

## Prioritering

---

Værktøj nr. 1 i serien "Vi finder os ikke i stress!"



# Værktøj nr. 1 i serien "Vi finder os ikke i stress!"

Prioritering' er det første værktøj i serien "Vi finder os ikke i stress!". Serien består af 8 procesværktøjer, til at forebygge stress.

Læs Vejledning til "Vi finder os ikke i stress!" før I går i gang med værktøjerne. Her finder I også en uddybende litteraturliste, hvis I ønsker at vide mere om emnet.

Værktøjerne henvender sig både til ledere, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter og til ansatte i arbejdsmiljøenheder, HR- og uddannelsesafdelinger.

Arbejdspladserne kan bruge værktøjerne på egen hånd, men de kan også udføres i samarbejde med konsulenter fx en arbejdsmiljøkonsulent i kommunen eller i regionen.

Værktøjerne er udviklet i 2007 af arbejdspsykolog Pia Ryom i samarbejde med 19 arbejdspladser på ældreområdet, sygehusområdet, handicapområdet og børne- og ungeområdet og revideret af Ditte Lindvig og Lise Keller i 2010.

Få hjælp til værktøjerne på [www.etsundtarbejdsliv.dk/stress](http://www.etsundtarbejdsliv.dk/stress). Her kan I blandt andet finde kataloget "Nye ideer til mindre stress". Det giver inspiration til, hvordan I kan arbejde med værktøjerne på en måde, der passer til jer og en måde, der får jeres udviklings- og stressindsats til at slå rod.

Branchearbejdsmiljørådet Social & Sundhed 2010



Arbejdsmiljøsekretariatet  
Studiestræde 3, 3. sal.  
1455 København K  
sekretariat@3bar.dk  
April 2010

Tekst: Arbejdspsykolog Pia Ryom og journalist Søren Svith  
Revideret tekst og udgave: Psykolog Ditte Lindvig  
og Arbejdspsykolog Lise Keller

Layout: Kenneth Bruhn Nielsen  
Collage: Periskop med fotos fra Creative Commons.  
Se fotografnavne på [periskop.dk/collagefotos](http://periskop.dk/collagefotos)

Evalueret af: Søren Kristiansen og Anne-Kirstine Mølholt, Ålborg Universitet.

Projektleder for Branchearbejdsmiljørådet Social & Sundhed: Lise Keller.

Styregruppen bag værktøjerne består af repræsentanter for Danske regioner, BUPL, Dadl, Danske Bioanalytikere, Dansk Sygeplejeråd, FOA – Fag og Arbejde, KL, Socialpædagogerne og 3F.

Værktøjerne er afprøvet og udviklet i samarbejde med 19 arbejdspladser

Læs mere om værktøjerne og få hjælp til at bruge dem på [www.etsundtarbejdsliv.dk/stress](http://www.etsundtarbejdsliv.dk/stress)

Læs mere om arbejdsmiljø på [www.arbejdsmiljoweb.dk](http://www.arbejdsmiljoweb.dk)

# Introduktion til værktøjet

Målet med dette værktøj er at blive enige om, hvad der er kerneydelsen i jeres arbejde. Det er nemlig forudsætningen for, at I kan prioritere kerneydelsen og sætte fokus på de opgaver, I når at udføre, i stedet for på det I ikke når. Det vil medvirke til at forebygge stress.

## Processen

Værktøjet beskriver en proces, hvor I først diskuterer, hvad I er glade for og stolte af og finder frem til visioner for fremtiden. Derefter skal I blive enige om en fælles prioritering af, hvad der er kerneydelse, og hvilke opgaver der ligger ud over kerneydelsen. Det sker for at I på arbejdspladsen sammen kan få større klarhed over følgende vigtige spørgsmål:

- Er I enige om, hvad I skal prioritere højest?
- Bruger I tiden på det, I prioriterer højest?
- Er jeres mål realistiske?

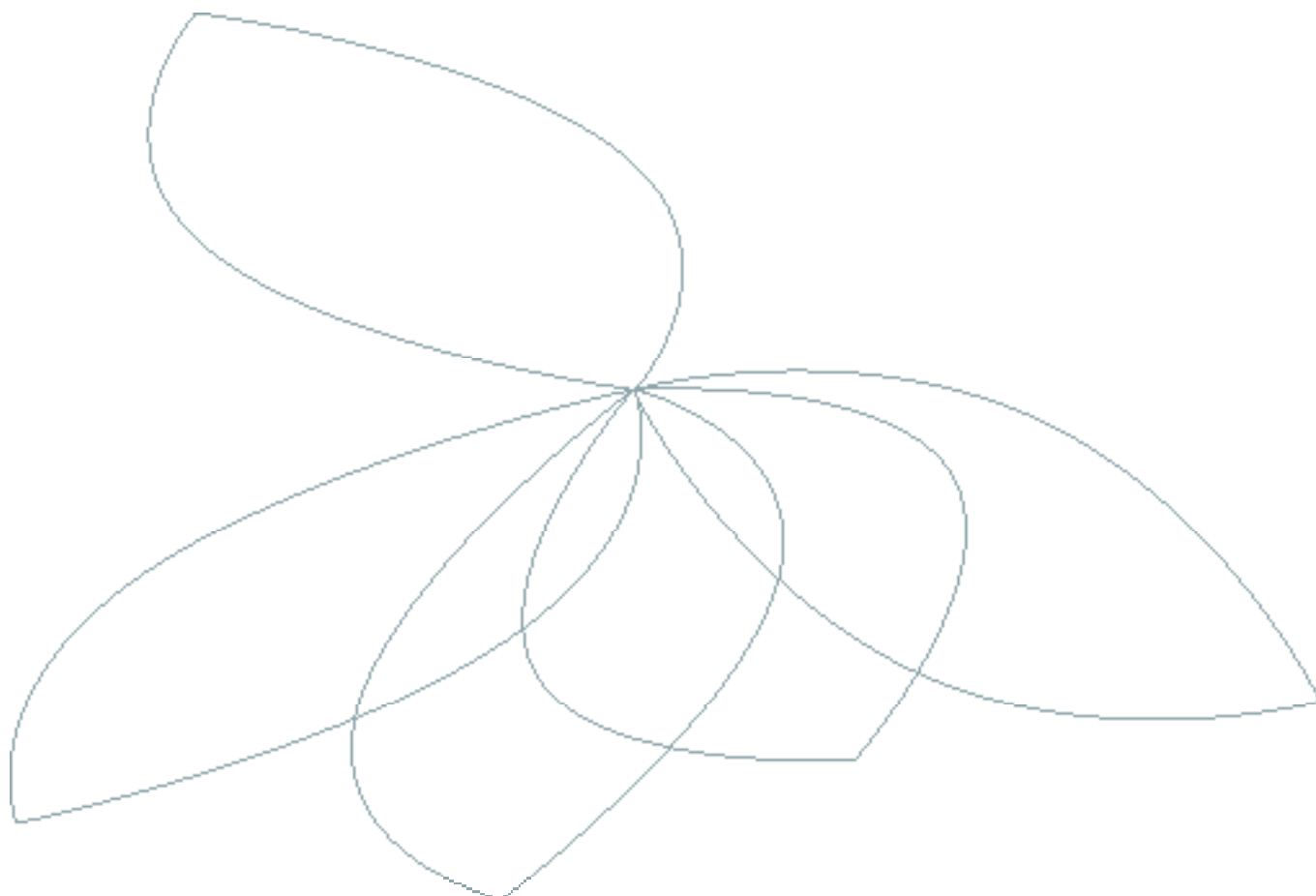
Processen varer cirka tre timer.

Den overordnede styring af processen:

Husk at have processens mål for øje:

- I skal skabe en kort og klar fælles vision med udgangspunkt i det, der fungerer i dag.
- I skal udvikle en klarere forståelse af kerneydelsen ("skal-krav").
- I skal komme frem til en fælles forståelse af, at "kan-krav" er ydelser, man KAN præstere, hvis der er tid og mulighed den dag. Der er tale om et valg.

Husk humoren ;-)



# Overblik

## Indhold:

### 1. Program for processen

- Oplæg: Kan og skal - krav

### 2. Gruppearbejde

### 3. Fælles

- Grupper

### 4. Fælles

- Konsulent

### 5. Gruppearbejde

- Brainstorm

### 6. Individuelt

- Gruppearbejde

### 7. Fælles

- Grupper

### 8. Fælles

- Brainstorm

### 9. Individuelt

- Hjemmeopgaver

# 1

## Program for processen

### Oplæg: Kan- og skal-krav

TIDSFORBRUG  
20 MINUTTER

#### VEJLEDNING TIL KONSULENTGRUPPEN

Et medlem af konsulentgruppen holder et kort oplæg, som introducerer begreberne kan-krav og skal-krav. evt. eksempler fra deltagernes hverdag undervejs. Oplægget skal maksimalt tage 20 minutter.

Vis eventuelt oplægget som PowerPoint eller på en overheadprojektor.

Prioritering af tiden  
Bruger vi tiden rigtigt?

Det er et vigtigt spørgsmål at stille, for når vi siger, at vi ikke har tid til at udføre en bestemt opgave, så betyder det, at vi har valgt ikke at prioritere den! Målet med dette værktøj er at blive enige om, hvad der er kerneydelsen i vores arbejde.

Det er nemlig forudsætningen for, at vi kan prioritere kerneydelsen og sætte fokus på det, vi når, i stedet for på det vi ikke når. Det vil forebygge stress.

#### STIKORD TIL OPLÆGSHOLDEREN

Vi vil ofte opleve, at der ikke er tid nok. I den politiske virkelighed i dag er det ikke specielt sandsynligt, at vi får mere tid. Derfor vil det som regel ikke være konstruktivt alene at have fokus rettet mod at få flere ressourcer.

Vi bliver i stedet nødt til at rette vores fokus mod at bruge tiden rigtigt.

Hvis vi ikke synes, der er tid til at gøre det, der er vores kerneydelse, må vi se på, om vi har organiseret arbejdet godt nok.

Eksempel

Det følgende eksempel er fra hospitalsverdenen. Find eventuelt et eksempel fra jeres egen dagligdag, som I kan bruge her.

På en hospitalsafdeling, hvor sygeplejerskerne ofte bliver afbrudt i arbejdet for at tale i telefon med pårørende, indførte man fast telefontid, for den enkelte patients pårørende. Det fungerede fint, og gav oplevelsen af bedre kvalitet og mere tid.





### Kerneydelsen og det ekstra

Når vi taler om en kerneydelse, giver det sig selv, at vi også kan tale om andre ydelser, som ikke er så centrale. De to former for ydelser, er det meget vigtigt at få adskilt:

- Der er noget vi SKAL gøre.
- Der er noget vi KAN gøre, hvis der er tid.

At skelne mellem disse to ting, vil gøre det klarere for den enkelte og for arbejdspladsen, at der er tale om valg og prioriteringer, som hele tiden skal være synlige.

#### Kerneydelsen = "skal-krav"

Kerneydelsen er det vi fagligt og professionelt stiller som krav, at vi SKAL nå. Vi kan også bruge betegnelsen "skal-krav" eller "skal-opgaver". "Skal-kravene" opfatter vi ofte som selvfølgelige. Det er som regel de krav, arbejdsgiveren betaler for at få opfyldt.

#### Det ekstra = "kan-krav"

Udover kerneydelsen eller "skal-kravene" er der også en række opgaver, som vi gerne vil nå. Det kalder vi "kan-opgaverne" eller med en lidt modsætningsfyldt betegnelse for "kan-kravene".

Det modsætningsfyldte opstår, fordi disse kan-opgaver ofte opleves som krav, selvom de egentlig er noget vi KAN gøre.

## EKSTRA INPUT TIL OPLÆGSHOLDEREN

Ingen kan det hele. Derfor må vi blive enige om, hvad vi skal gøre og hvad vi kan gøre - hvis tiden er til det.

#### Eksempler:

Her er et eksempel fra ældreområdet. Find eventuelt selv nogle eksempler fra jeres eget område, som I kan bruge i forbindelse med præsentationen:

På en ældreinstitution vil nogle af "skal-kravene" være at følge serviceaftalerne, at deltage i personalemøder og at indgå i teamarbejde.

"Kan-kravene" på en ældreinstitution kan være ting, som giver en øget trivsel for den ældre, fx at købe julegaver til den ældres pårørende – uden at slække på at udføre skal-kravene i serviceaftalen. Det kan også være krav, der får den enkelte medarbejder til at opleve faglig udvikling, fx at lave faglig sparring og supervision eller udviklingsarbejde.

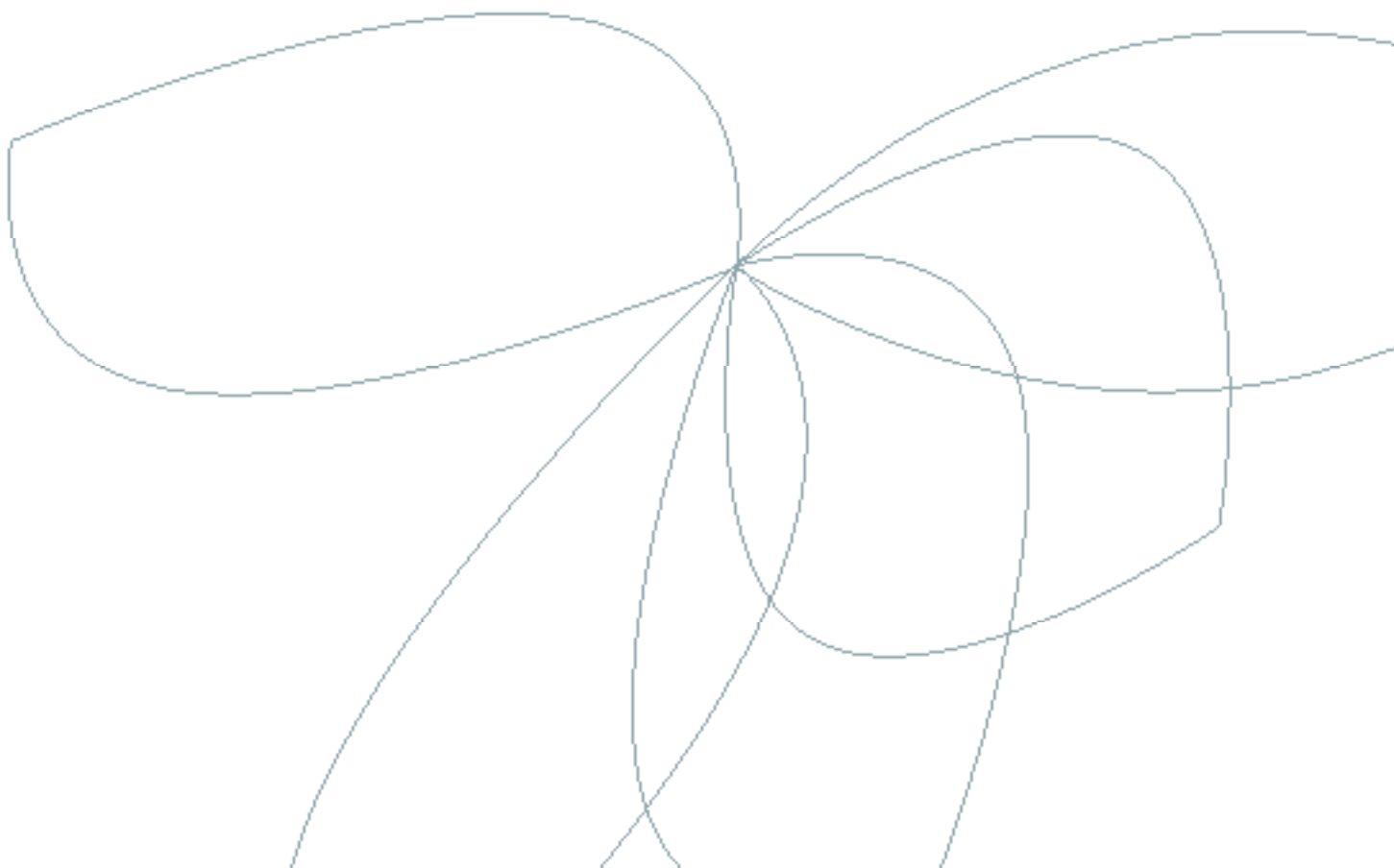




#### Uklarhed om "skal-krav" giver stress

Når mange "kan-krav" glider over og opleves som "skal-krav" stiger stressen, og vi oplever ikke at slå til i arbejdet. Det giver øget risiko for udbrændthed.

Derimod kan vi føle os mere trygge og tilfredse, hvis vi forholder os til "skal-kravene" og efter endt arbejdsdag kan sige: Ja, jeg levede op til kravene - og lidt til. Hvis der er klarhed over, hvilke opgaver vi SKAL udføre, kan det modvirke følelsen af ikke at slå til og i stedet hjælpe til at man efter endt arbejdsdag kan sige "nok har vi haft travlt, men vi valgte at gøre det vigtigste".



## 2

### Gruppearbejde

TIDSFORBRUG  
20 MINUTTER

Det vi er glade for og stolte af

Konsulentgruppen sætter det første gruppearbejde i gang.

Gruppearbejdet handler om spørgsmålet: Hvad fungerer godt i det arbejde, vi udfører i dag?

I skal arbejde i grupper på fire med følgende spørgsmål:

- Hvad er vi mest stolte af/tilfredse med ved måden, vi udfører arbejdet på i dag?
- Hvad er vi mest stolte af/tilfredse med ved arbejdspladsen?
- Hvad er vi specielt dygtige til på vores arbejdsplads? (Giv evt. et eksempel)
- Hvad ønsker vi at være kendt for om 2 år på vores arbejdsplads?

Gruppearbejdet varer 20 minutter.

#### VEJLEDNING TIL KONSULENTGRUPPEN

Hvis nogen på jeres arbejdsplads har svært ved at identificere sig med begrebet "stolt" i forbindelse med arbejdet, kan I eventuelt erstatte det med "tilfreds med"



# 3

## Fælles

TIDSFORBRUG  
20 MINUTTER

Præsentation af resultater

Én gruppe fortæller først. Dernæst supplerer de andre, hvis de har noget nyt at tilføje. Det er en tidsbesparende proces. En repræsentant fra konsulentgruppen skriver mens en anden er ordstyrer. Skriv de centrale stolthedspunkter ned på flip-overs, der kan hænges op på væggen, så resultatet bliver synligt.

Præsentationen må højst vare 20 minutter

### VEJLEDNING TIL KONSULENTGRUPPEN

Undgå at bruge for meget tid på de første grupper, så der kommer til at mangle tid til de sidste. Styr processen stramt, pas på med ikke at forfalde til diskussion og lange udredninger af, hvad grupperne mener med deres udsagn.

Vær opmærksom på, at grupperne kun skal bidrage til plenum, hvis de har nye punkter i forhold til de foregående grupper. Det skyldes, at mange bliver meget kreative og har en tendens til at fylde mange ord på i denne lidt anderledes måde at arbejde på.

Det kan æde meget tid, og hvis alle skal høres, går det ikke. Til gengæld har alle fået lov at ytre sig i gruppen.

Generelt bør I lade være med at strække tiden. Hold tidsplanen, selv om I måske møder protester. Hvis I ikke gør det, risikerer I, at skulle dele processen i to, og det vil tage meget af energien og kreativiteten ud af den.

## Fælles/konsulentgruppen

TIDSFORBRUG  
10 MINUTTER

Pause/Konsulentgruppen formulerer vision

Lederen, arbejdsmiljørepræsentanten og tillidsrepræsentanten udarbejder arbejdspladsens vision, mens alle andre holder pause.

Konsulentgruppen skriver visionen ned på en overhead eller på et flip-over papir, så den bliver synlig for deltagerne i resten af processen. Visionen tager udgangspunkt i, hvad I er gode til, og hvad I gerne vil være kendt for om to år.

Hvis I allerede har en vision for arbejdet kan I inddrage den, fx ved, at en fra konsulentgruppen kommenterer den i forhold til det, I er kommet frem til i gruppearbejdet.

Tid: 10 minutter.

### VEJLEDNING TIL KONSULENTGRUPPEN

En vision kunne være: Vi ønsker at være kendt for menneskelighed, humor og faglig professionalisme i vores arbejde.

Husk at en vision altid skal være formuleret i positive termer.

Måske protesterer jeres kolleger over, at det er jeres formulering af visionen, der kommer på papir. Hvis der er en enkelt god idé til omformulering fra de øvrige, så grib den endelig, men pas på at I ikke mister grebet. Alternativt kan I bede grupperne om at skrive hver deres bud på en vision og så kan I bruge elementer fra deres forslag.

Der kan relativt hurtigt komme meget lange visions-konstruktioner – men det er vigtigt at en vision er kort og klar – så I kan huske den og bruge den i hverdagen.



## Gruppearbejde

Brainstorm: En liste over krav/arbejdsopgaver

Konsulentgruppens introduktion til gruppearbejdet: Vi har tidligere snakket om visionen for vores arbejdsplads og om vores ønsker for fremtiden.

For at sikre os at vi nærmer os visionen og ønskerne, er det vigtigt at vi har fokus på kerneydelserne i arbejdet.

Vi skal derfor arbejde med at prioritere i de krav, der er i vores arbejde. Og for at kunne gøre det, skal vi først få et overblik over de opgaver, vi har.

Medarbejderne skal nu arbejde i nye grupper af ca. fire personer. Hvis der er forskellige faggrupper kan det være en god ide at konsulentgruppen på forhånd har inddelt medarbejderne, så de samme faggrupper er i samme gruppe.

De bliver bedt om at udføre følgende opgave:

- Hvilke krav står vi overfor: Lav en liste over de arbejdsopgaver I har. Listen skal både rumme de helt konkrete daglige opgaver og de mere overordnede. Noter alle de opgaver, I kan komme i tanke om.



## 6 Individuelt

### Gruppearbejde

At dele op i "skal-opgaver" og "kan-opgaver"

Konsulentgruppens introduktion til gruppearbejdet: For at blive bedre til at prioritere og have fokus på kerneopgaverne skal vi nu dele opgaverne/kravene op i "kan-opgaver" og "skal-opgaver". Det sikrer, at vi bliver mere tilfredse med det, vi når og ikke bruger for meget energi på at snakke om det, vi ikke når.

Hver gruppe tager udgangspunkt i det foregående gruppearbejde. De skal nu vurdere hver opgave på listen og diskutere om det er en kan-opgave eller en skal-opgave. Opdelingen af kan- og skal-opgaver skrives op på plancher.

Hvis I er flere faggrupper:

Hver faggruppe skal udarbejde deres egne "skal" og "kan" krav på mødet.

#### VEJLEDNING TIL KONSULENTGRUPPEN

Instruer deltagerne i at det er vigtigt, at listen med opdelingen af kan-opgaver og skal-opgaver medtager de konkrete daglige opgaver, fordi det gør den færdige liste mere direkte anvendelig i travle situationer

Det vil være en god idé at dele definitionen på "skal-krav" og "kan-krav" fra den indledende PowerPoint/Overhead ud til deltagerne før dette punkt.

Erfaringen viser, at dette punkt giver meget diskussion, og det er derfor vigtigt at sætte god tid af til selve opdelingen. Erfaringerne fra de arbejdspladser der har prøvet værktøjerne peger nemlig på, at det er i selve diskussionerne, de nye opdagelser ofte ligger.

Her kan deltagerne blive mere bevidste om, hvorfor de prioriterer som de gør, hvad der er vigtigst i arbejdet og måske vigtigst af alt, få øjnene op for forskelligheder imellem dem.

## Fælles

### Den fælles opdeling

Gruppernes plancher hænges op, og der laves en opsamling på gruppearbejdet.

Listerne diskuteres i fællesskab og dernæst udarbejdes en liste med de 10 vigtigste skal-opgaver og de 10 vigtigste kan-opgaver.

### VEJLEDNING TIL KONSULENTGRUPPEN

Prøv eventuelt en anderledes og lidt provokerende måde at lave den fælles prioritering:

Skriv alle krav op og afgør derefter prioriteringen med en afstemning. Udstyr alle med en tusch og fire stemmer. De 10 krav, der har fået flest stemmer, er de 10 vigtigste.

Hvis der er flere faggrupper på arbejdspladsen, må I tage tid til en kort præsentation af de forskellige faggruppers resultater efter dette punkt.

Som en fortsættelse af processen kan I på dagen eller senere arbejde med at blive enige om, hvilke "kan-krav", I først lader ligge, når I har meget travlt eller er stressede.

### ET PAR ERFARINGER FRA ARBEJDSPLADSER

1) En afdelingssygeplejerske der har prøvet denne prioriteringsøvelse sagde efterfølgende:

"Den største oplevelse med øvelsen var at opdage, at der er enormt mange ting, man går og gør, som hører under KAN, men som vi troede hører under SKAL".

Denne øvelse kan åbne øjnene for, at der rent faktisk er opgaver som kan udelades på de travle dage og at der er tid at hente, hvilket i sig selv kan virke stressforebyggende.

2) På en daginstitution for børn med funktionsnedsættelser har arbejdet med dette værktøj givet anledning til en ny fælles talemåde, som tages i brug på de ekstra travle dage.

På disse dage siger man "I dag er det en SKAL-dag".

Denne talemåde skaber en fælles forståelse for, at forventningerne for dagen må skrues ned, og det tager noget af presset fra medarbejderne. Talemåden hjælper med at erstatte frustrationer med ro, og så bliver det ofte en helt okay dag alligevel.

Opdelingen mellem KAN og SKAL hjælper med andre ord alle til at sætte fokus på det de rent faktisk når, i stedet for at alle stirrer sig blinde på det, de ikke når.



## Fælles

TIDSFORBRUG  
15 MINUTTER

Brainstorm – Når visionen har været på arbejde

I plenum slutter I med en kort brainstorm:

Om et år, når vi har arbejdet efter denne vision og disse "skal-opgaver" og "kan-opgaver", hvad er så blevet muligt, som ikke er muligt i dag?

Brug 15 minutter på brainstormen.

### VEJLEDNING TIL KONSULENTGRUPPEN

Husk at få lavet et godt referat af dette.

Lav også et statement-agtigt referat, der hænges op - fx:  
"Om to år er vi den mest rolige afdeling på sygehuset".

## Individuelt

### Hjemmeopgaver

Hjemmeopgaven for den enkelte:

Du skal have fokus på "skal-opgaverne" og være tilfreds, hvis det udelukkende er dem, der er nået på arbejdsdagen – og gå tilfreds hjem fra arbejde.

Hjemmeopgave for konsulentgruppen (SIR, TR og leder):

Opstil i grafisk form og i stort format "skal-opgaver" og "kan-opgaver" et sted, hvor de er meget synlige for alle på arbejdspladsen.

### VEJLEDNING TIL KONSULENTGRUPPEN

#### Opfølgning og vedligeholdelse

For at holde fast i virkningen af værktøjet efter I har kørt det igennem, er det vigtigt, at I laver nogle opfølgende aktiviteter. I kan fx tage emnet op på et personalemøde 1-2 måneder efter det første møde. Når I efterfølgende taler om stress, er det desuden en god idé at forholde jer til, om det er "skal-opgaver" eller "kan-opgaver", der stresser.

Når der kommer nye medarbejdere skal de sættes ind i adskillelsen mellem skal-opgaver og kan-opgaver, og I kan overveje at gennemføre værktøjet igen efter et års tid evt. i forkortet udgave (kan bestå af oplægget i punkt 1 samt øvelserne i punkt 5, 6 og 7). Adskillelsen mellem skal og kan, kan desuden indgå i MUS samt i de stress-samtaler, lederen evt. skal have. På disse måder kan I sørge for at holde værktøjerne ved lige.

Det vil være en god idé, at I på et senere møde definerer, hvad der ligger i "skal-kravene", hvordan I lever op til dem, og hvad standarden er.



## Individuelt



Det kan skæres væk

Hvis tidsnød er en barriere for at gå i gang med stressforebyggelsen, kan I vælge at arbejde med forkortede udgaver af værktøjerne. Værktøjerne er lavet, så I selv kan tilpasse dem til den situation I er i, plukke det ud, I finder mest relevant og udelade resten.

Men her er der bud på et par elementer, I kan udelade, når I arbejder med dette værktøj:

Visionsdelen (punkt 2, 3 og 4)

I første del af værktøjet er det meningen, at arbejdspladsen diskuterer arbejdspladsens vision for fremtiden. Men hvis I på arbejdspladsen allerede har udformet en vision, hvis deltagerne kommer fra forskellige arbejdspladser eller hvis I er i tidsnød, kan I skære visionsdelen væk og gå direkte til prioriteringsdelen.

Alternativt kan I lave en stress-mindmap som indledende øvelse, hvor alle får lov til at sætte ord på spørgsmålet "Hvad forbinder du med stress", og der ud fra disse svar optegnes en fælles mindmap.

Brainstorm – når visionen har været på arbejde (punkt 8)

Den afsluttende brainstorm, hvor medarbejderne skal forestille sig, hvad arbejdet med værktøjet vil føre med sig kan udelades. Alternativt kan den udskydes og laves som en del af en opfølgende aktivitet.

