoden, hvor I kan bytte om på hattenes rækkefølge. Gul hat har fokus på det positive, hvor imod sort hat har fokus på det negative.

Et argumentet for at tage sort hat før gul hat kan være, hvis I på forhånd ved, at der er mange kritiske argumenter eller holdninger til emnet. Så kan det som medarbejder opleves som meningsløst at deltage i en positiv dialog om noget, der er mange kritiske røster overfor. Derfor vil vi anbefale, at I vælger sort hat før gul hat i sådanne tilfælde.

GUL HAT

Når I tager den gule hat på, indtager I en ny position i forhold til overskriften og tænker derfor på en anden måde. Det er vigtigt, at I gør det klart for kollegaerne.

Hvad skal I under gul hat?

Når I har den gule hat på, indtager I optimistens po-

sition. Herfra har I fokus på det gode, det positive og fordelene knyttet til den overskrift, som I nu arbejder med.

Man kan tænke visionært ved at tale om, hvordan der i fremtiden kan være goder og fordele forbundet med overskriften. At tale om fremtidige goder og fordele vil naturligvis være spekulativt, men det gør ikke noget.

Der er ikke noget krav om, at der skal være enighed i personalegruppen med hensyn til, om noget er godt, positivt eller en fordel. Hver enkelt medarbejder har ret til at sige det højt, som vedkommende finder positivt.

Hvordan kan I tilrettelægge dialogen?

Strukturen for dialogen kan se således ud:

- Indled arbejdet med gul hat ved at repetere den særlige tænkning, som denne hat repræsenterer.
- Inddel personalegruppen i grupper af minimum 2 og maksimum 4 deltagere.
- Giv grupperne 20 - 25 minutter til at tænke gult og husk at minde dem om, at produktet ikke kræver enighed. Alle kan uden diskussion eller modargumenter fremsætte deres positive tanker og vurderinger. Bed grupperne om at skrive deres gule hat tænkning ned på et stykke papir, da den efterfølgende skal deles med kollegerne i plenum. Vi anbefaler, at I kopierer de spørgsmål til grupperne, som I har valgt skal lede jer ind i den gule tænkning.
- Plenum hvor den gule tænkning fremlægges. I skriver den på flip-over papir og hænger det op.

De gule spørgsmål

Følgende spørgsmål kan I bruge som inspiration til arbejdet under gul hat:

- Hvad er fordelene ved at have personalepolitikker i det hele taget?

- Hvad er fordelene ved, at vi arbejder med at udvikle værdibaserede personalepolitikker? Det kan være i forhold til det interne samarbejdet, den pædagogiske opgave og børnene, forældrene, andre institutioner, forvaltningen med videre.
- Hvad godt og positivt kan der komme ud af det?
- Når det går godt for os med at arbejde med personalepolitikkerne, hvordan går det mon så? Og hvorfor gør det det? Hvad er det, der bidrager til, at det går godt?
- Når vi om et år taler om, at det var godt, at vi fik lavet nogle personalepolitikker. Hvilke fordele er det så, der er ved at have personalepolitikker?
- Når vi om et år har en række personalepolitikker stående. Hvordan har det så en god effekt?

Særligt for den gule hat

Det, der kan blive den største udfordring under gul hat, er at håndtere, at kollegerne ikke må kommentere kritisk i forhold til de bidrag, der kommer frem. Som tovholdere skal I nænsomt afbryde eventuelle kommentarer, hvor nogen vil gå i rette med andres positive tænkning. I kan derfor gentagne gange få behov for at repetere, at gul hat ikke kræver enighed, og at der senere bliver lejlighed til at bidrage med fejl, mangler og ulemper under sort hat.

Og netop sort hat er den næste hat, der skal på hovedet.

SORT HAT

Når I tager den sorte hat på, indtager I en ny position i forhold til overskriften og tænker derfor på en anden måde. Det er vigtigt, at I gør det klart for kollegerne.

Hvad skal I under sort hat?

Når man har den sorte hat på, sætter man sig i pessimistens position. Man bestræber sig på at fokusere på fejl, mangler, ulemper og vanskeligheder. Så under sort hat inviterer I personalet til at tale med hinanden om hvilke negative forhold, der kan være forbundet med at udvikle værdibaserede personalepolitikker.

Heller ikke under sort hat er der krav om, at der skal være enighed i en gruppe med hensyn til fejl, mangler eller ulemper. Hver enkelt medarbejder har ret til at sige det højt, som vedkommende finder negativt.

Når I indledningsvis præsenterer denne hat, kan I møde kommentarer som: "Der bliver rigtig meget under den hat" eller "Det bliver farligt at tage den hat på". Sådanne kommentarer kan der selvfølgelig være mange gode grunde til. Men vores erfaring er, at dels er der sjældent så meget under den sorte hat som forventet. Og dels synes kollegaerne, at det er meget rart at få det negative sagt, men sagt på en måde, så man ikke bliver hængende i det.

Hvordan kan I tilrettelægge dialogen?

Strukturen for dialogen kan se således ud:

- Indled arbejdet med sort hat ved at repetere den særlige tænkning, som denne hat repræsenterer.
- Inddel personalegruppen i grupper af minimum 2 og maksimum 4. Overvej om det er hensigtsmæssigt at fortsætte med de samme grupper som under gul hat. Eller om det er bedre med nye konstellationer.
- Giv grupperne 20 - 25 minutter til at tænke sort og husk at minde dem om, at produktet ikke kræver enighed. Alle kan uden diskussion eller modargumenter fremsætte deres negative vurderinger. Bed grupperne om at skrive deres sorte hatte tænkning ned på et stykke papir, da det efterfølgende skal deles med kollegaerne i

plenum. Vi anbefaler, at I kopierer de spørgsmål, I har valgt skal guide jer i den sorte tænkning.

- Plenum hvor den sorte tænkning fremlægges. I skriver den på flip-over papir og hænger det op.

De sorte spørgsmål

Følgende spørgsmål kan I bruge som inspiration til det arbejde, der skal foregå under sort hat:

- Hvad er ulemperne ved at have personalepolitikker?
- Hvad risikerer vi ved at arbejde med at udvikle værdibaserede personalepolitikker? Det kan være i forhold til det interne samarbejde, den pædagogiske opgave og børnene, forældrene, andre institutioner, forvaltningen med videre.
- Hvilke problemer og vanskeligheder kan der komme ud af det?
- Når det går rigtig skidt for os med at arbejde med personalepolitikkerne, hvordan går det så? Og hvorfor gør det det? Hvad er det der bidrager til, at det går så skidt?
- Når vi om et år taler om, at det var en rigtig dårlig idé, at vi fik lavet nogle personalepolitikker, hvilke besværligheder og problemer er det så, at vi oplever det har at have personalepolitikker?
- Når vi om ét år har en række personalepolitikker stående, hvordan har det så en dårlig effekt?

Særligt for den sorte hat

Under sort hat kan stemningen godt blive lidt tung. Nogle kollegaer trives rigtig godt med den sorte hat på. Andre vil befinde sig rigtig dårlig med den. Dels fordi det ikke er deres stil at være negativ og dels fordi, de oplever det drænende at høre på et sort syn. For den sidste gruppe er det væsentlig, at de alligevel lytter og ikke fristes til at underkende andres blik for fejl og mangler. Eller til at pynte lidt på stemningen ved at sige, at det hele er da ikke så galt.

Det kan være hjælpsomt hvis I som tovholderne engang imellem gør opmærksom på, at hattene er roller. Vores erfaring er nemlig, at netop sort hat oftest forbindes med personen frem for en særlig rolle. Og det kan afholde én fra at leve den sorte hat helt ud.

Når fakta, følelser, det positive og det negative er kortlagt er det tid for at komme med idéer til, hvad man kan gøre. Det finder sted under grøn hat.

GRØN HAT

Når I tager den grønne hat på, indtager I en ny position i forhold til overskriften og tænker derfor på en anden måde. Det er vigtigt, at I gør det klart for kollegaerne.

Hvad skal I under grøn hat?

Under grøn hat er det tid til at tænke i mulige handlinger, skabe idéer og være kreativ. Med det forudgående arbejde med fakta, følelser, det positive og det negative i baghovedet inviterer I kollegaerne til at bidrage med forslag til, hvad I kan gøre i forhold til overskriften samtidigt med, at I i videst mulig omfang tilgodeser det, som er kommet frem under hvid, rød, gul og sort hat.

Vores erfaring er, at der under grøn hat både kommer meget jordnære og konkrete forslag, som ikke nødvendigvis er helt nye opfindelser, men som måske er idéer og måder, I med held har benyttet jer af før. Og der kommer også nye kreative idéer frem, som måske ikke umiddelbart synes realiserbare. Begge dele har sin berettigelse, men som tovholdere skal I holde øje med, at det ikke kun er den ene type, der bliver produceret. Igen er der ikke krav om enighed.

Hvordan kan I tilrettelægge dialogen?

Strukturen på dialogen kan se således ud:

- Indled arbejdet med grøn hat ved at repetere den særlige tænkning, som denne hat repræsenterer.
- Inddel personalegruppen i grupper af minimum 3 og maksimum 5.
- Lad grupperne gå rundt i cirka 10 minutter og læs de hvide, røde, gule og sorte plancher, så de får repeteret, hvad der tidligere er blevet sagt i forhold til at udvikle værdibaserede personale politikker.
- Giv grupperne 20 - 25 minutter til at tænke grønt og husk at minde dem om, at produktet ikke kræver enighed. Alle medarbejdere kan uden diskussion eller modargumenter fremsætte en idé. I kan dog opfordre grupperne til indbyrdes at tale med hinanden om, hvordan de enkelte idéer imødekommer noget af det, der står under hvid, rød, gul og sort hat. Bed grupperne om at skrive deres grøn hat tænkning ned på et stykke papir, da den efterfølgende skal deles med kollegaerne i plenum. Vi anbefaler, at I kopierer de spørgsmål, som I har valgt skal lede jer i den grønne tænkning.
- Plenum hvor den grønne tænkning fremlægges. I skriver den på flip-over papir og hænger det op.

De grønne spørgsmål

Følgende spørgsmål kan I bruge som inspiration til det arbejde, der skal foregå under grøn hat:

- Hvilke idéer har vi til, hvordan vi skal arbejde med udvikling af personalepolitikker?
- Hvordan imødekommer disse idéer noget af det, der står under hvid, rød, gul og sort hat?
- Hvad ville være noget helt nyt for os at gøre?
- Hvad ville være den skøreste idé?

Særligt for den grønne hat

Under grøn hat skal I som tovholderne være særlig

opmærksomme på, at idéerne – nye som gamle – kan kobles på overskriften og relateres til materialet på de øvrige flip-over papirer. En idé kan være så kreativ, at den måske ikke kan lade sig gøre eller modarbejder noget, der står på en af de øvrige plancher. I plenumopsamlingerne skal I derfor udfordre idéernes anvendelighed i forhold til overskriften.

Endnu et valg

Efter at idéerne er skabt, er det tid til at handle, skabe overblik og beslutte. Et væsentligt spørgsmål i den sammenhæng er: Hvem skal beslutte? Er det hele personalegruppen, der skal tage beslutninger i samlet flok? Er det jer som tovholdere, der skal træffe beslutninger på baggrund af det materiale, der er kommet frem under hattene? Skal noget besluttes individuelt? Skal noget andet i fællesskab? Og skal noget tredje besluttes af jer som tovholdere? Denne del af konteksten skal være klar, inden I går videre med metoden.

Der kan opstå stor opstandelse, såfremt medarbejderne oplever, at de er inviteret til at beslutte noget, og de så pludselig får at vide, at det er de alligevel ikke. Så for at imødegå dette, er det vigtigt, at I som tovholdere på forhånd har aftalt, hvilken rolle I hver især har under den næste hat, der er blå hat.

BLÅ HAT

Når I tager den blå hat på, indtager I en ny position i forhold til overskriften og tænker derfor på en anden måde. Det er vigtigt, at I gør det klart for kollegaerne.

Hvad skal I under blå hat?

Blå hat repræsenterer overblik, beslutning og

handling. Når personalegruppen har den blå hat på, er det tid til at beslutte, hvilken vej institutionen vil gå i det landskab, som er blevet tegnet ved hjælp af de øvrige hatte. Så med blå hat skaber hele personalegruppen sig et overblik over temaet. Den ser på det, der hidtil er blevet sagt. Der skal træffes beslutninger og lægges planer for, hvad næste skridt er. Som nævnt ovenfor, skal I som tovholdere forinden have gjort jer overvejelser om, hvem der har hvilken beslutningskompetence. Det er afgørende for, at I kan få skabt en god proces under blå hat.

Vi har gode erfaringer med, at alle medarbejdere i en eller anden udstrækning er med til at have den blå hat på, men det er ikke det samme som at sige, at alle medarbejdere skal være med til at bestemme alt.

Hvordan kan I tilrettelægge dialogen?

I nedenstående forslag til processen med blå hat, har vi taget udgangspunkt i, at alle inviteres til at udarbejde forslag til handleplaner, som I efterfølgende arbejder videre med, men det er vigtigt at understrege, at det principielt er lederen, der tager de endelige beslutninger.

Strukturen på dialogen kan se således ud:

- Indled arbejdet med blå hat ved at repetere den særlige tænkning, som denne hat repræsenterer.
- Fortæl igen, hvordan I har valgt, at der skal arbejdes med blå hat. Gør det tydeligt for alle, hvor beslutningskompetencen ligger.
- Inddel personalegruppen i grupper af minimum 3 og maksimum 5. Overvej om det er hensigtsmæssigt at fortsætte med de samme grupper som tidligere, eller om det er bedre med nye konstellationer.
- Lad eventuelt grupperne gå rundt igen i cirka 10 minutter og lad dem læse de hvide, røde, gule, sorte og grønne plancher.

- Giv grupperne omkring 30 minutter til at udarbejde forslag til handleplaner. Grupperne behøver ikke være enige i forslagene. Men der, hvor der er uenigheder, anbefaler vi, at det skrives med i forslagene. Hvis en gruppe er for uenig med hensyn til forslag til handlinger, er det OK at dele den op i mindre grupper. Pointen er at få så mange konkrete forslag til handleplaner som muligt.
- Giv grupperne en skabelon for en handleplan. I kan eventuel kopiere skabelonen til dem. Så kan grupperne skrive deres forslag direkte ind på arkene.
- Plenum hvor hver gruppe præsenterer deres forslag til handling. Og hvor kollegaerne har mulighed for at stille spørgsmål til forslagene.

De blå spørgsmål

Følgende instruktion og spørgsmål kan I bruge som inspiration til det arbejde, der skal foregå under blå hat:

- I skal være så konkrete som mulige i jeres forslag.
- Husk, at I ikke behøver være enige.
- Vi forslår, at ...
- Det gør vi, fordi ...
- Hvilke opgaver afstedkommer vores forslag?
- Hvem skal gøre hvad?
- Hvornår?
- Hvordan?
- Hvem har ansvaret for de forskellige opgaver?
- Hvad er der eventuel brug for at gøre, sige og få afklaret inden?

Særligt for den blå hat

Når de enkelte grupper fremlægger deres forslag til handleplaner, foreslår vi, at de andre i personalegruppen skal have lejlighed til at stille spørgsmål til

forslagene. Som tovholdere skal I være opmærksomme på, at denne proces ikke får karakter af, at man skyder hinandens forslag ned. Der må spørges afklarende og udforskende, men ikke med henblik på at gennemhulle andres forslag.

Såfremt forslagene til handleplanen skal være anvendelige, skal de være så konkrete som muligt. Navne, datoer og præcis formulerede opgaver er en stor hjælp, når planerne skal føres ud i praksis.

Hvis I vælger, at alle skal være med i hele beslutningsprocessen og være med til at beslutte de enkelte handlinger, skal I være forberedte på forhandling. Forhandling mellem dem, der har fremsat et forslag og de øvrige i personalegruppen, som måske ikke er enige i forslaget.



REFLEKSIONER

Nedenfor har vi oplistet en række refleksioner, som måske kan være en hjælp for jer i jeres anvendelse af De seks tænkehatte.

- Overskriften som I arbejder med skal være præcis og forståelig for alle. Der kan blive en tendens til at lave overskrifter for snævre eller for brede.
- I kan overveje, om I vil anskaffe jer hatte eller kasketter i de forskellige farver som en måde konkret og visuelt at understrege, hvilken tænkning I nu er i gang med. Eller I kan vælge at tale billedligt om hattene ved at sige højt, at nu tager alle en bestemt farve hat på. Uanset hvordan I vælge at ikklæde personalet en given farve, skal I som sagt altid indlede med at repetere hvilken form for tænkning hatten repræsenterer.
- Generelt vil vi opfordre til at al den tænkning, der kommer frem under hattene skrives på flip-over papir og hænges op, så alle følge visuelt med. I kan vælge at skrive al tænkningen under hver hat på ét flip-over papir. Det skaber et godt overblik. Senere kan I skrive det rent, så alle medarbejdere har en kopi af indholdet i de forskellige hatte. Det er bedst, at I som tovholdere har fordelt disse opgaver, inden I går i gang med processen.
- Den tænkning, der hører til under en bestemt hat, skal frem, når den pågældende hat er i brug. Der kan dog ske det, at der senere i processen er dukket noget op, som hører til under en tidligere hat. Eksempelvis kan I under gul hat komme i tanke om nogle data, som har betydning for forløbet. Så laver I en kort time out og springer midlertidigt tilbage til hvid hat og genoptager så gul hat kort efter.
- Det er vores oplevelse, at det kan variere meget hvor lang tid, det tager at anvende De seks tænkehatte. Det hænger naturligvis sammen med træningen i at bruge metoden, og det hænger også sammen med hvilket emne, der er fokus på. Vi er tidligere kommet med nogle forslag til tidsforbruget undervejs, når metoden bruges som opstart til udvikling af personalepolitikker. Med introduktion og pauser løber det op i 5 - 6 timer. Det kan umiddelbart lyde som lang tid. Vi oplever dog, at den tid er givet godt ud, fordi den kommer flerfoldigt tilbage senere i processen, fordi meget er blevet diskuteret tidligere i processen. Såfremt I ikke kan afse det nødvendige antal timer på eksempelvis en pædagogisk lørdag, er det også muligt at bryde processen op i to forløb. Dog vil vi opfordre jer til ikke at afslutte første del med sort hat. Det efterlader ofte folk for mismodig i tiden indtil, I starter processen op igen.
- Husk pauser mellem hattene, så folk har mulighed for at forlade én rolle førend, de skal ind i en ny.
- Det kræver meget disciplin af såvel tovholderne som deltagerne at arbejde med tænkehatterne. Det vil derfor være helt almindeligt, om I gentagne gange skal indskærpe og minde kollegerne om, hvilken hat I arbejder med.
- Samtidigt skal I være opmærksomme på, at den tænkning, der kommer frem, er relateret til hattens indhold. Hvis nogen under sort hat pludselig siger: "Det er virkelig en ulempe med den merindskrivning, vi har for tiden", skal I som tovholdere være opmærksomme på at spørge til hvilken relation, det har til overskriften.

- Vær opmærksom på en hensigtsmæssig sammensætning af grupperne.
- Overvej hvor I som tovholdere og eventuel øvrige ledere skal placeres i grupperne. Skal I og de være sammen i én gruppe eller spredes ud i flere grupper? Vi anbefaler, at ledere og tovholdere indgår i selve hattetænkningen på lige fod med det øvrige personale og ikke "kun" er procesansvarlige.
- Når man som personalegruppe er ved at lære en ny metode at kende, er det særlig relevant at evaluere processen, når den er færdig. Det kan I gøre ved, at hele personalegruppen taler med hinanden om, hvordan det er gået med at bruge metoden. Hvad gik godt? Hvad gik skidt? Hvad kan gøres bedre eller anderledes næste gang?

PRAKTISKE RÅD

Sørg for flip-over papir og tusser i de forskellige farver.

I kan på forhånd have uddelt materialet fra teoribogen, så alle har læst lidt om metoden, inden den bliver introduceret.

Lav eventuel en overhead og/eller kopi til alle med billede af hattene og en kort tekst om, hvilken tænkning der er gældende under hvilken hat.

Tidsforbrug er cirka 5 - 6 timer.



AFRUNDING

Målet med opstartsfasen er at få skabt en dialog i personalegruppen om, hvilke rammer samt glæder, bekymringer og idéer der eksisterer i forhold til at skulle udvikle personalepolitikker. En dialog, der kan bidrage væsentligt til oplevelsen af involvering og medansvar for processen i det hele taget. Og en dialog, der kan give jer som tovholdere en god fornemmelse af, hvor personalet er henne i forhold til idéen og processen.

Først når I ved, hvor de andre er, kan I få en fornemmelse af, hvad I som tovholdere skal være særligt opmærksomme på i den videre proces. Til dette har vi foreslået, at I anvender De seks tænkehatter.

Når denne metode er afviklet, I har et billede af, hvordan personalegruppen oplever at skulle igennem udviklingsprocessen, er I klar til at starte op på processens anden fase, der er værdiprocessen.

VÆRDIFASEN

INTRODUKTION AF TEORETISKE BEGREBER

UDVÆLGELSE AF FOKUSVÆRDIER

DIALOG OM HVORDAN FOKUSVÆRDIERNE KAN FORSTÅS

HANDLING KOBLES PÅ DEN ENKELTE FOKUSVÆRDI

REFLEKSIONER

AFRUNDING

” I forhold til formuleringen af politikkerne er det en stor fordel, at vi har diskuteret vores værdier grundigt. På den måde har vi fået skabt et fælles fundament, som vi kan arbejde videre ud fra i forhold til de enkelte politikker. ”

Tillidsrepræsentant



VÆRDIFASEN

Som tovholdere skal I nu i gang med at introducere værdifasen.



I værdifasen skal I sætte en proces i gang, hvor institutionen vælger fokusværdierne for det interne samarbejde. Vi har valgt at kalde det fokusværdier, fordi personalegruppen skal udvælge 5 - 6 værdier, som er særlig væsentlige for jer lige nu. Der eksisterer altså andre værdier i organisationen, som I vælger ikke at sætte særligt fokus på for nuværende. De fokusværdier, I vælger, skal efterfølgende være det fundament, personalepolitikkerne bygges op omkring. Den færdige personalepolitik vil således komme til at afspejle fokusværdierne.

INTRODUKTION AF TEORETISKE BEGREBER

For at bibringe medarbejderne en forståelse af den måde I arbejder på i værdifasen, er det hensigtsmæssigt, at I præsenterer dem for begreberne kontekst og de tre domæner, fordi de danner en væsentlig del af den teoretiske ramme for processen. For at give medarbejderne en forståelse for selve processen med at folde værdierne ud foreslår vi, at

I også kort præsenterer mind map modellen med fokusværdiernes tre niveauer.

I kan præsentere begreberne og modellen og lade processen med at udvælge fokusværdierne ligge i umiddelbar forlængelse af præsentationen. Vi vil foreslå, at I bruger én til halvanden time på at præsentere ovennævnte.

Nedenfor præsenterer vi kort begreberne og modellen. Og vi kommer med nogle bud på, hvad de kan bidrage med i processen samt idéer til, hvordan I kan præsentere dem for personalegruppen.

Kontekstbegrebet

Kontekstbegrebet er en teoretisk forståelsesramme. Begrebet kan tydeliggøre, at den måde, mennesker forstår eller oplever en given kontekst på, har stor betydning for, hvordan de kommunikerer og handler. Og stor betydning for hvordan de forstår andres kommunikation og handlinger.

Idéer til præsentation af kontekstbegrebet

Kontekstbegrebet er nærmere forklaret i teoribogen fra side 37. Vi anbefaler, at I læser dette afsnit i forbindelse med jeres forberedelse af arbejdet med værdifasen. Her vil vi komme med idéer til, hvordan I kan præsentere og bruge begrebet i forbindelse med opstarten af værdifasen.

Vi anbefaler, at I i jeres præsentation kommer ind på følgende punkter:

- Kort definition af kontekstbegrebet.
- Præsentation af de tre overordnede kontekster for værdier i institutionen.
- Præcisering af, at konteksten er det interne samarbejde.

Kort definition af kontekstbegrebet

Kontekst kommer fra latin og betyder "rammen hvori der væves". I forhold til arbejdet med værdier har I brug for at vide i hvilken ramme, værdierne skal forstås. Konteksten eller rammen er afgørende for, hvordan I forstår en værdi samt de handlinger og den adfærd, der knytter sig til en bestemt værdi.

Tre overordnede kontekster

Kontekstbegrebets væsentligste bidrag er at tydeliggøre de tre overordnede kontekster, det daglige arbejde udfolder sig i. Som vi ser det, er der tre forskellige overordnede kontekster, hvori værdier leves i institutionens hverdag. Disse tre kontekster er:

Det pædagogiske arbejde med børnene

Det vil sige de værdier, der leves i forhold til medarbejdernes relationer til og arbejde med børnene.

Det interne samarbejde

Det vil sige de værdier, der leves i relationerne mellem institutionens medarbejdere.

Det eksterne samarbejde

Det vil sige de værdier, der leves i medarbejdernes relationer til samarbejdspartnere uden for institutionen.

Konteksten for det interne samarbejde

Den ovenstående skelnen gør det muligt at præcisere overfor medarbejderne, at konteksten for arbejdet med personalepolitikker er det interne samarbejde. Og det er derfor den kontekst, der er fokus på i denne udviklingsproces.

Som institution kan I have en værdi som for eksempel "respekt" i alle tre kontekster, men værdien leves forskelligt. Den respekt, I møder barnet med leves anderledes, end den respekt I møder hinanden med på personalemøder, eller I møder talepædagogen med. Det er derfor vigtigt, at I laver denne skelnen mellem kontekster og holder fast i den undervejs i processen. Ellers kan der opstå en del forvirring blandt medarbejderne om, hvad dialogen drejer sig om.

Det er vores erfaring, at kontekstbegrebet kan være med til at gøre det tydeligt for medarbejderne, at det er det interne samarbejde, der arbejdes ud fra.

De tre domæner

De tre domæner er:

- Det personlige domæne
- Refleksionens domæne
- Handlingens domæne

De tre domæner er nærmere beskrevet i teoribogen fra side 39. De kan bidrage til at gøre det tydeligt, at kommunikationen kan foregå i tre forskellige domæner med hver sit formål. Samtidig kan modellen gøre det muligt bevidst at vælge, hvilket domæne kommunikationen skal foregå i på et givent tidspunkt.

Det er vores erfaring, at kommunikationsprocessen bliver mere givtig og lettere at styre, når alle ved, hvilket domæne kommunikationen foregår i.

Endvidere kan de tre domæner bidrage til en forståelse af, at værdier og måden at forstå værdier på ikke er noget, der entydigt kan defineres. På hand-

lingens domæne kan det besluttes hvilke værdier, der skal være fokusværdier. Forståelsen af fokusværdierne og beskrivelsen af, hvordan fokusværdierne leves, foregår på refleksionens domæne. Og input til at tale om værdier på refleksionens domæne kommer fra det personlige domæne. Det er altså en løbende dialog om, hvordan hver enkelt medarbejder forstår og lever værdierne. I den forståelsesramme er værdierne ikke regler, men udgangspunkt for tilbagevendende dialoger om samarbejdet.

Idéer til præsentation af de tre domæner

Vi anbefaler, at I laver en kort præsentation af den teoretiske forståelsesramme omkring de tre domæner. Det kan I gøre ved at:

- lave en præsentation i stikordsform af indholdet på det personlige domæne, refleksionens domæne og handlingens domæne.
- understrege, at fokusværdierne ligger på handlingens domæne, når de er besluttet.
- understrege, at den måde værdier forstås på og leves på til enhver tid ligger på det personlige domæne.
- understrege, at dialogen om hvordan værdierne forstås og leves foregår på refleksionens domæne.
- understrege, at arbejdet med værdier er en proces, som foregår på refleksionens domæne, hvor det vigtigste er at få foldet fokusværdierne ud.

Vi anbefaler også, at I som tovholdere taler med medarbejderne om, hvordan man kommunikerer på refleksionens domæne.

Noget af det, der karakteriserer dette domæne, er, at der ikke er noget, der er rigtigt og forkert. Her 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.

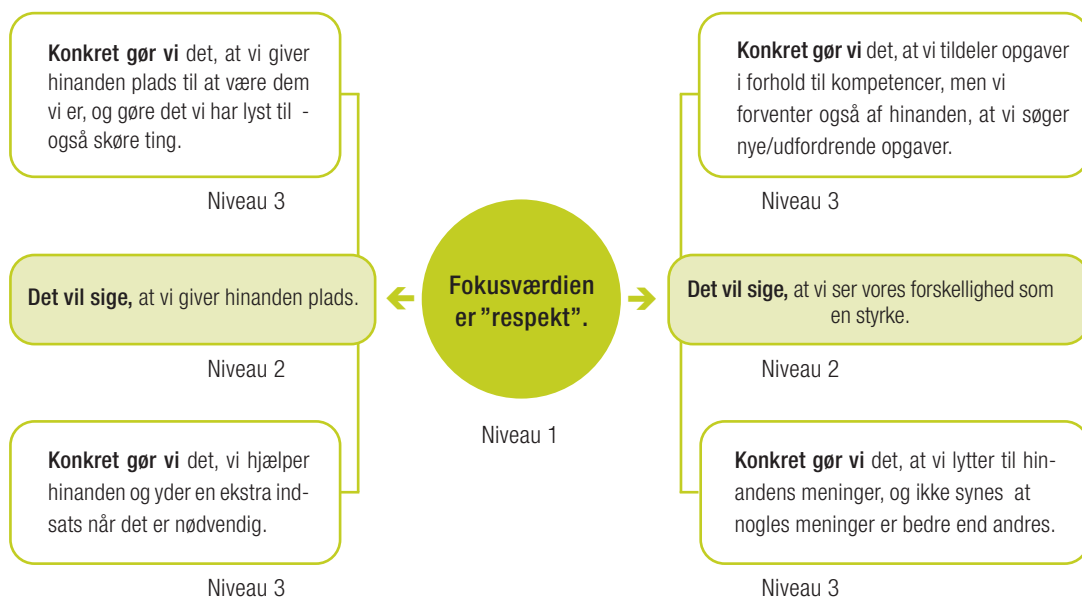
Mind map modellen

Mind map modellen kan bruges til at udforske betydningen af værdier og efterfølgende knytte konkrete handlinger til disse værdier.

Hvad kan mind mappen bidrage til?

Mind mappen kan desuden bidrage til at give med-

arbejderne en forståelse for og et overblik over selve processen med at udfolde værdierne. Processen foregår på tre niveauer og hvert niveau er en selvstændig arbejdsproces. De tre niveauer er illustreret i nedenstående mind map, som også findes i teoribogen fra side 41.



Niveau 1: Fokusværdien er

Dette niveau er udtryk for den overordnede fokusværdi, som i dette tilfælde er "respekt".

Niveau 2: Det vil sige, at

Dette niveau er et udtryk for det, som medarbejdergruppen forstår ved ordet "respekt" i den kontekst, der hedder det interne samarbejde.

Niveau 3: Konkret gør vi det, at

Dette niveau er et udtryk for, hvordan værdien "respekt" leves i jeres interne samarbejde.

Idéer til præsentation af mind map modellen

Vi vil anbefale jer at vise medarbejderne mind map modellen og forklare dem de tre niveauer i processen. I skal være opmærksomme på at få formidlet, at de tre niveauer repræsenterer tre adskilte arbejdsprocesser. Det vil sige, at først udvælger I fokusværdierne (niveau 1). Dernæst arbejder I med at folde den mere overordnede forståelse af de enkelte værdier ud (niveau 2). Og til sidst konkretiserer I fra det daglige samarbejde, hvordan værdierne leves hos jer (niveau 3).

REFLEKSIONER

Det er vores erfaring, at når medarbejderne møder begreberne og modellen for første gang, synes de, at det kan være lidt svært at få det til at give mening. Det er ofte sådan, at når mennesker skal lære noget nyt, giver det nye først rigtig mening, når de får lov til at bruge det i praksis.

Det er derfor af stor betydning, at I bringer begreberne op igen, når I videre i processen møder situationer, hvor begreberne eller modellen kan anvendes. På den måde vil begreberne og modellen blive en integreret del af jeres måde at tænke på, som også vil kunne give mening i andre sammenhænge.

Når I præsenterer kontekstbegrebet, de tre do-

mæner og mind map modellen, vil vi foreslå, at I giver medarbejderne god tid til at stille spørgsmål og komme med kommentarer. Det kan I eventuelt gøre ved at bede medarbejderne om at tale sammen to og to i fem minutter om de spørgsmål og kommentarer, de måtte have til jeres oplæg. Når de fem minutter er gået, hører I spørgsmål og kommentarer fra parrene.

Det kan også være en idé, at medarbejderne på forhånd har læst afsnittene i teoribogen om kontekstbegrebet, de tre domæner og mind map modellen således, at de har fået en forhåndsforståelse af begreberne.

Når medarbejderne er blevet præsenteret for begreberne og mind map modellen, er I klar til at gå videre i processen og gå i gang med at udvælge fokusværdier.

PRAKTISKE TIPS

Kopier af mind map modellen og de punkter, I vælger at præsentere vedrørende kontekstbegrebet og de tre domæner.

I kan på forhånd have uddelt materialet fra teoribogen, så alle medarbejdere har haft mulighed for på forhånd at læse om begreberne og modellen.

Tidsforbrug på 1 – 1½ time. Indlæg eventuelt noget forberedelsestid for medarbejderne, hvis I vælger at udlevere nogle sider fra teoribogen.



UDVÆLGELSE AF FOKUSVÆRDIER

Målet med denne del af værdiarbejdet er at få valgt de fem eller seks værdier, der skal være jeres fokusværdier.

Vi vil foreslå, at I bruger et helt personalemøde på cirka tre timer til at udvælge fokusværdierne. Det vil sige niveau 1 i mind map modellen. Det er vigtigt at give denne proces rimelig tid, men samtidig er det også vigtigt at styre den forholdsvis stramt for ellers, er den afsatte tid ikke nok. Det er en vurdering, I må tage i forhold til den konkrete situation, I står i. Det viser vores erfaringer med at bruge modellen i praksis.

Metode

Til udvælgelse af fokusværdier anbefaler vi, at I metodisk tager udgangspunkt i nogle af alle de gode samarbejdshistorier, I har fra jeres egen hverdag.

At tage udgangspunkt i de gode historier er at starte i mind map modellens niveau 3: "Sådan leveres værdien ... hos os". Én af opgaverne på personalemødet bliver således at finde ud af, hvilke værdier de enkelte historier repræsenterer. Det vil sige at identificere niveau 1. At vælge denne metode vil altså være at understøtte den metode, I efterfølgende skal arbejde med i værdiprocessen.

Niveau 1



Respekt

Niveau 3



Når jeg er sammen med Kirsten på tur, fungerer det altid enormt godt. Det gør det, fordi vi har planlagt turen sammen og fordi, vi undervejs taler om, hvordan vi kan løse de ting, der dukker op. Og mine ideer får lige så meget plads som Kirstens.

HVORDAN I KAN TILRETTELÆGGE PROCESSEN

Processen med at udvælge fokusværdier kan deles op i 3 trin.

Det er vores erfaring, at dialogen om værdierne nemt kan blive en dialog om værdier i det pædagogiske arbejde med børnene frem for en dialog om værdier i det interne samarbejde. Som tovholdere skal I derfor løbende gennem processen sikre, at dialogen i både gruppearbejdet, og i plenum handler om det interne samarbejde.

Trin 1

Vi har gode erfaringer med at bruge par-interview på dette tidspunkt i processen. Her sender I medarbejderne ud to og to i 2 x 20 - 30 minutter, hvor de skal interviewe hinanden om erfaringer med det gode samarbejde. I kan eventuelt supplere øvelsen med, at der også er en observatør i hver gruppe.

Vi vil foreslå, at medarbejderne bruger nedenstående spørgsmål:

- Hvornår synes du samarbejdet fungerer allerbedst? Fortæl 2-3 små historier, der eksemplificerer det. Det skal være situationer, hvor du virkelig har mærket energi og glæde i samarbejdet. Og det behøver ikke at være fra denne institution.
- Hvad er kendetegnende ved disse situationer? Hvad bidrog du med i situationen? Hvad bidrog andre med?
- Hvad ønsker du at bidrage med i fremtiden, som gør institutionen til en endnu bedre arbejdsplads?
- Hvilke værdier kan du få øje på i dine foregående svar?

Interviewerens opgave er at være nysgerrig og undersøgende i forhold til de historier den anden fortæller. Et eksempel på en dialog mellem interviewer og fokusperson kunne være:

Fokusperson: "Der var en rigtig god kemi mellem min kollega og mig".

Interviewer: "Hvad var det din kollega gjorde, der bidrog til den gode kemi?"

Fokusperson: "Hun var meget interesseret i det, jeg lavede med børnene, og hun stillede en masse uddybende spørgsmål".

Således kan dialogen udvikle sig yderligere, og på denne baggrund kan der måske udledes værdier som respekt, engagement og ligeværdighed i denne konkrete samarbejdsrelation.

Trin 2

Alle de identificerede værdier fra par-interviewet bringes efterfølgende med tilbage i plenum.

Parrene præsenterer her deres værdier for kollegaerne. Én af tovholderne skriver værdierne op på flip-over papir. Måske har nogle af parrene ikke direkte formuleret værdier, men kan i stedet fortælle gode historier om samarbejdet, og det er så tovholderens opgave at hjælpe med at trække de værdier ud der knytter sig til historien.

Her er nogle eksempler på fokusværdier, som vi er stødt på i vores arbejde:

- Respekt
- Ærlighed
- Engagement
- Ansvarlighed
- Tillid
- Tryghed
- Nærvær
- Rummelighed
- Nysgerrighed
- Ligeværdighed

Begreber som dialog og kommunikation er vi også stødt på, men de begreber forstår vi ikke som værdier. Det er redskaber eller metoder, hvor igennem

værdierne kan komme til udtryk. Et begreb som samarbejde er for os heller ikke en værdi i sig selv. Det er et begreb, der dækker over en relation, hvor værdier leves.

Måske ender I med at have 10 - 12 forskellige værdier på tavlen. Disse værdier er udtryk for det, personalegruppen samlet set synes, er væsentligt i forhold til det interne samarbejde. Derfor skal den samlede personalegruppe nu i fællesskab udvælge de 5 eller 6 værdier, det er vigtigst for den at sætte fokus på i den kommende tid.

Trin 3

En god måde at komme videre på er at lade hver enkelt medarbejder udvælge de fem værdier, han eller hun synes, er de vigtigste. Når den enkelte har udvalgt fem værdier mødes parrene igen og præsenterer hinanden for de udvalgte værdier. Parrets opgave er nu at lave en fælles liste med fem værdier. De værdier præsenteres i plenum. Med stor sandsynlighed vil der være et stort overlap af værdier, de enkelte par kommer tilbage med. Hvis der stadig mangler enighed om én eller flere fokusværdier, vil vi foreslå, at personalegruppen sammen taler sig frem til enighed. Det er vores erfaring, at den opgave løses uden de store problemer.

Når I er nået hertil i processen, har I besluttet hvilke værdier, der skal være institutionens fokusværdier.

Det videre arbejde

Sidste punkt på det fælles møde er at aftale, hvordan det videre arbejde skal forløbe frem til det næste møde.

Processen har bragt jer frem til at have de fem til seks fokusværdier, som personalegruppen skal arbejde med at folde ud. Det er af stor betydning, at kollegaerne bevarer interessen og engagementet i perioden frem til, at alle igen skal mødes og ar-

bejde videre med fokusværdierne i fællesskab. Vi vil derfor anbefale, at I laver konkrete aftaler om det videre arbejde frem til næste møde.

Vi har brugt en metode, der fungerer godt i praksis. Vi vil derfor foreslå jer følgende:

- Tag lige så mange stykker flip-over papir, som I har fokusværdier, og skriv én værdi i en stor rund ring midt på hvert stykke papir. Papirerne hænger I op på personalestuen eller et andet sted, hvor alle medarbejderne jævnlige kommer. Ved siden af flip-over papirerne lægger I nogle post-it blokke samt noget at skrive med.
- Medarbejderne får nu til opgave i perioden indtil næste møde at producere sedler til niveau 2 i mind map modellen, hvor de kort beskriver, hvad de forstår ved hver enkelt værdi.
- Den enkelte medarbejder sætter sine sedler op på det flip-over papir, der repræsenterer den tilhørende værdi.



Det er ikke lange forklaringer, der skal produceres her, men en kort beskrivelse gerne i stikordsform. Det er en god idé at underskrive sin seddel, så der er mulighed for at få beskrivelsen uddybet, når der skal arbejdes videre med den.

Fortvivl ikke hvis det efter et par uger er småt med sedlerne. Giv blot medarbejderne til opgave at producere sedler den sidste uge inden hele personalegruppen igen skal mødes og arbejde videre med processen.

PRAKTISKE TIPS

Flip-over papir, tykke tusser og post-it sedler.

Husk hele tiden at bevare fokus på konteksten for det interne samarbejde.

Undervejs i arbejdsprocessen hopper I som tovholdere ind og ud af rollerne som henholdsvis tovholder og medarbejder. På den måde bidrager I både til indholdet og til at styre processen.

Tidsforbrug er cirka 3 timer i den fælles personalegruppe.

DIALOG OM HVORDAN FOKUSVÆRDIERNE KAN FORSTÅS

Målet med denne del af værdiarbejdet er at få en dialog om, hvordan fokusværdierne forstås hos jer samt at få denne forståelse skrevet ned.

Første gang personalegruppen mødes for at tale om, hvordan de forstår fokusværdierne, vil vi anbefale, at I sætter minimum tre timer af til det. En hel lørdag vil også være fint. Det er af stor betydning, at I kommer ordentligt i gang, og at kollegaerne har en fornemmelse af, at I får nået noget. Inden mødet skal I flytte alle flip-over papirerne med tilhørende post-it sedler over i det lokale, hvor I skal være.

Hvordan I kan tilrettelægge processen

Jeres opgave på mødet er få skabt en åben dialog om værdierne og om, hvordan de forstås. Det kan gøres ved at hele medarbejdergruppen fælles tager udgangspunkt i én værdi med tilhørende niveau 2

sedler. Vær opmærksom på at dette er et møde i refleksionens domæne med dertil hørende spilleregler for kommunikationen.

Vi kan foreslå følgende proces:

- Brug lidt tid på at genopfriske spillereglerne for kommunikation på refleksionens domæne. Tag én niveau 2 seddel ad gangen. Læs den op og bed vedkommende, der har skrevet sedlen om at uddybe sin beskrivelse.
- Medarbejdergruppen kommenterer og stiller spørgsmål til beskrivelsen.
- Ud af den dialog om værdien der rejser sig finder den samlede medarbejdergruppe en fælles formulering. Den fælles formulering skrives på en ny seddel og sættes op på det tilhørende flip-over papir med værdien og er nu værdiens niveau 2.

Det er vores erfaring, at der undervejs i dialogen kommer mange eksempler på handlinger, der spejler værdien, altså niveau 3 eksempler. Skriv disse eksempler op og sæt dem fast på den tilhørende niveau 2 seddel. Giv gerne niveau 3 sedlerne en anden farve end niveau 2 sedlerne. På denne måde kan I sikre, at I har noget materiale, når I skal i gang med processen på niveau 3.

I princippet kan der produceres et uendeligt antal sedler til niveau 2, fordi man for så vidt aldrig kan blive helt færdig med at folde en værdi ud på dette niveau. Men på et tidspunkt vil dialogen ebbe

ud af sig selv, og I kan gå videre til den næste værdi.

Hvis I oplever, at der kun er få eller ingen niveau 2 sedler på en værdi, når I skal starte processen op, kan vi anbefale, at I sender medarbejderne ud i nogle mindre grupper og giver dem 15 minutter til at producere nogle niveau 2 sedler. Men vent med at gøre det til I skal have dialogen om den pågældende værdi.

Når I er færdige med denne del af værdiarbejdet, har I beskrevet hvordan hver enkelt fokusværdi forstås hos jer (niveau 2).

PRAKTISKE TIPS

Materialer til denne øvelse er flip-over papirerne med værdierne, de tilhørende niveau 2 sedler og blanke post-it sedler.

Undervejs i arbejdsprocessen hopper I som tovholdere ind og ud af rollerne som henholdsvis tovholder og medarbejder. På den måde bidrager I både til indholdet og til at styre processen.

Det videre arbejde

På det første møde om hvordan fokusværdierne forstås hos jer, når I måske én til to værdier. Som afslutning på mødet er det derfor vigtigt, at I laver aftaler om, hvordan og hvornår I arbejder videre med værdierne.

Vi har følgende forslag:

- Arbejdet med at folde værdierne ud gøres til et fast punkt på dagsordnen. Sæt for eksempel en time af på hvert møde eller gør hvert andet møde til et værdimøde. Det er selvfølgelig op til jer at afgøre, hvor meget tid I kan og vil bruge til værdiarbejdet, men det er af stor betydning, at det løbende er et tema på personalemøderne.

- Udarbejd fortsat niveau 2 sedler til værdierne i det daglige.
- Brug værdierne som afsæt for den daglige dialog om samarbejdet.

Det er vores erfaring, at så længe I løbende arbejder med værdier på personalemøderne, afføder det masser af dialog og refleksion i dagligdagen. Hvis denne dialog og refleksion ikke opstår naturligt, er det jeres opgave som tovholdere sammen med personalegruppen at få idéer til, hvordan I holder processen i gang i hverdagen.

HANDLING KOBLES PÅ DEN ENKELTE FOKUSVÆRDI

På niveau 3 kobles der handling på personalegruppens forståelse af værdierne. Det vil sige, at I taler om, hvordan værdierne leves i praksis i jeres dagligdag. Det kan medarbejderne gøre ved at fortælle historier fra det daglige samarbejde. I dagligdagen vil der hele tiden opstå samarbejdssituationer, der siden hen kan fortælles som historier. Det kan også gøres det ved at tale, om hvordan personalet ønsker at denne praksis kan se ud.

Målet med denne del af værdiarbejdet er således, at:

- personalegruppen får en dialog, om hvordan en værdi leves og forstås med udgangspunkt i konkrete eksempler på praksis eller ønsker om en kommende praksis.
- få skrevet disse eksempler eller ønsker ned.

Hvordan I kan tilrettelægge processen

Når I starter processen med niveau 3, vil vi anbefale, at I sætter cirka tre timer af til det. Det har stor betydning, at I har god tid til at starte processen op og blive fortrolig med den arbejdsmetode, I vælger.

Vi har følgende forslag til, hvordan I kan arbejde med niveau 3:

Respekt

Niveau 1

Det vil sige , at vi giver hinanden plads

Niveau 2

Konkret gør vi det, at vi hjælper hinanden og yder en ekstra indsats når det er nødvendigt.

Niveau 3

- Bed hver medarbejder om at medbringe en konkret historie fra det daglige samarbejde. Én medarbejder ad gangen fortæller sin historie og relaterer den til den eller de værdier, historien illustrerer. Hver enkelt historie kommenteres og debatteres i personalegruppen. I skriver historierne på niveau 3 sedler og sætter på det tilhørende flip-over papir.
- Giv personalegruppen til opgave for eksempel i ugen inden et personalemøde at have særlig opmærksomhed på samarbejdet, og bed dem om at skrive små historier på post-it sedler om det, de ser udspille sig samarbejds mæssigt. Sedlerne sættes op på det tilhørende flip-over papir. På mødet fortælles historierne, de relateres til værdierne samt kommenteres og debatteres i personalegruppen.
- På personalemødet tager I udgangspunkt i niveau 1 og 2 niveau og taler om, hvad I konkret gør – som i dette eksempel:

Når I er færdige med denne del af værdiarbejdet, har I nedskrevet en række historier og ønsker, der illustrerer, hvordan værdierne leves eller ønskes til, hvordan de kan leves i institutionen.

PRAKTISKE TIPS

I skal bruge post-it sedler.

Undervejs i arbejdsprocessen hopper I ind og ud af rollerne som henholdsvis tovholder og medarbejder. På den måde bidrager I både til indholdet og til at styre processen.

Tidsforbruget er cirka 3 timer i den fælles personalegruppe.



Det videre arbejde

Vi anbefaler, at I som afslutning på mødet aftaler, hvordan og hvornår I arbejder videre med at fortælle historier om jeres samarbejde.

Vi har følgende forslag:

- Arbejdet med at fortælle historier om jeres erfaringer med samarbejde bliver et fast punkt på personalemødernes dagsorden. Sæt for eksempel en time af på hvert møde eller gør eventuelt hvert andet møde til et værdimøde. Det er selvfølgelig op til jer at afgøre, hvor meget tid I kan og vil bruge til værdiarbejdet, men det er af stor betydning, at det løbende er et tema på personalemøderne.
- Brug historier som afsæt for den daglige dialog om samarbejdet. Vær opmærksomme på små hændelser, hvor værdierne leves og tal løbende om dem.

REFLEKSIONER

Nedenfor videregiver vi nogle af de erfaringer, vi har gjort os i forbindelse med arbejdet i værdifasen.

- Det er vores erfaring, at der undervejs i processen kan opstå perioder, hvor medarbejderne kan have svært ved at bevare gejsten og fremdriften. Det kan der være mange gode grunde til. Det kan for eksempel være et stort arbejdspress på grund af ferie, sygdom eller presserende opgaver, der ikke kan eller skal udskydes. I sådanne perioder kan det være en god idé at beslutte at udsætte udviklingsprocessen for en tid eller at sætte tempoet ned. Gør I det, er det vigtigt, at I laver en aftale i personalegruppen om, hvornår og hvordan processen skydes i gang igen.
- En anden erfaring vi har gjort os er, at det kan være en god idé løbende at evaluere, hvilken effekt værdidebatten har for samarbejdet. Denne evaluering kan tydeliggøre den forhåbentlig positive effekt og dermed give energi og engagement til det fortsatte arbejde.
- Vi har i vores forslag til arbejdet med værdiprocessen beskrevet en proces, hvor hvert af niveauerne 1, 2 og 3 har en selvstændig arbejdsproces adskilt fra de øvrige niveauer. Nogle tovholdere vil måske synes, at det er mere logisk at arbejde med niveau 2 og 3 i forlængelse af hinanden. Det kan gøres på den måde, at når I for eksempel har beskrevet niveau 2 som "respekt - det vil sige, at vi giver hinanden plads", så arbejder I videre med niveau 3 og stiller spørgsmålet: "Hvordan viser det sig helt konkret i hverdagen?" Når I har gennemarbejdet en værdi på niveau 2 og 3, går I videre til den næste værdi. Det er også en brugbar metode at arbejde med, og I

må afgøre med jer selv, hvad der giver mest mening for jer.

- Det er vores erfaring, at det i værdiprocessen er en god idé at arbejde med at fortælle historier. Den metode anbefaler vi jer at bruge hele vejen gennem værdiprocessen. Da I startede med at skulle identificere værdier, gjorde I det således med udgangspunkt i historier fra hverdagen (se side 30). Når I arbejder med at beskrive, hvordan værdierne leves i praksis på niveau 3, gør I det blandt andet ved at fortælle praksishistorier fra jeres daglige samarbejde. På den måde bruges metoden med at fortælle historier hele vejen gennem processen, hvilket vi synes giver en fin metodisk sammenhæng.

AFRUNDING

Når I har været igennem processen på niveau 1, 2 og 3, har I gennemarbejdet de fokusværdier, der skal være grundlaget for de personalepolitikker, I nu skal til at udarbejde. I er derfor nu klar til at gå videre til politikfasen.



POLITIKFASEN

PERSONALEPOLITIKKERNE PRIORITERES

UDARBEJDELSE AF POLITIKKERNE

DISPOSITION FOR EN POLITIK

REFLEKSIONER

AFRUNDING

” Vi var meget uenige om indholdet i flere af politikkerne, men vi var gode til alligevel at diskutere os frem til en fælles forståelse og nogle fælles formuleringer. Og det har været en meget brugbar og lærerig proces. ”

Pædagog



POLITIKFASEN

I personalegruppen har I nu fundet frem til de fem eller seks fokusværdier, som medarbejderne ønsker skal være centrale i personalepolitikkerne. På dette grundlag skal I nu i gang med politikfasen, der er sidste fase i udviklingsprocessen.



Overgangen fra at arbejde med værdier og til at arbejde med udvikling af de enkelte politikker kan være stor. I går fra at have skabt fundamentet for politikkerne til, at I nu skal være meget konkrete og skrivende. Denne overgang vil vi anbefale, at I som tovholdere gør noget ud af at markere for personalegruppen:

- I kan gøre det ved at tale med hinanden om, hvad det har givet jer at være i værdiprocessen, og hvilke forventninger I nu har til politikprocessen.
- I kan også evaluere arbejdet med værdiprocessen ved at bruge De seks tænkehatte med overskriften: "Vores arbejde med værdier".

Spørgsmålet under grøn hat kan eksempelvis have ordlyden: "Med de erfaringer vi har fra værdiprocessen, hvilke idéer har vi så til vores arbejde med politikprocessen?"

- Eller I kan vælge mere kreative overgangsritualer som for eksempel at male et billede, som siger noget om jeres værdier og jeres samarbejde om arbejdet med værdierne.

Med værdierne i rygsækken er I nu klar til at gå i gang med at udvikle og skrive jeres personalepolitik. Dette arbejde indledes med at prioritere hvilke politikker, I vil lave og i hvilken rækkefølge.

PERSONALEPOLITIKKERNE PRIORITERES

Vores forståelse af en personalepolitik er, at den giver en række anvisninger indenfor konteksten af samarbejde og institutionen som arbejdsplads. Det er vigtigt for alle at være tydelig på, at en personalepolitik ikke relaterer sig direkte til den faglige pædagogiske opgave, men til samarbejdet og organiseringen af institutionen set i relation til den pædagogiske opgave.

I en personalepolitik finder man altså ikke retningslinierne for, hvordan medarbejderne tackler konflikter mellem børn. En sådan retningslinie hører hjemme i virksomhedsplanen. Man kan derimod finde retningslinier, der siger noget om, hvordan medarbejderne forholder sig til hinanden i personalegruppen – og til de eventuelle uenigheder og konflikter, der kan opstå i en personalegruppe.

Som tovholdere skal I være opmærksomme på, at alle i personalegruppen har øje for, at politikkerne hører hjemme i konteksten af samarbejde og institutionens som arbejdsplads.

Der findes en lang række af mulige politikker. Det kan eksempelvis være:

- Alkoholpolitik
- Rygepolitik
- Uddannelsespolitik
- Mødepolitik
- Sygepolitik
- Lønpolitik
- Informationspolitik
- Forandringspolitik
- Politik om introduktion af nye medarbejdere
- Afskedigelses- og fratrædelsespolitik

RÆKKEFØLGEN

Når I som tovholdere skal til at udvælge og prioritere i rækkefølgen af politikernes udarbejdelse vil vi foreslå følgende proces som en mulighed.

Processen starter i plenum

- Hold et kort oplæg om, hvad en personalepolitik er for noget. Fortæl hvordan en personalepolitik indeholder en række politikker, som indeholder principper for, hvilke pligter og rettigheder man har som medarbejder og leder.
- Med eksempler fra jeres egen hverdag kan I illustrere, hvad der hører hjemme i en personalepolitik. Det kan eksempelvis være konflikter i personalegruppen eller rotation af personale på legepladsen. Og I kan illustrere, hvad der hører hjemme i virksomhedsplanen. Det kan eksempelvis være, hvordan I håndterer konflikter mellem børn, eller hvad der er pædagogens opgave på legepladsen.
- I kan understrege tydeligheden ved at vise en liste over mulige personalepolitikker. I kan eventuelt bruge listen ovenfor som inspiration.
- Lad personalegruppen tale sammen om hvilke andre politikker, de kan komme i tanke om og tilføj dem til listen. Få så mange overskrifter til politikker frem som muligt, så I senere har noget at vælge imellem.

Del personalegruppen op i par

Parrene går i grupper og løser følgende opgave:

- Hvilke politikker vil være til størst hjælp for os

som personalegruppe?

- Hvorfor synes vi netop disse politikker vil være til størst hjælp?
- Hvilke rettigheder og pligter er vi som medarbejdere og ledelse mest i tvivl om?
- Hvilket navn kan vi give en politik, som kan hjælpe os af med tvivlen?

Der skal afsættes mindst 20 minutter til denne opgave. Grupperne skal have papir og blyant med ud, da de skal skrive deres forslag ned. Forslagene skal senere fremlægges i plenum.

Tilbage i plenum

Forslagene fra de enkelte par fremlægges i plenum og skrives på flip-over. Det er nok, at en politik skrives en gang selv om den nævnes flere gange.

Alle de fremkomne forslag er relevante, men måske ikke lige aktuelle, og derfor skal I prioritere. Alle har mulighed for at afgive 5 stemmer. Man stemmer på de politikker, som man synes er de vigtigste, at arbejde først med. Man må gerne sætte flere stemmer på samme politik.

Den politik, der får flest stemmer er den første politik I skal til at arbejde med. Den politik, der får næst flest stemmer, er nummer to. Og så videre.

Med denne proces har I fundet frem til de første fem - seks politikker, som I vil udarbejde.

Det er muligt, I vil opleve, at det kan være vanskeligt at skelne mellem personalepolitikker og principper for det pædagogiske arbejde. Måske både for jer selv som tovholdere og for det øvrige personale. En lakmusprøve kan være at stille spørgsmålet: Handler det her om os og børnene? Eller handler det om os imellem? Det er kun de sidstnævnte, der hører hjemme i en personalepolitik. De øvrige forslag kan I gemme og arbejde med i forhold til jeres pædagogiske opgaver.

Med udvælgelsen og prioriteringen på plads er I klar til at udarbejde de egentlige politikker.

UDARBEJDELSE AF POLITIKKERNE

I udarbejdelsen af politikker er det hensigtsmæssigt at arbejde efter dels en procesplan og dels en disposition.

Procesplan

En procesplan er en køreplan for, hvordan en proces med at udarbejde en politik kan forløbe.

Vælg procesansvarlig i forhold til politikken

Der skal være én eller to, som har det overordnede ansvar for, at en politik bliver udarbejdet. Det betyder ikke, at vedkommende skal stå for hele arbejdet med politikken, men de skal sikre, at arbejdet bliver gjort.

Ved udarbejdelsen af første personalepolitik anbefaler vi, at tovholderen er procesansvarlig. Senere kan dette ansvar uddelegeres til personer, der eksempelvis har specialviden på området. Har lyst til at beskæftige sig med en bestemt politik. Eller har mod på at prøve at have rollen som procesansvarlig.

Find relevant materiale

Når I skal udarbejde en politik, vil det typisk ikke være første gang, at personalegruppen taler om det indhold, som politikken dækker. Der kan løbende være truffet beslutninger, som står rundt omkring i mødereferater. Der kan være overordnede kommunale retningslinier, som I ikke kan underkende. Der kan være fagpolitiske beslutninger eller retningslinier, som I skal tage højde for. Ved udarbejdelse af for eksempel en rygepolitik, kan der stå i et mødereferat, at rygning altid skal foregå udendørs et



sted, hvor børnene ikke kan se de rygende. Sådan relevant materiale skal findes frem, så I kan tage stilling til, om tidligere beslutninger skal være del af den kommende politik. Og I kan sikre jer, at den nye politik ikke kommer i konflikt med andre mere overordnede forhold.

Valg af metode

Som tovholdere skal I gøre jer nogle overvejelser om, hvordan I vil få kollegaerne til at give input til indholdet af den valgte politik.

Det kan gøres på mange måder:

- Tovholderne kommer med et oplæg til politik-

kens indhold, som diskuteres i personalegruppen.

- En arbejdsgruppe kommer med et til flere udkast til indholdet, som diskuteres i personalegruppen.
- Hver enkelt medarbejder indleverer sine ønsker til, hvad politikken skal indeholde. Dette materiale samles af tovholderne, og de udarbejder et udkast, der tilgodeser så mange som muligt.
- Tovholderne stiller en række spørgsmål til personalegruppen, som indleverer deres svar skriftligt. Ved udarbejdelse af for eksempel mødepolitik kan spørgsmålene lyde:
Hvor ofte skal vi holde møde? Hvor længe skal møderne vare? Hvilke krav kan vi stille til mødelederen? Hvilke krav kan vi stille til mødedeltagerne? Og så videre. Svarene samler tovholderne i et udkast til fremlæggelse og diskussion.

Som det kan ses af ovenstående forslag, er valg af metode ikke kun et spørgsmål om at få indsamlet indhold til politikken. Det er også et spørgsmål om, hvordan der skal arbejdes med indholdet efterfølgende. Når I som tovholdere vælger metode, skal I samtidig overveje, hvordan I vil arbejde med det materiale, som metoden skaber.

I kan stille jer selv følgende spørgsmål:

- Er tovholdernes oplæg til efterretning?
- Er oplæggene til afstemning?
- Er hver enkelt medarbejders bidrag til diskussion?

I kan imødegå mange misforståelser og megen irritation ved at gøre denne kontekst helt klar fra starten af. Og valg af metode kan variere fra politik til politik.

Processen sættes i gang

Når I har valgt metode til indsamling af indhold til

en politik og planlagt, hvordan I efterfølgende vil arbejde med dette materiale, er det tid til at sætte processen i gang.

I indleder med at fortæller den øvrige personalegruppe:

- Hvordan I har valgt at arbejde med udarbejdelsen af den aktuelle politik.
- Hvorfor I har valgt at gøre det sådan.
- Hvem, der har hvilke opgaver og tidsperspektivet i arbejdet.

Skrivearbejde

Uanset hvilken metode I vælger, vil der efterfølgende være et skrivearbejde, hvor al materialet bliver sammenfattet til en politik. Eller rettere sammenfattet til et udkast til en politik, der efterfølgende skal kommenteres og diskuteres i personalegruppen. I skal forvente, at politikken skal gennemskrives flere gange alt efter, hvordan processen er tilrettelagt.

Uanset hvilken metode I vælger, er det væsentligt, at I er opmærksomme på, at indholdet i politikken ikke konflikter med andre beslutninger, I tidligere har taget.

Tilbagemeldinger

Vi har tidligere lagt op til, at I har gjort jer nogle overvejelser om, hvordan tilbagemeldingen til personalegruppen skal foregå. En mulighed er, at det første skriftlige produkt uddeles til den del af personalegruppen, som ikke har været med til selve skrivearbejdet. Så kan de gennemlæse det med henblik på at kommentere og stille spørgsmål. Som tidligere sagt er jeres valg af metode afgørende for hvordan processen kommer til at være.

Afrunding

Inden I bruger politikken i praksis, vil vi anbefale, at

I gennemgår den i personalegruppen, således at alle er bekendte med politikens endelige ordlyd og dens betydning i praksis.

Særligt når I starter med at udvikle politikker, vil vi ligeledes anbefale, at I bruger tid på at evaluere processen. At I taler med hinanden om, hvordan det er gået med at udarbejde den pågældende politik. Hvad er gået godt? Hvad kan I gøre anderledes ved udviklingen af næste politik?

En politik kan udvikles på mange forskellige måder. Og den kan være formuleret på mange forskellige måder. Det væsentlige er at finde en måde, som er meningsfuld for jer.



DISPOSITION FOR EN POLITIK

Det følgende er en opskrift på, hvordan en personalepolitik kan bygges op.

1. Overskrift på politikken

2. Hvorfor er denne politik vigtig og relevant for os at have?

Denne politik er relevant for os, fordi.....

Et eksempel fra en mødepolitik kan lyde således:

"En mødepolitik er relevant for os, fordi arbejdspladsen har brug for struktur på vores møder. En mødepolitik kan medvirke til at vi får overblik over, hvad der skal behandles på personalemøder, hvad der skal behandles på andre møder, for eksempel MED-møder."

3. Hvilke af vores overordnede værdier er relevante at "spejle" i denne politik?

Her skriver I hvilke af jeres fokusværdier, som I særligt har arbejdet med i relation til denne politik.

4. Andre relevante værdier

Undervejs i arbejdet med en politik kan der ske det, at I bliver opmærksomme på, at der er andre værdier eller forhold udover fokusværdierne, som er væsentlige for jer, at den givne politik også afspejler. Disse værdier eller forhold kan I skrive i dette afsnit.

Et eksempel fra en mødepolitik kan lyde således:

"Det er værdifuldt for os, at der tages hensyn til ansattes forskellige behov og muligheder for deltagelse i møder. Det er også vigtigt, at der bliver plads til enkelte personers specielle kompetencer, så det for eksempel ikke er skiftende personer, der skriver referater fra personalemøder."

5. Denne politik giver svar på følgende spørgsmål

En politik skal gerne være en hjælp til medarbejderne og ledelsen i deres daglige praksis. Derfor er det også vigtigt, at en politik svarer på de spørgsmål, medarbejdere og ledelse står med.

Eksempler i forhold til en mødepolitik kan være:

- Hvilke slags møder holder vi i institutionen?
- Hvor meget tid vil vi bruge på møder?
- Hvordan skal vi forberede os til møder?
- Hvem har hvilke roller og opgaver på møderne?

6. Politikens indhold

Her skriver I politikens indhold. Det vil sige, at I skriver, hvad der er jeres retningslinjer i forhold til den pågældende politik. I praksis er det svarene på spørgsmålene oven for, der kommer til at danne indholdet i politikken.

Som en del af politikens indhold skriver I, hvilke af jeres øvrige materialer, I har brugt for at sikre, at

der er en sammenhæng i jeres personalepolitikker.

7. Datering af politikken

Dateringen er vigtig i forhold til en løbende opfølgning af politikkerne med henblik på at evaluere og revidere dem efterfølgende.

8. Spørgsmål, kommentarer eller tilføjelser

Her angiver I, hvem medarbejderne skal henvende sig til, såfremt de har spørgsmål eller kommentarer til politikkerne.

9. Denne politik skal evalueres og eventuelt revideres denne dato

I en foranderlig verden kan en personalepolitik ikke være andet end midlertidig, hvis den skal være meningsfuld. Personalepolitikker er en hjælp i det daglige, men det forudsætter, at de er up to date. Derfor skal I angive, hvornår I forventer at tale om denne personalepolitik igen.

REFLEKSIONER

Vi har gjort os en række erfaringer med hensyn til at arbejde i politikfasen. Nogle af de væsentligste er nedenstående.

Tovholderne skal være opmærksomme på, at konteksten er samarbejde og ikke arbejdet med børn. Det er et fokus, som kan være svært at fastholde. Dels fordi det kan være uvant for kollegaerne at snakke i den kontekst. Og dels fordi det kan være svært at forstå, at der er en forskel. Derfor skal man som tovholder være tålmodig med at gøre dette tydeligt for alle.

Arbejdet med at udvikle en politik kan nemt tage 2 - 3 måneder. Alt afhængig af, hvor ofte persona-

legruppen kan mødes og hvilket tempo, I ellers kan komme til at arbejde i.

Det er altså vigtigt at kunne se selv små skridt som en udvikling. Og det er vigtigt løbende at orientere personalegruppen om denne udvikling, så de hele tiden har en oplevelse af, at processen skridter fremad.

Én politik kan blive til to politikker. Et eksempel er fraværspolitik, som et stykke hen i processen blev delt i en fraværspolitik og en sygdomspolitik. Det er der intet i vejen for, men I skal være opmærksomme på, at overskriften ikke bliver for bred. Så lav hellere flere politikker.

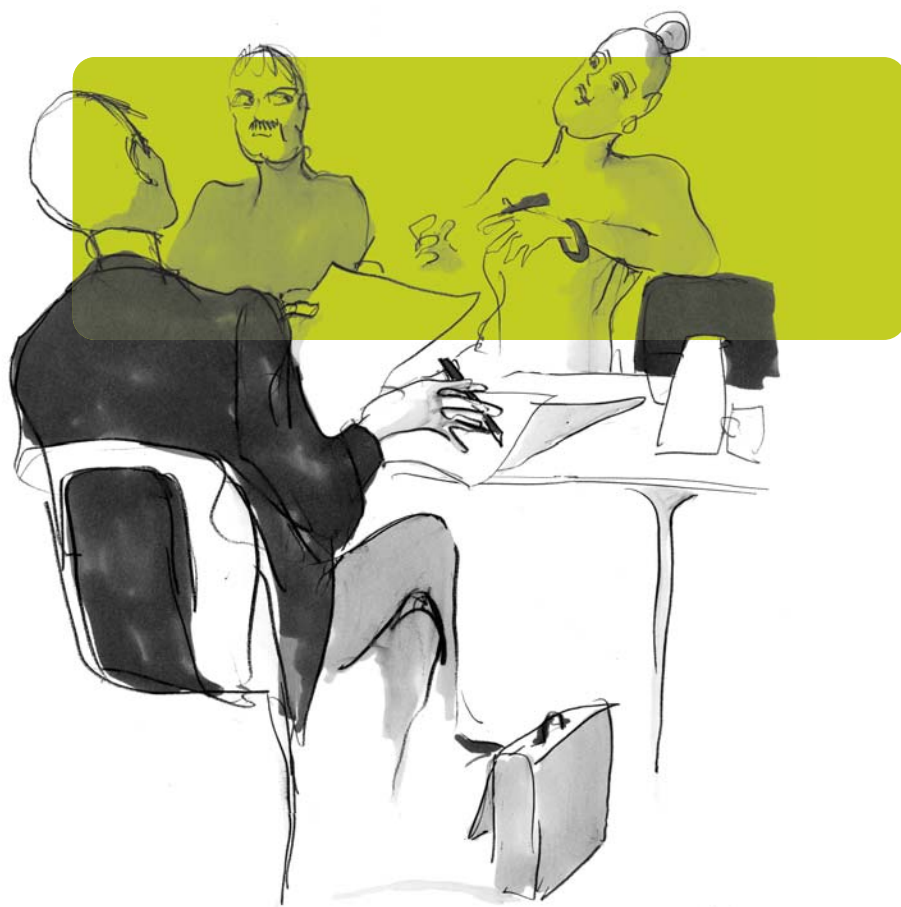
AFRUNDING

Når I har udarbejdet den første politik, har I mulighed for at gennemføres processen igen i forhold til de øvrige politikker, I gerne vil have udarbejdet.

Vores erfaring er, at det er meget nemmere og hurtigere at udarbejde de følgende politikker, fordi I nu har en metode til, hvordan I kan gøre det. Jo

mere erfaring I får med at bruge metoden i praksis – jo mere energi kan I bruge til at fokusere på det indholdsmæssige i personalepolitikkerne.

Den sidste del af udviklingsprocesser er at tænke i forankring.



FORANKRING

REVIDERING AF EKSISTERENDE POLITIKKER

FORMULERING AF NYE POLITIKKER

” Institutionen har et virkelig godt fundament at arbejde videre ud fra. Vi har metoderne til at formulere de kommende personalepolitikker, så det handler mest om at fastholde energien og begejstringen. ”

Leder



FORANKRING

Personalepolitikker er ikke statiske dokumenter, der er vedtaget én gang for alle. De skal gerne være en levende del af den hverdag, der udspiller sig i institutionen. De er i spil hver eneste dag, når medarbejderne skal samarbejde om en lang række forhold i institutionen. Og de er på spil hver eneste dag, fordi det er i praksis, at de skal vise deres værdi. Derfor er det vigtigt at få forankret personalepolitikkerne i organisationen.

REVIDERING AF EKSISTERENDE POLITIKKERNE

Forandring er blevet et grundvilkår i institutionen. Pædagogikken forandrer sig. De økonomiske rammer forandrer sig. Og det interne samarbejde forandrer sig i takt med de øvrige forandringer.

Nogle personalepolitikker vil have en længere holdbarhed end andre. Men ingen personalepolitikker holder for evigt. Derfor er der behov for løbende at vurdere, om de vedtagne politikker stadig er gældende for institutionen.

Det er vores erfaring, at det er en god idé at få etableret et organisatorisk system, hvor de enkelte personalepolitikker bliver taget op til revision med passende mellemrum. Det kan være én gang årligt eller hvert andet år. Det er op til jer selv at vurdere.

Tovholdernes opgave

Det er tovholdernes opgave at sikre, at de enkelte politikker løbende bliver revideret. Hvis hvervet som tovholdere er nedlagt, er det lederens opgave at sørge for det. I denne sammenhæng er det vigtigt at

være opmærksom på, om der er kommet nye love, som har betydning for indholdet i de enkelte personalepolitikker. Der kan også være taget lokale politiske beslutninger, som nødvendiggør eller aktualiserer, at nogle personalepolitikker bliver revideret.

Nye medarbejdere

Nye medarbejdere er et andet aspekt, der er vigtigt at være opmærksom på i forhold til forankringen af personalepolitikkerne. Vores erfaringer viser, at de medarbejdere, der har været med til at formulere og udvikle personalepolitikkerne har en høj grad af ejerskab til dem. Det betyder, at de også i høj grad efterlever de aftaler, der er indgået i de enkelte politikker.

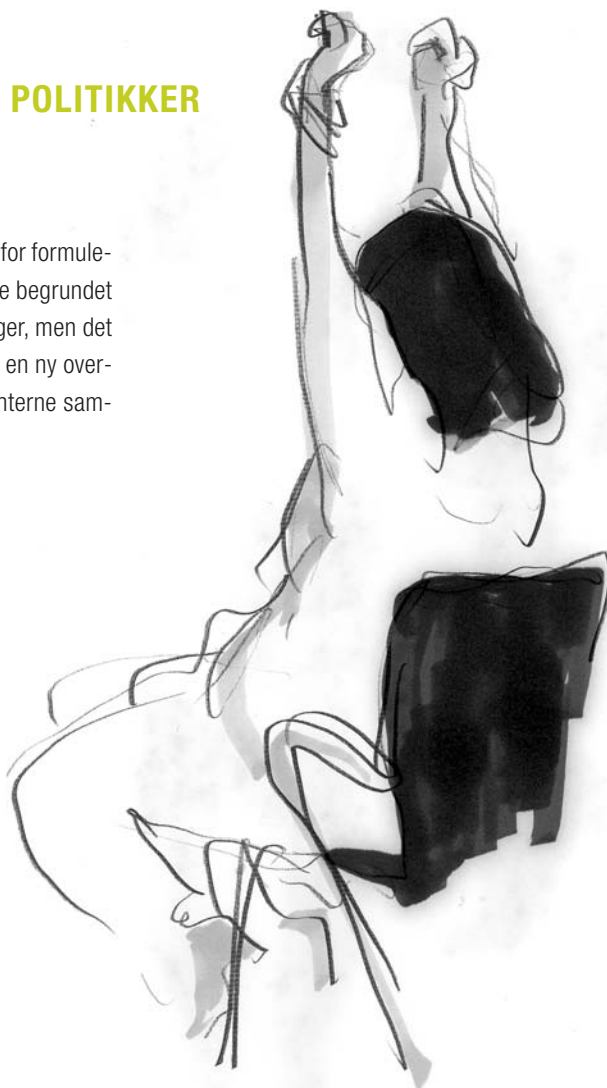
Hvis der er kommet mange nye medarbejdere, som ikke har været med i udviklingsprocessen kan det betyde, at de ikke i samme grad føler ejerskab til politikkerne, og dermed måske heller ikke efterlever dem i samme grad, som de øvrige medarbej-

dere. Hvis det er tilfældet, kan det være et udtryk for, at personalepolitikkerne ikke længere er en integreret del af personalesamarbejdet. Og det kan være et signal om, at de med fordel kan tages op til gennemgang, dialog og eventuel revision.

I det hele taget vil vi ved ansættelse af nye medarbejdere anbefale, at de bliver præsenteret for personalepolitikker, og at man som institution har en dialog med om denne del af rammerne for arbejdspladsen.

FORMULERING AF NYE POLITIKKER

På tilsvarende vis kan der opstå behov for formulering af nye politikker. Det kan igen være begrundet i ny lovgivning eller politiske beslutninger, men det kan også være strukturændringer eller en ny overenskomst, der har indflydelse på det interne samarbejde i institutionen.



EFTERSKRIFT

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

Denne praksisbog er tænkt som en konkret vejledning til, hvordan man som leder og tillidsrepræsentant kan gennemføre processen med udvikling og formulering af værdibaserede personalepolitikker. Hensigten med teoribogen er, at den skal give en teoretisk og metodisk forståelse for tankerne bag udviklingsprocessen.

Det er håbet, at udviklingsmaterialet kan være med til at sætte udviklingen af personalepolitikker på dagsordenen i den enkelte institution, fordi det er vores erfaring, at institutionen kan have stor glæde af at arbejde med den del af institutionens virke. Traditionelt har der i institutionsverden været mest fokus på udviklingen af pædagogikken. Det er også det væsentligste mål i forhold til institutionernes opgave, men i takt med, at strukturerne forandrer sig, bliver der mere og mere behov for udvikling af organisationen af den enkelte institution.

Målet med udviklingen af værdibaserede personalepolitikker er nemlig at frigøre energi, tid og overskud til at styrke og udvikle den pædagogiske faglighed.



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
Desuden kan de downloades på www.bupl.dk og 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
Praksisbog

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

87-985642-3-4

Oplag

1.000 stk.

