

# PROCESMANUAL



**MØLLER  
& MILSTED  
CONSULTING**

Denne manual anviser en metode til, hvordan I i jeres afdeling eller team kan afklare hvilke konkrete forhold, der har betydning for jeres stress og trivsel.

## Trin 1 i processen: I har ½ time

Deltagerne sætter sig sammen i grupper og gennemgår følgende punkter:

1. Begynd med at skrive de ting ned, der stresser jer, eller som mindsker jeres trivsel og effektivitet på arbejdspladsen.
2. Gennemgå listen med spørgsmål fra de 5 R-ord (se nedenfor). Disse spørgsmål kan henlede jeres opmærksomhed på stresskilder, som man ofte ikke er opmærksom på.
3. Diskuter spørgsmålene og underspørgsmålene og sæt kryds ved dem, I synes, det er mest relevant at arbejde videre med.

### Rammerne:

- Ved I præcist, hvad jeres arbejdsopgaver er?
- Kender I jeres egne og jeres kollegers beføjelser?
- Er I usikre på, hvordan I passer ind i den fremtidige organisation?

### Retningen:

- Ved I, hvilke forventninger jeres leder har til jer?
- Kender du dine kollegers forventninger til dig, og tror du, de kender dine forventninger til dem?
- Har I forventninger til jeres leder, som lederen ikke er klar over?
- Er der forventninger mellem forskellige personalegrupper og afdelinger, der bør afklares bedre?
- Er der en fælles forståelse for, hvornår arbejdet er udført godt nok?
- Ved I, hvilke mål og succeskriterier der er for jeres arbejde?
- Er der flaskehalse i produktionen? – Kan I organisere jer ud af dem?

### Rollerne:

- Har I forslag til, hvilke ændringer der skal til i jeres afdeling, for at arbejdsgangene kan blive mere klare og overskuelige?
- Vil det være en fordel at flytte rundt på personalet? – Eller at samarbejde på nye måder?
- Er kompetencerne og arbejdsformerne klare og rationelle?
- Er der behov for at skabe fredede arbejdszoner til fordybelse?
- Er det muligt at undgå, at nogle sidder alene på specialiserede områder?

### Regler/aftaler:

- Er reglerne på arbejdspladsen klare og gennemskuelige for jer?
- Er det klart defineret, hvordan virksomheden ønsker at samarbejde med eksterne samarbejdspartnere?
- Kan der aftales regler for brug af mail, som fremmer trivsel og mindsker stress?

### Relationer / at hæve den kollektive robusthed:

- Hvordan kan man øge arbejdsglæden gennem de relationer, medarbejderne har på arbejdspladsen?
- Hvilke former for støtte ønsker I på arbejdspladsen?

- Skal der skabes bedre muligheder for at dele den enkeltes belastning, så I kan støtte hinanden, når opgaverne bliver for uoverskuelige eller uoverkommelige
- Skal det være i orden at tage fat i en kollega, som man synes virker stresset?
- Kan I hjælpe en kollega, der løbende tager alt for mange opgaver på sig – eller er det udelukkende et ledelsesansvar?
- Hvordan kan I og ledelsen blive bedre til at støtte dem, der er i den krævende frontline i forhold til leverandører og utilfredse kunder?

#### Ledelsen:

- Hvad har I brug for fra jeres leder, når I føler jer stressede?
- Føler I, det er trygt at tale med jeres leder om stress?
- Kunne I tænke jer bedre information fra jeres leder? I givet fald – hvordan?
- Bliver I opmuntret til at komme med ideer til forbedringer?

#### Kultur/samarbejde:

- Har I en kultur på arbejdspladsen, så I kan sige fra, når arbejdsbelastningen bliver for stor?
- Skal I have nogle bedre redskaber i jeres team eller i forholdet til jeres leder, så I bedre kan prioritere og skabe fælles overblik, når stressen presser sig på?
- Har I en arbejdskultur i afdelingen, så I kan forvente at få den støtte og hjælp, I har brug for?
- Er omgangstonen i jeres afdeling god?

**Nu læser I alt det igennem, I har krydset af, og det, I sammen og hver for sig har skrevet ned. Hvad oplever I, der er de vigtigste ting at få gjort noget ved?**

### Trin 2 i processen – 14 minutter i alt

- Gå sammen to og to, og fortæl hinanden, hvad I oplever som de 3-4 vigtigste spørgsmål/temaer at arbejde videre med, og hvorfor.
- A fortæller, og B tager referat af det, A fortæller. Når A er færdig, læser B referatet op for A, og A får referatet af sine egne svar.
- Herefter bytter I roller. I har syv minutter hver.

### Trin 3 i processen – max. 30–35 minutter

- Gå nu sammen i grupper på 3-7 personer, helst i det team, I arbejder sammen med til daglig. Har I ikke et team, så find sammen med nogle, hvis vilkår ligner jeres egne. Vælg en tovholder og en referent.
- Alle fortæller på skift, hvad deres referent har skrevet ned.
- Ud for hvert enkelt punkt afklares det, hvem der har kompetencen til at forandre dette vilkår. Ligger det på ledelses-, gruppe- og/eller individniveau?  
Diskuter også, om der er grundvilkår, der ikke kan forandres på disse tre niveauer. Grundvilkårene bruges der ikke mere tid på i denne proces, medmindre gruppen bliver enige om at rette henvendelse til de beslutningstagere, der påvirker grundvilkårene.  
Skemaet på næste side kan hjælpe jer til at skabe overblik.
- I skal opstille et skema (og placere de forskellige temaer/ spørgsmål på rette niveau):



### Grundvilkår

Det er et problem, men vi kan ikke umiddelbart gøre noget ved det:

---

---

---

---

### Fordeling af kompetencen og ansvaret:

Det har **organisationen** ansvaret for:

---

---

---

---

Det bør **lederen** tage ansvaret for:

---

---

---

---

Det bør **kollegerne, afdelingen, teamet** tage ansvaret for:

---

---

---

---

Det bør **den enkelte medarbejder** tage ansvaret for:

---

---

---

---

## Trin 4 i processen – max. 35 minutter

- Nu formulerer gruppen hvilke 3-5 emner, der bør arbejdes videre med, og hvilke, der skal lægges på lager. Gruppen skal ikke gå dybere ind i de enkelte spørgsmål, end det er nødvendigt for at afklare, om spørgsmålet skal prioriteres.
- Gruppen aftaler, hvordan og med hvilke punkter, gruppen og den enkelte medarbejder selv har kompetencen til forandre, man vil gå videre med. Der aftales et afklaringsmøde og prioriteres en rækkefølge.
- På afklaringsmødet sørger tovholderen for, at gruppen diskuterer punkterne i prioriteret rækkefølge. Det er vigtigt, at I ikke begynder at diskutere nye spørgsmål, før der er bundet en sløjfe på det foregående spørgsmål.
- Gruppen vurderer, om de punkter, I ikke selv har kompetence til at forandre, er grundvilkår, som I må leve med, eller om det er ting, I vil bede jeres leder om at gøre noget ved.

## Trin 5 i processen – ca. 35 minutter

Vi mødes alle sammen, og hver gruppes referent fortæller, hvad gruppen er kommet frem til, og hvad gruppen ønsker fra ledelsesniveauet.

Lederniveauet tager stilling til ønskerne.

- Er det noget, der kan gøres noget ved?
- Er det noget, lederniveauet vil gøre noget ved?
- Hvis ja, hvornår og hvordan?

På hvilket niveau skal stress- og trivselsproblemerne placeres?  
 Kræver en løsning forbigående eller vedvarende ændringer, eller kræver det en øget robusthed hos medarbejderne?

Problem/mål	Forbigående ændringer	Vedvarende ændringer	Øget robusthed
Organisations-niveau			
Leder-niveau			
Gruppe-niveau			
Individ-niveau			

**Stikord:**

- Hvad er det, der stresser os i teamet?
- Hvor hører problemerne og løsningerne hjemme i de fire niveauer?
- Hvilke grundvilkår kan ændres, og hvilke kan ikke ændres?
- Hvordan kan vi håndtere stresskilderne?
- Hvordan ønsker vi trivsel, arbejdsglæde og psykisk arbejdsmiljø optimeret gennem vores indbyrdes relationer?
- Hvordan kan vi støtte hinanden i hverdagen?
- Hvordan når vi vores trivselsmål? Hvad står i vejen, og hvad hjælper os til at fastholde processen?