

# Forandringer på arbejdspladsen



**Branchearbejdsmiljørådet**  
Finans / Offentlig Kontor & Administration

## Indhold

<b>Forandringer på arbejdspladsen</b>	3
Brug værktøjet	3
<b>Overblik</b>	4
Hvorfor forandringsledelse?	4
Ny definition af tryghed	4
Lederens udfordring	5
<b>Metoder</b>	6
Inddragelse af medarbejdere	6
<b>Metode: Den påskønnende løsningsmetode</b>	7
Positivt fokus	7
1. Find ind til det, der giver liv	8
2. Påskøn dine medarbejders indsats	8
3. Fokuser på det, der går godt	9
4. Lav en handlingsplan – oversæt idealerne til handling	9
<b>Metode: 360 graders evaluering</b>	10
Ledelsesværktøj til personaleevaluering og præstationsforbedringer	10
Et alsidigt værktøj	11
360 graders Evaluering i praksis	12
Fase 1 Afklaring af formål	12
Fase 2 Workshop 1	14
Fase 3 Dataindsamling og -behandling	14
Fase 4 Workshop 2 – Feedback	16
Fase 5 Opfølgingsdag	17
Inspiration til kvalitativ spørgeramme	18
Eksempler på interne kompetencer	20
Hvem bør deltage	20
Professionelle systemer	21
<b>Hvis du vil vide mere</b>	23

### Værktøjer til handling

Nye krav og udfordringer er dagens orden på danske arbejdspladser. På godt og ondt. I en travl hverdag kan det sætte arbejdsmiljøet under pres.

Dette hæfte er en del af en serie procesværktøjer, Branchearbejds miljørådet Finans / Offentlig Kontor & Administration har udgivet. Formålet er at sætte fokus på, hvordan arbejdspladserne kan styrke de menneskelige ressourcer på arbejdspladserne.

Værktøjerne er udformet som redskaber til ledelsesniveauet på arbejdspladserne. Men de kan også bruges som inspiration til dialog i samarbejdsudvalget og sikkerhedsorganisationen på arbejdspladsen.

Serien behandler seks temaer, de fleste arbejdspladser på et tidspunkt skal evne at tackle:

- Forandringer på arbejdspladsen
- Manglende indflydelse
- Den vanskelige samtale
- Fravær og personalegennemtræk
- For stort arbejdspress
- Konflikthåndtering

# Forandringer på arbejdspladsen

## Brug værktøjet

### Dette værktøj kan hjælpe dig med at:

- gøre en omstillingsituation til et fælles anliggende, som involverer alle på din arbejdsplads
- sikre, at de nødvendige ændringer bliver gennemført under hensigtsmæssige og strukturerede rammer
- forberede medarbejderne på nye krav, der stilles til dem
- sikre medarbejderne en følelse af tryghed, engagement og indflydelse, hvorved frustrationer, usikkerhed og mistro kan reduceres og undgås

### Inspiration til ledelse under forandring

Procesværktøjet er ikke en udtømmende "køgebog", men giver nogle forklaringer og idéer til inspiration og handlemuligheder, som lederen selv må tilpasse situationen.

Procesværktøjet giver først et overblik over, hvorfor forandringer er nødvendige, og hvad de gør ved mennesker. Dernæst præsenteres en række råd til, hvordan lederen kan håndtere forandringer, så han eller hun får medarbejderne med sig, og ingen så vidt muligt bliver "ofre".

# Overblik

## Hvorfor forandringsledelse?

Behovet for forandringsledelse udspringer af, at forandringstakten og omstillingskravene er stærkt stigende i vores samfund. Forhold som ændringer i marked og teknologi og samfundsmæssige krav presser de fleste organisationer til forandring.

Besparelser, ansættelsesstop, øget arbejdsbyrde, fusioner, krav om omorganisering, nye ledere og medarbejdere m.m. er blot nogle eksempler på, hvad en forandring kan indebære. I mange tilfælde opfattes forandring som en trussel mod det trygge. Man ved, hvad man har, men ikke hvad man får. *Tryghed og sikkerhed* er i mange medarbejders optik centrale elementer i et godt arbejdsmiljø.

En forandring behøver ikke være ekstern givet eller påtvungen, men kan også komme 'indefra' i forsøget på at gøre organisationen parat til omstilling. Det er således en leders opgave at 'vænne' sin arbejdsplads til forandringer ved løbende at tage initiativer, der gør medarbejderne mere fleksible og robuste.

Dette værktøj kan hjælpe dig med at bygge bro mellem den ventede omstilling og tryghedsfølelsen blandt dine medarbejdere. At fremme følelsen af tryghed blandt medarbejderne sikrer, at forandringen kan modtages med velvilje og måske endda som en positiv udfordring.

## Ny definition af tryghed

Der er behov for at omdefinere begrebet "tryghed". Mange år i rollen som lønmodtager og gammeldags ledelse har hensat nogle medarbejdere i en mental tilstand, der minder om den tryghed, et barn skal føle: Der bliver sørget for dem på arbejdspladsen, de får at vide, hvad de skal og får veldefinerede arbejdsopgaver. De skal ikke bekymre sig om, hvad der sker i omverdenen, og hvad der kunne true arbejdspladsen. Er der problemer, er det ledelsens opgave at tage sig af dem. Men denne form for tryghed er direkte farlig for voksne.

Det nye tryghedsbegreb handler om at være med i beslutningerne, at være velinformeret, at have forestillinger om, hvad der er i vente, og hvad det værste, der kan ske, er, så man kan tage bestik af det. Det gælder også om at udvikle sin kompetence løbende, så man dels er uundværlig på sin arbejdsplads og dels kan få arbejde et andet sted.



## Lederens udfordring

Lederens store udfordring i dag er at hjælpe medarbejderne til selv at følge med i udviklingen, opdage behovet for forandring, indse hvilke indsatser, der er nødvendige, og bidrage til at udforme forandringsprocessen.

Lederen skal være klar over, at nogle af hans medarbejdere risikerer at blive ofre i forandringsprocessen: Nogle bliver måske afskediget, nogle forflyttet, nogle får andre opgaver. Offer-rollen er uværdig. Og det er dårlig ledelse, hvis nogen af ens medarbejdere bliver ofre. Det er lederens opgave at give dem handlemuligheder i alle situationer.

I nogle tilfælde ved ledere mere end medarbejderne. Denne viden skal de ikke holde for sig selv, men dele ud af så medarbejderne kan tænke med. Hvis lederne ikke ved, hvad der foregår, bør de delagtiggøre deres medarbejdere i, hvad de *tror* – igen for at sætte tanker i gang og give medarbejderne nogle handlemuligheder. Det kan godt være, at der er forretningshemmeligheder (f.eks. om forestående salg af virksomheden, om fusion, besparelser, nedlæggelse etc.), men det bør ikke forhindre, at man på interne møder på afdelings- og kontorniveau åbent kan drøfte forskellige scenarier.

Man kan som leder godt sige: "ja, jeg ved ikke noget, men jeg tror, der er tre muligheder: Den mest sandsynlige er efter min mening . . . , men det kan også være, at . . . etc." Her er det undvigende adfærd at sige sådan noget som "det er et politisk spørgsmål", "det må jeg ikke udtale mig om", "ingen kommentarer", "jeg kan kun henholde mig til den udmelding, der er kommet fra den øveste ledelse", etc.

### Råd til lederen i en omstillingsituation

For lederen gælder følgende generelle råd i en omstillings-situation:

- Inddrag dine medarbejdere og lyt til deres bekymringer. Undgå envejskommunikation (dvs. at det bare er dig, der "informerer")
- Vær opmærksom på dine medarbejders signaler og besvar deres spørgsmål, så de ikke efterlades i tvivl om, hvad forandringen kan betyde for dem og deres situation
- Undgå at udskyde begrundelserne for, hvorfor omstillingen er nødvendig. Vær ærlig over for medarbejderne med hensyn til, hvad forandringen bunder i
- Vær ansvarsbevidst og undgå at skyde ansvaret væk ved at udtale "det er ikke mig, der har fundet på det" eller "det er et politisk spørgsmål". At skyde ansvaret væk forstærker usikkerheden blandt medarbejderne
- Find stærke fortalere for omstillingen, der kan hjælpe dig med at få ændringerne igennem
- Undgå dækningsløse 'tryghedsaftaler'. Det er vigtigt, at du taler åbent om såvel positive som negative konsekvenser af ændringerne. Der er ingen grund til at skjule mulige udfald, men derimod giver bevidstheden om mulige negative konsekvenser medarbejderne mulighed for at forberede sig mentalt. Pludselige negative konsekvenser kan føre til mistillid og 'oprør' blandt medarbejderne
- Hvis der er behov for personalereduktion, er der ingen grund til at gemme denne nyhed til sidste øjeblik. Sig det, som det er. Men det er vigtigt, at principperne herfor bliver drøftet, så du sikrer dig, at medarbejderne har mulighed for at forberede sig på ændringerne

# Metoder

## Inddragelse af medarbejdere

Det anbefales at bruge metoder, som sikrer inddragelse af alle medarbejdere. Der vil altid være nogle medarbejdere, der helst er fri, og man kan altid indvende, at der ikke er tid til at inddrage alle pga. den daglige drift.

### To metoder til forandring

Når vi i det efterfølgende foreslår to forskellige metoder, hænger det sammen med, at man grundlæggende kan gribe omstilling an på to måder:

- Fokus på styrker og muligheder (appreciative inquiry eller påskønnende løsningsmetode)
- Fokus på omverdenens krav (360° værktøj)

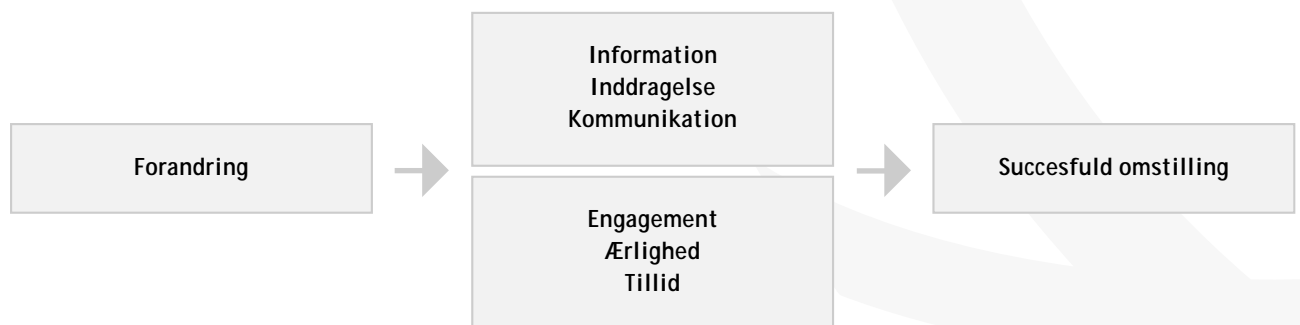
I nogle situationer er det bedre at gøre det ene fremfor det andet. F.eks. hvis en arbejdsplads har følt sig meget plaget af forandringer, og mange af dens medarbejdere er begyndt at føle sig forfulgt og er kommet i forsvarsposition, så er den sidstnævnte bedre til at starte med.

### Ærlighed betaler sig

Et succesfuldt forandringsforløb, hvor medarbejderne føler sig informeret, inddraget og fortrøstningsfulde, forudsætter, at lederen er ærlig, viser engagement og ikke er stur tilbage for at synliggøre forandringens konsekvenser. Ærlighed fører til tillid, ikke blind tillid, men tillid til, at man som medarbejder får de nødvendige oplysninger for at kunne tage bestik af og være med til at forme sin fremtid.

Hertil er der at sige, at alle ikke behøver at være inddraget lige meget. De procesværktøjer, der nævnes efterfølgende, kræver at kun nogle få medarbejdere (nøglemedarbejdere, ildsjæle og andre særligt ressourcefulde medarbejdere) inddrages meget, mens det store flertal høres og får lejlighed til at kommentere og foreslå forbedringer ved udvalgte lejligheder.

I omstillingsprocessen gælder det altid om at skabe bred forståelse for, hvad udviklingen kræver, og nødvendigheden af en forandringsproces. Endvidere gælder det altid om at inddrage medarbejdere i udformningen af forandringsprocessen og dens gennemførelse.



Metode:

# Den påskønnende løsningsmetode

## Positivt fokus

Den påskønnende løsningsmodel ("Appreciative inquiry") beskriver, hvordan du kan håndtere forandringssituationen gennem en positiv proces. I stedet for at stirre dig blind på problemer og barrierer, der vanskeliggør omstillingen, er det værd at fremhæve positive aspekter, der flytter organisationens fokus fra problem til løsning.

### Problemorienteret metode

Definere problemer

Opstille mål og lægge strategier

Mest fokus på det, der ikke fungerer

Kun udvikling, når der identificeres problemer

Mindreværds kompleks

### Påskønnende interview

Finde ind til det, der giver liv

Bygge på eksisterende kvaliteter og ressourcer

Fokus på det, der går godt

Udvikle organisationen fra den sunde kerne, styrke, udvide og udbrede det, der går godt

Styrket identitet

Som leder er dine medarbejders indtryk af forandringen styret af, hvorledes du griber situationen an. Du har således en indflydelse på, om forandringen modtages som et 'problem' eller en 'positiv' udfordring.

Mange arbejdspladser har lidt under "mange skibe i søen" og en utilstrækkelig kommunikation om formålet med forandringer. Medarbejderne føler, at de mange forandringer er en kritik af deres arbejde. De er ikke længere motiverede for den problemorienterede metode (der i for sig er udmærket og bestemt ikke død).

### Fire principper

Den påskønnende metode bygger på fire principper:

- 1 Find ind til det, der giver liv
- 2 Påskøn dine medarbejders indsats
- 3 Fokuser på det, der går godt
- 4 Lav en handlingsplan – oversæt idealerne til handling

Metode:

# Den påskønnende løsningsmetode

## 1. Find ind til det, der giver liv

Det, der giver liv i en organisation, er det, der bringer det bedste frem i folk. Det 'livgivende' i enhver organisation er af unik karakter og kan være alt fra ideelle arbejdsformer, særlige personligheder til det at være en del af et dynamisk team. Det er vigtigt, at organisationen udvikles fra sin sunde kerne, hvorefter det sunde forstærkes og gradvis udvides.

Dine medarbejdere kan svare på, hvad det er, hvis du f.eks. spørger: "Hvad bringer det bedste frem i dig på vores arbejdsplads" eller: "Når du glæder dig til at komme på arbejde, hvad er det så for eksempel der gør dig glad?"

## 2. Påskøn dine medarbejderes indsats

Der skabes positiv energi på en arbejdsplads, når medarbejderne føler, at deres indsats bliver værdsat. At rose medarbejderne styrker deres motivation og energi til at blive ved. Det hjælper dig også med at skabe gode relationer til dine kolleger og vil også hjælpe dig i situationer, hvor du har brug for opbakning og støtte fra medarbejderne. Generelt kan du påskønne medarbejdere f.eks. på følgende måder:

- Vis dem *interesse*. Vis dem, at du ved, hvad de laver, hvem de samarbejder med, etc.
- Giv dem *feedback*. Fortæl dem f.eks. i en udviklingsamtale, hvad du vil bede dem blive ved med ("bevar dit gode humør og dit gode forhold til kollegerne"), hvad du vil bede dem holde igen med ("dit engagement gør dig nok indimellem lidt dominerende, prøv at vente med at tage ordet, indtil andre har sagt noget"), og hvad du vil bede dem begynde på ("hidtil har du tilsyneladende ikke givet dig tid til dette, men vi har brug for dit bidrag")
- Sørg for at *aftale nogle deadlines og kvalitetsmål* med dine medarbejdere, som på én gang er udfordrende og realistisk opnåelige, og ros dem så for at have levet op til deres løfter
- Hils på dem hver dag. Brug deres navne, når du hilser på dem. ("Hej, Anna!")
- Hvis du er humørsvingende, så *styr dig*. At lade dit dårlige humør gå ud over tilfældige medarbejdere – ved bryskhed, irritable reaktioner, ligegyldighed etc. – er meget, meget belastende. Tænk hver dag ved arbejdets start: "Hvordan kan jeg bidrage til, at mine medarbejdere glæder sig til at komme på arbejde igen i morgen?"

### 3. Fokuser på det, der går godt

I en traditionel omstillingsproces spørger vi f.eks.: Hvordan kan vi forbedre effektiviteten? I den påskønnende løsningsmodel spørger vi ind på en anden måde: "Hvornår er vi effektive?", "Hvilke betingelser har vist sig at være til stede, når vi er effektive?"

- Inddrag medarbejderne og fokuser på *mulighederne* i forandringsituationen. Spørg: "Når vi nu alligevel skal lave om, er der også noget, der skal blive bedre. Hvad kunne det være?"
- Sørg for, at dine medarbejdere selv får lov til at udtrykke og formulere det, som de kan se af positive aspekter. At medarbejderne er med til at definere visioner og idealer for organisationen, giver arbejdspladsen en stærk identitetsfølelse
- Lad medarbejderne komme med bud på hvilke kvaliteter, karakteristika og særlige træk, der bør kendetegne jeres organisation. Det kan være kvaliteter som samarbejde, loyalitet, effektivitet, kundetilfredshed osv. På den måde er dine medarbejdere selv involveret i at udvikle en organisatorisk model, der lever op til deres egne idealer. Ved hjælp af denne proces vil dine medarbejdere selv kunne definere og realisere omstillingens nødvendighed

### 4. Handlingsplan – fra idealer til handling

Efter at have fået idealerne på plads skal der startes en dialog på din arbejdsplads. Dialogen skal medvirke til at sætte 'virkeligheden' op mod idealerne, så det bliver tydeligt, hvor der er behov for indsats og forandring. Er der områder, hvor eksempelvis samarbejdet fungerer særligt godt så læg sammen med dine medarbejdere en plan for, hvordan denne positive egenskab kan bredes ud i resten af organisationen. Dialogen er central for at nå frem til, hvordan dele af organisationen kan få samarbejdet til at fungere, og hvorfor andre ikke kan.

#### Omstillingsprocessen

I en *omstillingsproces* bør du understrege, at der er meget at bygge på (underforstået: Det, I har gjort hidtil, har ikke været forkert), og at du tror på medarbejdernes potentiale (underforstået: I kan mere og andet, end I hidtil har gjort).

Spørg f.eks. medarbejderne:

"Hvad kan vi med rette være stolte af?"

"Hvilke kulturtræk, kompetencer etc. skal vi bevare og have med i rygsækken, når vi begiver os ud på den nye vej?"

"Hvad nyt står vi overfor?"

"Hvorfor har vi gode forudsætninger for at klare det nye?"

Metode:

# 360 Graders Evaluering

## Ledelsværktøj til personale-evaluering og præstationsforbedringer

360 Graders Evaluering er en af flere metoder til at iværksætte forandringstiltag med udgangspunkt i krav fra organisationens interessenter. (Andre metoder er f.eks. interesseundersøgelser med opfølgning, brugertilfredshedsundersøgelser). Når du præsenteres for netop denne metode, er det, fordi du dels kan bruge metoden selv – i en forenklet udgave, der præsenteres i det efterfølgende – dels også kan anvende et licenseret materiale af samme navn: 360 Graders Evaluering, hvilket dog kræver konsulentbistand.

### Statusbillede

Metoden giver et helhedsorienteret statusbillede af organisationens præstationer, sådan som de opfattes af interne og eksterne kunder og af de enkelte medarbejdere og ledere.

I en tid hvor teamwork erstatter hierarki, og den enkelte medarbejder i høj grad søger mening og indflydelse på sin egen situation, giver 360 Graders Feedback nogle unikke muligheder for at skabe deltagelse og commitment.

Feedback fra troværdige kolleger og kunder motiverer bedst medarbejderne til større forandringsfleksibilitet!

Kernen i værktøjet er, at virksomheden og medarbejdernes præstationer og udviklingspotentiale vurderes fra flere vinkler.

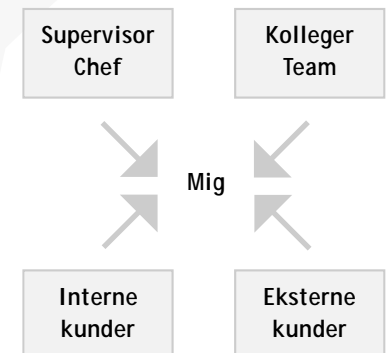
360 Graders Evaluering betyder, at alle ansatte kan få feedback på deres præstationer fra nærmeste kolleger, kunder, team-medlemmer og andre afdelinger. Evalueringformen fokuserer således på at gøre forbedringer til såvel et individuelt som et fælles anliggende.

Sammenlignet med den traditionelle evalueringsform ser forskellen sådan ud:

### Traditionel feedback



### 360 Graders Feedback



### Motivation til forandring

Praksis har vist, at principperne omkring 360 Graders Feedback spiller en væsentlig rolle for organisationens evne til at motivere medarbejdernes accept af forandringer, netop fordi tilbagemeldinger fra flere interessenter opfattes mere troværdige, objektive og værdifulde.

Medarbejderne er langt stærkere motiveret til at forandre adfærd, når respekt og anerkendelse ikke kun kommer fra lederen men også fra ligeværdige kolleger, kunder og øvrige interne afdelinger.

## Et alsidigt værktøj

360 Graders Feedback er et alsidigt værktøj, der har mange anvendelsesmuligheder:

- Intern benchmarking – måle forbedringer og effekt af udviklingstiltag
- Kundefokus – sætte fokus på hvordan vi skaber mere værdi for vores kunder og for hinanden
- Organisatorisk læring og udvikling – vi kan lære internt af hinanden, når vi får en objektiv måling på, hvor vi har succes, og hvor vi kan blive bedre
- Personlig udvikling og læring – fokus på hvordan personen udfører job (adfærd), og hvad han/hun opnår (resultater)
- Kompetenceudvikling – identifikation af hvilke kernekompetencer, der fremover vil være nødvendige at udvikle for at sikre virksomhedens/organisationens konkurrencedygtighed
- Teambuilding – sammensætning af effektive teams
- Lederudvikling – som leder får du en værdifuld feedback, som kan bruges til din egen faglige og personlige udvikling

Processen giver syn for sagen og giver dig mulighed for at basere dine ændringstiltag på et fælles grundlag, som berettiger og letter eventuelle forandringstiltag. Dette faktum har stor betydning både i forhold til at implementere ændringerne og at øge motivationen, da alle inddrages i at give og modtage konstruktiv feedback.

360 Graders Feedback identificerer de væsentligste udviklingsområder for organisationen som helhed, for teams og enkeltpersoner i forhold til individuelle og organisatoriske målsætninger. Derfor er der et væsentligt element af kompetenceudvikling i en sådan proces.

### 360 Graders Feedback proces sætter fokus på:

- Interne samarbejdsrelationer og arbejdsklima
- Effektivitet og behov for kvalitetsforbedringer
- Kundeorientering
- Måltrettet uddannelse og træning samt bedre udbytte af disse aktiviteter
- Den adfærd, som er vigtig i forhold til at gøre et godt job i dagligdagen
- Medarbejdernes egne stærke sider og områder som kan udvikles

Metode:

# 360 Graders Evaluering

## 360 Graders Evaluering i praksis

Her følger forslag til, hvordan du i praksis kan etablere en 360 Graders Feedback proces, som sikrer kundefokus, medarbejderindflydelse og engagement.

Målet er at sætte fokus på, hvilke krav omverdenen stiller til jer som organisation og hvilke konsekvenser disse får for jeres præstationsniveau og jeres nuværende og fremtidige kompetencer.

Forløbet, der omfatter samtlige dine medarbejdere, ser grafisk således ud:

### Program for workshop inklusiv forberedelses- og opfølgningsdag



Hver fase har en række aktiviteter, som er forklaret nærmere nedenfor.

Før du starter, er det vigtigt, du har overblik over de 5 faser, og at du får gennemtænkt, hvad du ønsker at opnå, hvordan du vil gennemføre processen, hvordan du vil anvende resultaterne, og ikke mindst hvordan du vil følge op.

### Du kan vælge to indgangsvinkler til processen:

- Som en 1-dags workshop med en opfølgingsdag, hvor du fokuserer på forbedringsområder, og hvor du introducerer principperne og tankegangen bag 360 Graders Feedback. Det gælder om at skabe interesse og forståelse blandt medarbejderne, så du kan få hul på konkrete problemstillinger
- Som en strategisk længerevarende proces, hvor du løbende og konsekvent arbejder med feedback til at implementere en forandringsproces. Her vil første workshop fungere som et kick-off seminar

## Fase 1

### Afklaring af formål

Meningen er, at hele projektet startes så effektivt som muligt, og derfor må du planlægge hver fase. Det er væsentligt, at du overvejer, hvordan du vil "sælge" projektet internt. Dine overvejelser bør bygge på de mål og strategier, som er lagt for organisationen/afdelingen, sammenkoblet med de områder, hvor du mener forandring er tiltrængt.

### Intern markedsføring

Afhold en informationsdag for medarbejderne og fortæl om formålet, forventninger til resultaterne af processen og de fordele, det giver jer alle. Gennemgå fasernes indhold, som beskrevet her, og afsæt datoer for workshops. Husk at fortælle, hvordan resultaterne vil blive anvendt. Det skaber tryk og tillid.

#### Afklaring

Spørgsmål du bør afklare inden processen:

- Hvorfor gør vi det her?
- Hvilke forandringer vil jeg opnå?
- Hvilken adfærd og hvilke kompetencer ønsker jeg at fokusere på?
- Hvilke interessenter (kunder, øvrige interne afdelinger) skal inddrages?
- Hvordan vil jeg præsentere feedback, og hvordan vil jeg gennemføre den efterfølgende udviklingsfase?
- Kan jeg få hjælp til træning og uddannelse fra personaleafdelingen?

Metode:

# 360 Graders Evaluering

## Fase 2 Workshop 1

### Valg af interessenter og udarbejdelse af spørgerammer

På denne workshop diskuterer I hvilke områder, I gerne vil have feedback på med henblik på at opnå større kundefokus. I skal også afklare hvilke interessenter, der skal indgå i analysen samt hvorfor. Her er dit forarbejde omkring formålet væsentligt, da du skal kunne koble jeres analyse til de mål, der er sat for din organisation.

Afhængig af antallet af medarbejdere, der direkte deltager i projektet, kan det være en god idé at lade medarbejderne arbejde i mindre grupper og siden lade hver gruppe rapportere i fælles forum.

## Fase 3 Dataindsamling og -behandling

De i fase 2 udarbejdede spørgerammer danner nu grundlag for interviews og informationsindsamling, som omfatter:

Egen besvarelse af spørgsmålene: Lad alle deltagerne besvare spørgsmålene individuelt og anonymt, gerne på papir. Husk at besvare spørgsmålene selv, før I stiller dem til kunderne og samarbejdspartnere.

Spørgsmål til interne og eksterne kunder: Indhent information ved at foretage telefoninterview. Det er ofte det nemmeste. Vær omhyggelig med at notere kundens feedback og afkryds på skemaerne.

Udvalgte projektteams gennemfører indsamling og systematisering af feedback fra interessenter. Her sammenlignes besvarelserne, og afvigelser i egen score og kundernes score oplistes. Resultaterne kopieres og udleveres til alle deltagere på workshop nr. 2.

## Brainstormingproces

Et god metode er at gennemføre en brainstormingproces, hvor alle bidrager til, hvem I skal spørge, og hvad I skal spørge om.

### Hvad vil vi gerne spørge kunderne om?

Samtlige idéer opstilles på en flip-over, så de er synlige for alle.

Husk reglerne for brainstorming: enhver form for kritik er bandlyst i denne fase. Prioriter efterfølgende spørgsmålene – og vær sikker på at I spørger til områder, I selv har indflydelse på og dermed mulighed for at gøre noget ved. I kan for eksempel sortere de fremkomne spørgsmål i to grupper: En gruppe, der indeholder de områder, I selv har indflydelse på, og en anden gruppe med alle de områder, som I umiddelbart ikke selv kan gøre noget ved. Sidste gruppe kan bruges i en senere proces, hvor I kan inddrage andre interessenter og sammen med dem identificere løsninger.

### Beslut hvem I vil spørge

Eksempelvis: Hvilke interne kunder (afdelinger eller funktioner) og/eller eksterne kunder er vigtige at inddrage? Pas på, at I ikke favner for mange, men vælg dem, som I samarbejder tættest med om at løse kundeorienterede problemstillinger i hverdagen.

### Udarbejd mini-spørgeramme

Opdel medarbejderne i mindre grupper og lad dem udarbejde en minispørgeramme ud fra gruppen af spørgsmål, I selv kan håndtere. Husk at udforme spørgsmålene, så de er nemme at forstå, og så de kan besvares af interessenterne. Idéer hertil kan du finde senere i afsnittet. Lad grupperne præsentere deres spørgerammer og beslut i fællesskab, hvilke spørgsmål der skal indgå i den endelige spørgeramme. Husk at debattere jeres valg undervejs.

### Nedsæt projektteams

Find frivillige medarbejdere, som skal forestå den praktiske del af informationsindsamlingen og databehandlingen. Lad denne projektgruppe renskrive og kopiere de endelige skemaer til afkrydsning.

Afklar hvilke medarbejdere, der skal indgå i forskellige opgaver i *fase 4*; interviewe, indsamle og renskrive. Frivillighedsprincippet er det bedste.

Afsæt i alt ½ dag til workshoppen

Metode:

# 360 Graders Evaluering

## Fase 4

### Workshop 2 – Feedback

Indholdet her bygger på de resultater, som kom ud af fase 3. Målet med workshoppen er:

- At sammenligne egen score og kundens score og diskutere baggrunden for eventuelle afvigelser
- At besvare spørgsmålet: "Hvad er de kritiske kompetencer, vi skal beherske, for at levere en god service, der imødekommer kundernes behov i fremtiden?"

På workshoppen bør I registrere områder, hvor I er stærke (efterlever kundernes krav), og hvor I er svage (modsetninger i opfattelse). Skriv områderne op på en flip-over.

Bed også grupperne registrere de områder, som kunderne i fremtiden lægger vægt på, men som I endnu ikke tager højde for. Grupperne bør hver især diskutere, hvilke konsekvenser det har for jeres fremtidige kompetencer ved at besvare spørgsmålet:

*"Hvilke kompetencer skal vi styrke for at imødegå kundens forventninger?"*

Også disse kompetencer kan kategoriseres – eventuelt efter samme hovedoverskrifter igen. Forslag til, hvad disse kompetencer kan være, kan du få eksempler på sidst i dette afsnit.

#### Præsentation

Grupperne præsenterer og diskuterer deres bud på indsatsområder og kompetencer i fælles forum.

#### Valg af indsatsområder – problemløsning

På baggrund af præsentationerne ovenfor udvælges i fællesskab 3-5 indsatsområder på baggrund af følgende kriterier:

- Problemet skal være højt prioriteret af kunderne
- Problemet skal kunne løses af jer selv
- Det skal kunne løses relativt hurtigt (max. to måneder)
- Løsningen af problemerne kræver ingen større investeringer

Oplis desuden gruppernes forslag til, hvilke kernekompetencer det kræver af jer som medarbejdere og team. Hent inspiration fra de forslag, som er indkommet fra medarbejderne under gruppearbejdet i ovenstående.

En måde kan være at etablere en coach for hver funktion/team, som står til rådighed med vejledning i det daglige. En anden kan være at lade en afdeling eller en enkelt person dele ud af sin viden og give inspiration i form af et indlæg på jeres faste personalemøder. Mulighederne er mange. Det væsentlige er, at det er medarbejderne, der kommer med forslagene.

#### Diskussion af resultaterne

##### Gruppearbejde:

Diskuter i grupperne de områder, hvor I scorer forskelligt i forhold til interessenterne, som udgør indsatsområderne. Lad grupperne identificere årsagerne til denne forskel og lad dem kategorisere årsagerne i hovedoverskrifter. Eksempelvis kan de vælge følgende:

- Samarbejde
- Kommunikation
- Ledelse
- Ressourcetildeling
- Viden & personlige kompetencer

## Fase 5 Opfølgingsdag

### Præsentation

Lad hver gruppe præsentere sine forslag til handlingsplaner og giv feedback i fælles forum. Beslut sammen, hvordan I vil følge op på de udvalgte indsatsområder, og hvilken handlingsplan I vil følge. Konsensus er væsentligt for at sikre ejerskab.

Deleger aktiviteterne fra handlingsplanen til projektteams, der hver har en projektansvarlig. De projektansvarlige har til opgave at følge aktiviteterne og at registrere problemer og fremgang. Også dette danner input til jeres opfølgingsdag.

Afslut med en kort evaluering af dagen, opremsning af de indsatsområder, I har valgt at fokusere på, og aftal en opfølgingsdag. Afsæt 1 hel dag.

På opfølgingsdagen gøres status på de iværksatte projekter og evalueres i forhold til opstillede målepunkter. Overvej følgende spørgsmål:

- Hvordan gik workshoppen? Hvad var godt og hvad var skidt?
- Hvad er status på de 3 indsatsområder? Hvilke forbedringer har I opnået?
- Hvordan skal I arbejde videre? (eventuelt revidering af indsatsområder)?
- Hvornår vil I måle og evaluere igen?

I bør også aftale, hvad der skal ske videre frem med de områder af handlingsplanen, hvor der ikke er opnået tilfredsstillende resultat. Eventuelt kan I udarbejde en ny handlingsplan, der sikrer, at I fastholder de opnåede resultater. Aftal, hvordan I fremover vil gøre status, og om I vil fortsætte – alternativt udvide – analysens omfang. Afsæt ½ dag.

### Handlingsplaner udarbejdes

#### Gruppearbejde:

Hver gruppe besvarer og udarbejder input til en handlingsplan for hvert af de 3-5 indsatsområder.

Løsningsforslagene skal imødekomme kriterierne: Specifikke, målelige, opnåelige, relevante og tidsbundne.

- Forslagene skal være konkrete i relation til, hvordan disse aktiviteter skal gennemføres
- Der skal være angivet en acceptabel tidshorisont for, hvornår aktiviteterne skal være gennemført
- Grupperne skal også diskutere forslag til målelige indikatorer, som viser, hvornår I har nået målene (input til jeres opfølgingsdag)
- Diskuter, hvordan I kan udvikle de personlige og faglige kompetencer, som vil være relevante for at imødekomme kundens nuværende og fremtidige krav

Metode:

# 360 Graders Evaluering

## Inspiration til kvalitativ spørgeramme

### Udformning af spørgsmål og spørgeramme

Hovedreglen er at gøre det enkelt. Her er et eksempel på en kvalitativ spørgeramme. Skalaen kan f.eks. være:

5 = Meget vigtigt/Yderst tilfredsstillende

1 = Helt uvæsentligt/Helt utilfredsstillende

Når I spørger, skal I give en række valgmuligheder, og I skal skelne mellem to grundlæggende forhold:

*Vigtighed:* Hvad I synes, er det vigtigste blandt valgmulighederne?

*Performance:* Hvor gode I er til at gøre det, I finder vigtigst?

### Eksempler

Spørgsmål til interne og/eller eksterne kunder:

Hvor godt efterlever vi kundens forventninger?

#### Spørgsmål (vigtighed)

#### Hvorfor?

<p>Hvad lægger du/I mest vægt på i vores samarbejde? Hvor vigtigt er det på en skala fra 1 til 5?</p>	<p>Eksempel: Hvad lægger I mest vægt på i vores samarbejde? a) at vi reagerer hurtigt på forespørgsler b) at behandlingstiden er kortere og mere effektiv c) at vi håndterer så mange forespørgsler som muligt via e-mail d) at vi giver svar på standardspørgsmål via vores website Svar: c) At I anvender e-mail som kommunikationsvej.</p> <p>Vurderet på en skala fra 1-5, hvor vigtigt er det, at vi anvender denne metode Svar: 5</p> <p>Hvorfor? Svar: Fordi der ofte er tale om, at jeg selv står i en hastesituation og skal bruge svar her og nu.</p>
---	---

#### Spørgsmål (performance)

#### Hvorfor?

<p>På en skala fra 1-5, hvor godt synes du vi lever op til forventningerne?</p>	<p>Eksempel: På en skala fra 1-5, hvor gode synes du, vi er til at anvende e-mail til at give svar? Svar: 2</p> <p>Hvorfor scorer du os kun til 2? Svar: Fordi jeg ofte oplever, at jeg skal vente flere dage, før I vender tilbage med svar pr. brev. Når jeg så får svar fra jer, så er det mangelfuldt.</p>
---	--

### Spørgsmål til kolleger:

Hvordan tror vi, at vi selv efterlever kundens forventninger?

Som du kan se, er det meningen at sammenligne kundernes feedback med det feedback, du får fra medarbejderne. I nedenstående eksempel er der basis for en diskussion af, hvordan man kan løfte kundeservice ved at anvende internettet som kommunikation omkring personlige forespørgsler.

### Spørgsmål (vigtighed)

#### Hvorfor?

Hvad tror du, kunderne lægger mest vægt på i samarbejdet?  
Hvor vigtigt tror du, det er for kunderne?

Eksempel:

Hvad tror du, kunderne lægger mest vægt på i samarbejdet?

- a) at vi reagerer hurtigt på forespørgsler
- b) at behandlingstiden er kortere og mere effektiv
- c) at vi håndterer så mange forespørgsler som muligt via e-mail
- d) at vi giver svar på standardspørgsmål via vores website

Svar: c) at vi håndterer så mange forespørgsler via e-mail som muligt.

På en skala fra 1-5, hvor vigtigt tror du, det er for kunderne?

Svar: 5

Hvorfor?

Svar: Jeg hører ofte kunderne sige, at de gerne så, at vi brugte internettet oftere i vores kundebehandling.

(Husk at spørge ind til de samme parametre, som du gør til kunderne).

### Spørgsmål (performance)

#### Hvorfor?

På en skala fra 1-5, hvor godt synes du, vi lever op til kundens forventninger

Eksempel:

På en skala fra 1-5, hvor gode synes du, vi er til at svare kunderne pr. e-mail?

Svar: 2

Hvorfor scorer du os kun til 2?

Svar: Fordi vi ofte ikke tilbyder kunden denne mulighed, og fordi nogle af os ikke har tradition for at kommunikere med kunden pr. e-mail, men snarere pr. brev.

Metode:

# 360 Graders Evaluering

## Eksempler på interne kompetencer

Nedenfor finder du en række interne kompetencer, som I kan anvende, når I skal diskutere udvikling af fremtidige kompetencer:

- Lytter til kunderne
- Reagerer hurtigt på kundebehov og kundeønsker
- Giver konstruktiv feedback og er løsningsorienteret
- Kommunikerer åbent – deler information og viden med kolleger
- Er god til at håndtere konflikter på en konstruktiv måde
- Har professionel ekspertise
- Organiserer arbejdet – er effektiv
- Indfører forbedringer af det daglige arbejde på eget initiativ
- Motiverer kolleger på en positiv måde
- Overholder aftaler – er pålidelig
- Er troværdig
- Tager beslutninger, når det er relevant
- Er fair over for andre
- Forudser problemer og kommer med forslag til forbedringer
- Sætter teamets interesser over egne interesser
- Er åben over for nye forslag, også dem man ikke selv har foreslået
- Følger op
- Tager initiativ og er selvstændig
- Respekterer andres behov og forskelligheder
- Søger konsensus

Listen her kan indeholde meget andet. Det er Jer der bestemmer, hvad der er relevant.

## Hvem bør deltage

Gennemfører du mini-versionen, så inddrag alle medarbejdere i din afdeling. Er det en større organisatorisk proces, kan du vælge at iværksætte 360 Graders Evaluering som et pilotprojekt baseret på frivillighed. Her er det en god idé at inddrage samarbejdsudvalg, repræsentanter fra personaleafdelingen og medarbejdere med pondus. Det er med andre ord vigtigt, at du sammensætter et stærkt projektteam, der kan være med til at sælge idéen om 360 Graders Feedback internt. Du kan også overveje muligheden af at inddrage jeres interessenter i den del af workshoppen, hvor I skal diskutere og afklare, hvad der skal spørges om.

I større processer kan det ligeledes være vigtigt at inddrage hjælp fra eksterne konsulenter til at facilitere de mange processer og sikre objektiviteten.

## Professionelle systemer

Der findes professionelle systemer, som kan hjælpe dig til at gennemføre 360 Graders Feedback. De er opbygget, så du kan opnå en langt bredere vifte af feedback, som det er skitseret i definitionen. Professionel 360 Graders Feedback omfatter:

- Kunderne evaluerer virksomhedens performance (kundefeedback)
- Kolleger evaluerer hinandens performance og effektivitet (team feedback)
- Medarbejdere evaluerer lederens performance og effektivitet (leder feedback)
- Medarbejderne evaluerer arbejdsklimaet (klimafeedback)

De professionelle systemer kan genere rapporter og grafer over, hvor effektivt virksomheden, medarbejdere og ledere fungerer, og kan tillige give feedback om områder for organisatorisk udvikling samt identificere uddannelses- og træningsbehov.

Computerbaserede systemer giver dig helt andre muligheder for en lettere og langt mere effektiv og sikker databehandling, ligesom de sikrer objektivitet og konsistens i svarene – og dermed troværdigheden i resultaterne.

Er du interesseret i at høre mere om, hvordan du selv kan arbejde videre med feedback, eller hvordan du kan få gavn af computerbaserede analyser, kan du finde yderligere oplysninger i litteraturlisten på næste side.



# Hvis du vil vide mere

## Litteratur

Mark R. Edwards og Ann J. Ewen: "360 Graders Feedback – Den effektive nye model til medarbejder evaluering og præstationsforbedring"

**Kilde:** Senior konsulent, MBA, Käte Gjørup, der i samarbejde med Evan-Jones International gennemfører organisations- og personaleudvikling og desuden tilbyder en række evalueringsværktøjer, herunder 360 Graders Feedback.

For nærmere information kontakt Käte Gjørup via E-mail: [kmg@city.dk](mailto:kmg@city.dk) eller klik ind på følgende hjemmeside: [www.evan-jones.com](http://www.evan-jones.com)

David L. Cooperrider a.o, "Appreciative inquiry: Rethinking human organization toward a positive theory of change", 1998, ISBN 0875639313.

Mads Ole Dall & Sonja Hansen, " Slip anerkendelsen løs!" Appreciative Inquiry i organisationsudvikling, Forlag Frydenlund, 2001, ISBN 87-7887-075-5.

Edgar H. Schein, "Organisationspsykologi", Systime, 1990, ISBN 87 7783 31 11.

Chris Argyris, "On Organizational Learning", Blackwell Publishers Ltd, 1992, ISBN 0-631-21309-0.

Udgivelse: BAR FOKA  
Udarbejdelse af værktøj: BAR FOKA og Andersen Management International A/S, tlf. 35 46 46 46  
Design: Bysted HQ  
Tryk: Quickly Tryk  
Pjecen er trykt på miljøvenligt papir  
Fotos: Bysted HQ  
Oplag: 8.000  
Copyright: Pjecen må gerne kopieres med tydelig kildeangivelse. Må ikke kopieres til erhvervs-mæssig udnyttelse  
Pjecen kan købes hos Arbejdsmiljørådets Service Center, Ramsingsvej 7, 2500 Valby, tlf. 36 14 31 31  
E-mail [ekspeditionen@amr.dk](mailto:ekspeditionen@amr.dk)  
[www.asc.amr.dk](http://www.asc.amr.dk)  
ISBN 87-90998-18-9  
Varenr. 222 001



Denne tryksag er svanemærket  
Licensnr. xxx xxx

## Hvem er BAR FOKA?

Branchearbejdsmiljørådet for Finans / Offentlig Kontor & Administration (FOKA) er sammensat af repræsentanter fra både arbejdsgiver- og arbejdstagerside. I fællesskab tilrettelægger vi indsatser, der kan give et bedre fysisk og psykisk arbejdsmiljø i sektoren.

### **BAR FOKA har repræsentanter for**

Finansministeriet

Kommunernes Landsforening

Amtsrådsforeningen

Københavns Kommune

Frederiksberg Kommune

Finanssektorens Arbejdsgiverforening

Akademikernes Centralorganisation

FTF (Funktionærernes og Tjenestemændenes Fællesråd)

- Dansk Socialrådgiverforening
- Finansorganisationerne i FTF
- Kommunalforeningerne

Det kommunale Kartel/Statsansattes Kartel

- HK-Kommunal
- DKK (Det Kommunale Kartel)
- HK/STAT
- StK (Statsansattes Kartel)

### **Arbejdsmiljøsekretariatet**

H.C. Andersens Boulevard 25, st.

1553 København V

Tlf. 33 93 12 55

E-mail sekretariat@3bar.kk.dk

www.bar-foka.dk