

# STÅ STÆRKT I ET FORANDERLIGT ARBEJDSLIV

## VEJLEDNING TIL LEDER

SÅDAN BRUGER DU DIALOGVÆRKTØJET STÅ STÆRKT



# VEJLEDNING TIL LEDER: SÅDAN BRUGER DU DIALOGVÆRKTØJET *STÅ STÆRKT*

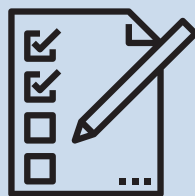
Med *Stå stærkt* kan du starte en dialog om, hvordan små og store forandringer påvirker samarbejde, opgaveløsning og trivsel. Målet med dialogen er både at nå frem til konkrete handlinger, og at give plads til at sætte ord på de følelsesmæssige reaktioner, som forandringer har medført.

---

Materialet '*Stå stærkt* i et foranderligt arbejdsliv' består af tre dele:



Dialogværktøjet  
*Stå stærkt* med  
instruktion og brikker.



Vejledning til leder  
til at facilitere dialog-  
værktøjet *Stå stærkt*  
(dette dokument)



Pjecen *Kort og godt om  
forandringer og reaktio-  
ner på forandringer.*

# DIN FORBEREDELSE TIL STÅ STÆRKT

Inden du sætter dig sammen med dine medarbejdere for at tale om forandringer, får du her mulighed for at forberede dig.

1. Sæt dig først ind i **dialogværktøjet Stå stærkt**
  - a. Læs indledningen
  - b. Forbered det praktiske – print de 5 grønne, 20 orange og 12 blå brikker og klip dem ud
  - c. Læs instruktionen i den blå boks
2. Brug dernæst denne **vejledning** til at forberede din facilitering af *Stå stærkt*.
3. Du kan også læse  **pjecen Kort og godt om forandringer og reaktioner på forandringer**. Det er ikke nødvendigt for at bruge *Stå stærkt*, men kan være gavnligt så du kan gøre dig overvejelser om,
  - a. hvilke forandringer der kan være i spil hos dine medarbejdere? Overvej både de store og velkendte forandringer samt de små og nære mikroforandringer.
  - b. i hvilken grad dine medarbejdere er påvirket af forandringer? Er der høj eller lav grad af tryk til, at de kan sige sin mening? Kan du rumme deres følelsesmæssige reaktioner?

## FACILITERING AF STÅ STÆRKT

Du har en vigtig rolle i at facilitere dialogen. I kommer både til at tale om forandringer, som du og/eller medarbejderne har indflydelse på, og om forandringer, som bekymrer og fylder, men som hverken du eller medarbejderne kan gøre noget ved. Vær opmærksom på, at der er stor forskel på, hvordan du faciliterer samtalen om de forandringer, I har indflydelse på (runde 2 og 3), og de forandringer, I ikke kan gøre noget ved (runde 4).

Læs hele dette afsnit om facilitering af *Stå stærkt* og om, hvordan du følger op bagefter.

### Hvis I er 10 eller flere

Hvis I er 10 eller flere, skal I deles op i flere grupper. Det betyder, at du skal udpege en eller flere medarbejdere, som facilitator for hver deres gruppe udover din egen. Disse medarbejdere bør typisk være lidt mere erfarne og/eller dygtige til at facilitere – og gerne respekteret af de øvrige medarbejdere. Facilitatorerne skal forberede sig på samme måde som dig. Du kan alternativt spørge en TR/AMR/HR, om de vil påtage sig opgaven.

Du får her inspiration til, hvad du kan sige, inden I går i gang med dialogen.

- ▶ **Baggrund:** Fortæl, hvorfor du har valgt, at I skal have en dialog om, hvordan forandringer påvirker jeres samarbejde, opgaveløsning og trivsel
  - Du er måske vidende om, at der er mange forandringer eller du er nysgerrig på, hvordan medarbejderne har det med de forandringer, der er. Brug evt. dine overvejelser om, hvilke forandringer der kan være i spil (se pjecen).
  - Du oplever måske en ændring i trivsel og adfærd hos dine medarbejdere. Her kan du vælge at bruge dine overvejelser om, i hvilken grad dine medarbejdere er påvirket af forandringer (se pjecen). Sig fx *"Jeg oplever, at..."* gerne med konkrete eksempler.
- ▶ **Indsigt:** Du kan vælge at dele fra den indsigt, du har fået, i afsnittet *Værd at vide om reaktioner på forandringer* (se pjecen) fx
  - Om mikroforandringer og at de er vigtige
  - At det ikke er alle forandringer, I kan gøre noget ved, men at de er lige så relevante at have en dialog om for at forstå, hvordan de påvirker
  - At følelsesmæssige reaktioner også er velkomne
- ▶ **Praktisk:** Fortæl, hvordan I rent praktisk gennemfører *Stå stærkt*
  - At *Stå stærkt* er et dialogværktøj, der er udformet som et spil med brikker
  - At I både skal have en dialog om, hvordan forandringer påvirker jeres samarbejde, opgaveløsning og trivsel og om, hvad der fylder for den enkelte medarbejder lige nu.
  - At det i dag handler om, hvad I kan gøre i fællesskab
  - At du bagefter vil følge op både i fællesskab og på 1-1

- ▶ **Spilleregler:** Sig noget om 'spillereglerne' for en god dialog
  - Tal ud fra dig selv – brug 'jeg' og ikke 'man'
  - Én taler ad gangen - ingen afbrydelser
  - Vær opmærksom på taletid, så alle kan få ordet
  - Tal ordentligt – ingen personangreb
  - Lyt og spørg før du kritiserer eller modargumenterer
  - Det er ok at sige 'pas'
- ▶ **De grønne brikker**
  - Læs instruktionen på den grønne brik højt hver gang, så det er tydeligt for alle, hvad der skal ske.
- ▶ **Tid**
  - Der er en tidsangivelse på hver grøn brik
  - Start først uret, når brikken er læst højt
  - Du kan vælge at afvige fra den tid, der står, hvis I vil gennemføre *Stå stærkt* hurtigere, eller omvendt har god tid. Fx i runde 3, hvor der er 10 min. til de to trin. Her kan du enten vælge at bruge kortere eller længere tid afhængig af jeres dialog, og hvor mange I er.
  - Læg gerne en pause ind efter 45 min.

---

## Runde 1 Hvordan er medarbejderne påvirket af forandringer?

- ▶ Sørg for, at den enkelte medarbejder også får sin blå brik i spil, når de fortæller om deres orange brik - ellers spørg ind til den.
- ▶ Alle medarbejderes fortællinger er valide og skal hverken diskuteres eller udfordres.

---

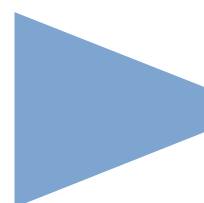
## Runde 2 Vælg det emne, I vil fokusere på

- ▶ Når I vælger de tre orange brikker, er der *ikke* fokus på, om I har indflydelse på forandringen.
- ▶ Når I vælger den ene orange brik, så hav fokus på, at I kan gøre noget ved den. Hvis ikke, så anerkend medarbejdernes oplevelse og vælg en anden orange brik.
- ▶ Sørg for, at alle kommer til orde. Invitér gerne de mere eftertænksomme ind i dialogen.

---

## Runde 3 Bliv enige om en handling

- ▶ Hav fokus på handlinger, som I har indflydelse på.
- ▶ Hav fokus på, at den valgte handling forbedrer samarbejde, opgaveløsning og trivsel.



## Runde 4 Hvad fylder lige nu?

I runde 4 får medarbejderne mulighed for at give udtryk for, hvordan de har det, og hvad de har brug for. Det kan handle om forandringer, som I ikke kan gøre noget ved. Det kan også være reaktioner på den dialog, I lige har haft. Her bliver din facilitering væsentlig i forhold til at møde medarbejderne i deres oplevelser og følelsesmæssige reaktioner.

Formålet med runden er *ikke* at finde løsninger, men at give plads til, hvordan forandringerne faktisk påvirker medarbejderne hver især. Den enkelte skal ikke forklare sig, og alle respekterer og anerkender den enkeltes oplevelse.

**Sæt en tryk ramme** inden runden begynder (husk at stoppe uret imens). Sig for eksempel:

- I denne runde taler én ad gangen. Ingen afbrydelser, spørgsmål eller kommentarer
- Alt der siges er gyldigt. Der er ingen krav om at være konstruktiv, positiv eller have svar
- Det er ok at sige lidt – og ok at sige mere

Din rolle under runden er at **spejle og anerkende** med få ord og med aktiv lytning. Du skal ikke svare på noget eller forklare noget - heller ikke selvom du ikke er enig i, det medarbejderen siger. Det kan I tage på en 1-1 bagefter.

- Vær stille lidt længere end det føles naturligt – pauser giver medarbejderen plads til at tænke og sige det svære
- Nik, sig korte lyde/ord ("mm", "ja", "jeg forstår") uden at tage ordet
- Gentag nøgleord ordret: "Jeg kan høre/forstår, at du er overvældet..."
- Du kan evt. spørge "Hvad har du brug for?", hvis du føler, at det giver mening

Undgå:

- "Det forstår jeg, men..."
- "Det er jo besluttet..."
- "Vi må også se det positive..."

**Saml op – uden løsning** (stop uret imens)

- Tak til jer alle for at dele, hvad der fylder for jer
- Sig noget opsummerende fx
  - "Jeg hører mange forskellige måder, det her påvirker os på – og også nogle fælles mønstre"
  - "Flere nævner tab af forudsigelighed"
  - "Der er meget træthed forbundet med det"
  - "Nogle føler afmagt, andre irritation"
- Sig klart og ærligt
  - "Selvom vi ikke kan ændre de her forandringer, tager jeg jeres oplevelser alvorligt. Det, I har delt, er værdifuldt – også når der ikke følger handling med."
- Jeg vil også følge op med jer hver især på næste 1-1

**Vigtigt at huske**

- At blive hørt **er i sig selv en indsats** – at lytte er også at lede
- Anerkendelse reducerer ikke problemet – men oplevelsen af **ensomhed i det**
- Stilhed undervejs og efter runden er ok

---

## Runde **5** Opfølgning

- I denne runde taler I om, hvad I vil følge op på i fællesskab
- Hvis der dukker emner op, der tydeligt bedre egner sig til 1-1, så sig gerne fx "Det er meget relevant – lad os tage det på vores næste 1-1"
- Skriv ned, hvad der kommer frem, så du kan følge op
- Når I færdige med *Stå stærkt*, så tak medarbejderne fx for deres engagement og input. Du kan også give udtryk for det, du har værdsat mest, og hvad der har været mest gavnligt for jer. Hvis der har været temaer, som har fyldt særlig meget, så nævn dem og anerkend deres betydning.

Nedenfor får du vejledning til at følge op i fællesskab eller på 1-1.

### Opfølgning i fællesskab på jeres handling

Saml alle eller tag det på et fællesmøde. Stil disse tre spørgsmål

1. Hvad har vi faktisk gjort siden sidst? (kun fakta – ikke vurderinger)
2. Hvad har gjort en positiv forskel, selv hvis den var lille?
3. Hvad justerer vi – fortsætter, ændrer eller stopper?

Afslut med at beslutte én lille justering eller bekræfte, at I fortsætter som aftalt.

### Opfølgning i fællesskab på dét, der fylder.

Saml alle eller tag det på et fællesmøde. Formålet er at vise, at du tager det, der blev delt, alvorligt. Se også runde 4 i forhold til din rolle med at sætte rammen, at spejle og anerkende samt at samle op på runden.

Tag en runde og stil disse tre spørgsmål – husk at anerkende og aktiv lytning

1. Hvad fylder for dig lige nu eller siden sidst?
2. Hvad har du brug for?
3. Hvad har vi i fællesskab brug for at huske eller være nænsomme med fremover?

### Opfølgning på 1-1

Her er tre enkle og anerkendende spørgsmål, som du kan stille på en 1-1

- Hvad har fyldt mest for dig siden sidst?
- Er der noget, du ikke fik sagt?
- Hvad vil være hjælpsomt for dig fra mig som leder i forhold til din opgaveløsning, dine samarbejder og din trivsel?