

Velfærdsledelsesværktøj 5

Brug hånd, mund og fod—og få kvalitet og effektivitet

Ledere og medarbejdere på de borgernære områder oplever i stigende grad, at der er stort fokus på effektivitet. Mange oplever, at det til gengæld går ud over kvaliteten. Derfor er det vigtigere end nogensinde før, at ledere og medarbejdere sammen taler om, hvordan både kvalitet og effektivitet kan sikres i det daglige arbejde. Herunder er det først og fremmest vigtigt at få en fælles forståelse for, hvordan kvalitet og effektivitet opfattes i medarbejdergruppen og hos ledelsen, så man kan stræbe i samme retning.

"Det er altid svært at finde balancen mellem at knokle derudaf og at tage sig tid til at dokumentere og kommunikere med sine kollegaer og sin leder. Alle ting skal dog have sin tid, når kvalitet og effektivitet er målet. Det er derfor vigtigt, at vi på arbejdspladsen når til en vis enighed om, at det ikke er enten eller, så vi ikke misforstår hinandens prioriteringer."

Formål

Formålet med værktøjet er, at du i samarbejde med din medarbejdergruppe får sat ord på, hvad der er vigtigt for at bevare kvaliteten, når der er stort fokus på effektivitet.

Formålet er også, at man på arbejdspladsen sammen finder frem til, hvad der er kvalitet og effektivitet, og hvad der står i vejen for det.

Værktøjet har nemlig også til formål at identificere, hvor I som professionelle ser udfordringer, så I bedre kan prioritere, hvor I skal gøre en indsats.

Udbytte

Værktøjet giver dig en ramme for, hvordan du kan inddrage alle medarbejdere, når du som leder skal sikre, at kvalitet og effektivitet følges ad.

Udbyttet for dig som leder er, at du får en mangfoldig tilbagemelding, og ikke kun hører de medarbejdere "der råber højest".

Udbyttet for medarbejderne er, at de alle bliver hørt, og derigennem kan påvirke beslutninger.

Indhold

Dette værktøj indeholder instrukser og inspiration til **3 trin**, som du og dine medarbejdere kan arbejde med og inspirere hinanden igennem:

Trin 1:
Lederens forberedelse

Trin 2:
Medarbejdersamling

Trin 3:
Opfølgningsmøde med medarbejderne

Trin 1: Lederens forberedelse

Tidsramme: varierende

Indhold:

På dette første trin forbereder du dig til den kommende medarbejdersamling.

1. Gør dig klart, hvorfor det er vigtigt for netop jeres arbejdsplads at arbejde med kvalitet og effektivitet.
2. Forbered dig på dit personlige oplæg til medarbejdersamlingen.
3. Sæt dig godt ind i processerne, som du og dine medarbejdere skal igennem på den kommende medarbejdersamling.

Det vigtigste er, at du forbereder dig på, hvordan du bedst forklarer dine medarbejdere, hvad formålet med processerne er og hvad der ligger bag idéen med at bruge hånden, munden og foden som billedsprog (se forklaring nedenfor i trin 2).

Derudover skal du forberede dig på at forklare dine medarbejdere, hvorfor det, indenfor den kontekst I arbejder i, er vigtigt, at I arbejder sammen om at finde den rette balance mellem kvalitet og effektivitet.

Trin 2: Medarbejdersamling

Tidsramme: 2 timer

Indhold:

Dette trin består først af dit personlige oplæg om effektivitet og kvalitet, som er udarbejdet, så det passer til udfordringerne på din arbejdsplads.

Dernæst følger en øvelse på 45 min., hvor medarbejderne i grupper arbejder med at definere effektivitet og kvalitet.

Til sidst laver I i fællesskab en opsamling, hvor I sammen finder ud af, hvilke ting der er vigtigst at I arbejder videre med.



Lederens personlige oplæg om kvalitet og effektivitet

Tidsramme: 20 min.

Du holder som leder et personligt oplæg, hvor du fortæller om de tre grundlæggende ting, der er afgørende for at sikre kvalitet og effektivitet i arbejdet og om baggrunden for, at I sammen skal arbejde med emnerne:

1. Vi skal dokumentere, hvad vi gør i vores arbejde (**hånden**).
2. Vi skal kommunikere med kollegaer, ledere, borgere og pårørende, så samarbejdet fungerer (**munden**).
3. Vi skal udføre det arbejde, vi hver især har ansvar for (**foden**).

Hånden	Som et symbol på at vi skal dokumentere, det vi gør, kan vi bruge hånden. Det er vigtigt, at vi ikke kun selv ved, hvordan vi gør vores arbejde, men at vi også dokumenter det, så kollegaer og ledere kan tage ved lære af det og få bedre indsigt i arbejdsgange. Herved bidrager vi til kvalitet og effektivitet.
Munden	Som symbol på at vi løbende skal kommunikere med andre, for at få koordineret arbejdet, kan vi bruge munden. Det er afgørende, at vi tilpasser os hinandens arbejdsopgaver, rutiner, behov og ønsker, så vi hjælper hinanden til at have høj kvalitet og effektivitet. Vi skal ikke kun tænke på, hvordan vi selv opnår kvalitet og effektivitet i vores egne arbejdsopgaver, men vi skal tænke på tværs og i det store perspektiv.
Foden	Som symbol på, at vi skal udføre vores arbejdsopgaver, kan vi bruge foden. Det er indlysende, at vi ikke skal bruge al tiden på at kommunikere og dokumentere — der skal jo være noget konkret arbejde at dokumentere og kommunikere om. Det er selve arbejdet, der skal være af høj kvalitet og gøres effektivt.

Definitionsøvelse

Tidsramme: 1 time

Kvalitet og effektivitet sikres, når vi bruger **hånd**, **mund** og **fod**. I skal sammen finde frem til, hvad kvalitet og effektivitet er i jeres arbejde, når det handler både om dokumentation, kommunikation og opgaveløsning — og I skal sammen finde frem til, hvordan I finder den rette balance.

I den forbindelse er der 3 ting, som er vigtige:

1. At I spørger hinanden, hvad der for jer er kvalitet og effektivitet.
2. At I fortæller hinanden om jeres forskellige holdninger og erfaringer.
3. At I fastholder det, som bliver sagt, så I kan handle på det.

Den følgende øvelse er træning i at gøre dette sammen.

Proces

Medarbejderne deles op i små grupper af 3 personer: Hver medarbejder skal på skift henholdsvis spørge, fortælle og notere svar. I 3 runder á 15 minutter har de tre personer i gruppen hver sin rolle som henholdsvis spørger, fortæller og notat-tager.

Spørgeren bruger nedenstående spørgeguide (spørgeguiden uddeles til hver gruppe, så de har den liggende foran sig).

Runde 1 Kvalitet	1. Fortæl om, hvad kvalitet i arbejdet er for dig? 2. Fortæl om et eksempel på kvalitet i dit samarbejde med kollegaer? 3. Fortæl om et eksempel på kvalitet i samarbejdet med din leder? 4. Fortæl eksempler på dårlig kvalitet i din arbejdsdag?
Runde 2 Effektivitet	1. Fortæl om, hvad effektivitet i arbejdet er for dig? 2. Fortæl om et eksempel på effektivitet i samarbejdet med kollegaer? 3. Fortæl om et eksempel på effektivitet i samarbejdet med din leder? 4. Fortæl om eksempler på manglende effektivitet i din arbejdsdag?
Runde 3 Kvalitet og Effektivitet	1. Fortæl om, hvordan du mener, at kvalitet og effektivitet kan kombineres i din arbejdsdag? 2. Hvis du ikke kan gøre det, så fortæl om eksempler der understreger, at det ikke kan lykkes? 3. Fortæl om et eksempel, hvor effektivitet og kvalitet var i top i samarbejdet med kollegaer? 4. Fortæl om et eksempel, hvor effektivitet og kvalitet var i top i samarbejdet med din leder? 5. Fortæl om eksempler på, hvordan kvalitet og effektivitet har svært ved at hænge sammen?

Fælles opsamling

Tidsramme: 40 min.

I har nu spurgt, fortalt og noteret jeres holdninger og erfaringer med kvalitet og effektivitet i jeres arbejde. Nu skal der samles op i plenum, så alle kan høre, hvad hinanden lægger vægt på.

Gruppernes arbejde skal samles op under de tre emner (hånd, mund og fod), som er vigtige for kvalitet og effektivitet: Hånden, som symboliserer dokumentation, munden, som symboliserer kommunikation og foden, som symboliserer arbejdsopgaverne.



Proces

Du hænger tre store hvide papirer op på væggen eller hvis du har en stor tavle, kan du alternativt lave tre kolonner på denne.

Øverst på hvert papir/ i hver kolonne tegner og skriver du henholdsvis: **"Hånden / Dokumentation"**, **"Munden / Kommunikation"** og **"Foden / Arbejdsopgaverne"**.

Som leder tager du et emne ad gangen, og spørger grupperne, hvilke input de har. Sørg for at alle grupper kommer med input fra deres gruppearbejde ved hvert emne.

Emne 1

Hånden / Dokumentation

Her kan du som leder spørge hele medarbejdergruppen:

- Hvilken dokumentation har vi, som bidrager til kvalitet og/ eller effektivitet?
- Forklar, hvorfor det er sådan.
- Hvilken dokumentation har vi, som står i vejen for kvalitet og/ eller effektivitet?
- Forklar, hvorfor det er sådan.
- Hvad skal vi dokumentere mere og/ eller bedre?
- Hvad skal vi dokumentere mindre?

Inputtene fra gruppernes arbejde skrives på plakaten/ tavlen.

Emne 2 Munden / Kommunikation	Her kan du som leder spørge hele medarbejdergruppen: • Hvilken kommunikation har vi, som bidrager til kvalitet og/ eller effektivitet? • Forklar, hvorfor det er sådan. • Hvilken kommunikation har vi, som står i vejen for kvalitet og/ eller effektivitet? • Forklar, hvorfor det er sådan. • Hvad skal vi kommunikere mere om? • Hvad skal vi kommunikere mindre om? Inputtene fra gruppernes arbejde skrives på plakaten/ tavlen.
Emne 3 Foden / Arbejdsopgaverne	Her kan du som leder spørge hele medarbejdergruppen: • Hvilke arbejdsopgaver har vi god kvalitet og effektivitet i? • Forklar hvorfor, det er sådan. • Hvordan får vi erfaringerne overført til opgaver, vi ikke løser med lige så høj kvalitet og/ eller effektivitet? • Hvilke opgaver skal vi særligt arbejde på at få mere kvalitet og/ eller effektivitet i? Inputtene fra gruppernes arbejde skrives på plakaten/ tavlen.

Når de tre runder er overstået, spørger du medarbejderne, hvilke ting der er vigtigst at arbejde videre med her og nu for at få større kvalitet og effektivitet i arbejdet.

I vælger sammen 1-3 ting, som I enten med det samme eller ved et følgende møde beslutter, hvem der skal arbejde videre med.

Afrunding af medarbejdersamlingen

Som leder siger du tak for inputtene, og beder om lov til at få de noter, som er taget i forbindelse med gruppearbejdet.

Du fortæller, at dette nu er emner, I skal kigge på i løbet af den næste tid, for at sikre, at I får sat handling bag emnerne.

Derefter samler du inputtene fra plakaterne/ tavlen og fra medarbejdernes noter, og laver et referat. Referatet kan med fordel laves som en stor plakat, der hænges op på arbejdspladsen, så synligheden sikres.

Trin 3: Opsamling med medarbejderne

Tidsramme: ½ time

Opsamlingen kan evt. afholdes i forbindelse med et allerede planlagt personalemøde.

Dagsorden:

- Referatet fra medarbejdersamlingen gennemgås.
- Hvordan går det med arbejdet med de 1-3 ting, vi valgte at arbejde videre med?
- Hvad skal der til for, at vi kommer videre med emnerne?
- Skal vi tage fat på flere emner fra referatet fra medarbejdersamlingen?
- Hvem kan gå videre med hvilke opgaver — nye som gamle?

Du som leder har ansvaret for at dagsordenen gennemgås, idet det er en opfølgning på medarbejdernes input fra medarbejdersamlingen, som er afgørende for, at deres idéer bliver sat i spil.

Et lignende opfølgningsmøde kan afholdes det antal gange, det er nødvendigt, for at medarbejdernes input til at sikre bedre kvalitet og mere effektivitet er gennemgået.



I pjecen "Hvad mener FOA — Fag og Arbejde om velfærdsledelse" kan du læse meget mere om, hvordan du arbejder med principperne i velfærdsledelse.

Velfærdsledelse handler om at sikre god resurseudnyttelse, retssikkerhed, kvalitet og medarbejdertrivsel og et godt arbejdsmiljø, og om at give medarbejderne de bedst mulige betingelser for at udøve deres fag, så de kan være stolte af det og føle engagement.

Du kan downloade pjecen på www.foa.dk/leder eller bestille den på www.foa.dk.