



## Cases

### Visuel facilitering styrker læring og forankring i Enemærke & Petersen

I 2008 tog entreprenørvirksomheden Enemærke & Petersen fat på at forbedre kundefokus og forankre begrebet blandt virksomhedens 500 håndværkere og funktionærer.

Visuel facilitering var tænkt ind som en bærende del af de 12 workshops, dels som specialfremstillede illustrationer til undervisningen, dels som real-time dokumentation af dagens pointer og diskussioner.

I løbet af en enkelt workshop blev der således produceret otte meter skarpe illustrationer, som ved dagens slutning blev gennemgået for at opsamle og genopfriske dagens læring.



Deltagerne fik få dage efter tilsendt en miniplakat af illustrationerne, som også blev hængt op i skurvogne på byggepladserne. Indholdet fra workshopkene blev ligeledes udgivet i form af en uhøjtidelig bog med de bedste illustrationer. På denne måde blev budskaberne stærkt forankret i medarbejdernes hverdag.

#### En bred virksomhed med klare mål

Enemærke & Petersen er en mellemstor entreprenørvirksomhed, der løbende arbejder på at forbedre deres konkurrenceevne. Det gør de blandt andet ved systematisk at arbejde med kundefokus og forbedringer af arbejdsrutiner og –metoder. I 2008 indgik Enemærke & Petersen et samarbejde med Collaboration Lab og MIE NØRGAARD om en serie workshops, der skulle gøre begreber som kundefokus, konflikthåndtering og Lean håndgribeligt for virksomhedens 500 medarbejderne.

Målet var, at medarbejderne skulle lære automatisk at indtænke begreber som flow, behovsorientering, og kundeoplevelse i deres hverdag. Dermed ville Enemærke & Petersen opnå en væsentlig effektivisering af arbejdsprocesser, en bedre udnyttelse af medarbejdernes viden, og et mere fleksibelt samarbejde med partnere, bygherrer, beboere og brugere.

#### Hvad var udfordringen?

Enemærke & Petersen har en medarbejderstab, der består af en stor del håndværkere og et mindre antal funktionærer.

En del medarbejdere har været ansat i virksomheden længe, men Enemærke & Petersen har i de seneste år opkøbt en del mindre firmaer, og derfor er der også medarbejdere, der ikke kender til det forudgående arbejde med at italesætte og implementere værdier som kundefokus og konstruktiv konflikthåndtering.

Udfordringerne for rækken af workshops var blandt andet:

- at deltagerne havde meget forskellig viden om firmaet og dets indsatsområder,
- at begreber som 'kundeoplevelse' relaterer sig forskelligt til en håndværkers og en funktionærs hverdag,
- at undervisning i teori og metoder kan blive tung, kedelig og svær at ibrugtage i hverdagen,
- at motivationen for at tilsidesætte sit arbejde en hel dag, for at modtage undervisning for en del medarbejderes vedkommende var meget lav,
- at undervisningen og diskussionerne skulle strække sig ud over den enkelte workshop og have en synlig effekt i hverdagen.

### Overvejselser om metoder og læringsprocess

Enemærke & Petersen valgte at binde workshoppene tæt sammen med visuel facilitering.

Én grund var, at de læringsmæssige aspekter ved at bruge illustrationer og humor som et pædagogisk redskab ville betyde, at undervisningen blev konkret, relateret til letforståelige og virkelige situationer, og at den blev mindre akademisk og tung.

Det, at deltagerne kunne se illustrationerne blive til i løbet af præsentationer og diskussioner betød, at deltagernes koncentration og engagement øgedes betydeligt, og at de lettere kunne overskue og relatere problemstillingerne.

Før workshoppene blev der produceret en række illustrationer af forskellige komplekse situationer, der opstår i løbet af et byggeri. Disse illustrationer blev brugt i præsentationer til at facilitere plenumdiskussion og perspektivering af de udfordringer, som medarbejderne møder i deres hverdag.

### Hvordan levede resultaterne videre?

I løbet af en workshop blev der produceret otte meter illustrationer som visualisering af blandt andet teorier, metoder, diskussioner, historier fra hverdagen, og resultater fra gruppearbejde. Efter hver workshop blev kopier af illustrationerne udleveret til hver deltager. Ideen var, at hver deltager kunne tage en spændende, sjov og farvestrålende visualisering med hjem og vise familien. På den måde fik Enemærke & Petersen deltagerne til at reflektere over og genfortælle dagens emner, hvilket —når det handler om læring— forøger udbyttet betragteligt.

Større visualiseringer blev hængt op i blandt andet skurvognene på byggepladserne, sådan at emnerne var synlige i hverdagen, og kunne bruges som udgangspunkt for eksempelvis at forstå og løse en konfliktsituation. Efter alle workshops var afholdt, blev der desuden udgivet to bøger om forløbet.



Den interne bog var møntet på medarbejderne, som hermed kunne få vigtige pointer genopfrisket i et uhøjtideligt sprog, og se illustrationer fra andre workshops. Bogen blev desuden brugt til at brande Enemærke & Petersen overfor nye og potentielle medarbejdere, som på denne måde blev præsenteret for en virksomhed der er både seriøs, moderne og uhøjtidelig. Den anden bog var møntet på eksterne samarbejdspartnere, og tjente til at brande Enemærke & Petersen som en strategisk, ærlig og lyttende partner, der systematisk arbejder med kundeservice og ikke er bange for at tage ansvar. Denne bog bliver blandt andet vedlagt, når Enemærke & Petersen giver bud på større bygge- og renoveringssager.



## Hvidovre Kommune omsætter svære begreber til virkelighed

Hvidovre Kommune arbejder seriøst med at implementere en anerkendende kultur blandt medarbejdergrupperne, men det er svært, for begreberne er meget akademiske og kan være svære at omsætte til en hverdag i hjemmeplejen eller Vej og Park.

Med en serie sketches af problemsituationer i blandt andet børnehaver, plejehjem og rengøringen, viste vi eksempler på, hvordan en situation kommunikativt kan tackles på forskellige måder. Nogle måder åbner for dialog og anerkendelse, andre er skånselsløse og skaber dårlig trivsel.

Vi sketchede en række situationer med Udviklingsafdelingen, og faciliterede på den måde en diskussion af, hvad god dialog og anerkendende kultur egentlig er. Først internt i Udviklingsafdelingen, dernæst blandt kommunens øvrige medarbejdergrupper.

Resultatet var en stor plakat, med en række humoristiske scener fra kommunens afdelinger, der idag bruges til at facilitere diskussion om tonen på arbejdspladsen blandt kommunens mange medarbejdergrupper.

### Hvordan hjælper vi medarbejdere med at omsætte teori til hverdagspraksis?

Det skal være inspirerende og lærerigt at arbejde i Hvidovre Kommune. Og den hårde tone, der kan præge stressede arbejdspladser, skal til livs, hvis medarbejderne skal trives. Hård kritik og snæver problemorientering resulterer i et dårligt psykisk klima på arbejdspladsen, men med en anerkendende kultur kan man i stedet fokusere bredt på udviklingspotentialer i hverdagens problemsituationer. På en moderne arbejdsplads betyder det alfa og omaga for trivselen blandt medarbejderne.

Hvidovre Kommunes udviklingsafdeling ønskede at få kommunens medarbejdere, der blandt andet tæller rengøring, vej og park, børnehaver, administration og ældrepleje, til at diskutere gode og dårlige måder at kommunikere på. Målet var at opnå en forståelse for, hvad der gør, at nogen måder at kommunikere på åbner for muligheder og fremtidig dialog, mens andre stopper dialog og skaber dårlig trivsel.

Udviklingsafdelingen er hjemme i deres kommunikationsteori, men de ved også, at emnet kan være lidt svært at få fat om for en del af kommunens medarbejdere. Og at omsætte teori til hverdagspraksis er svært uanset hvilken afdeling man tilhører.

### Learning by Sketching: Svære begreber bliver til humoristiske hverdagssituationer

For at give medarbejdere i Hvidovre Kommune noget konkret at arbejde med, udarbejdede MIE NØRGAARD i samarbejde med Udviklingsafdelingen en række tegninger af situationer fra medarbejdernes hverdag, og gav eksempler på, hvordan den samme situation kunne afføde kritik, ros, traditionelt problemfokus eller anerkendende og undersøgende respons.

Da emnet kan være lidt tungt og akademisk, valgte vi at marinere det hele i humor, for medarbejderne må gerne trække lidt på smilebåndet, mens de lærer noget nyt og alvorligt. Det øger faktisk sandsynligheden for, at de har lyst til at undersøge, lære og diskutere svære emner.

### Resultatet er synligt i hverdagen

Plakaterne med de mange små scener hænger idag rundt omkring i afdelingerne i Hvidovre Kommune, og bidrager til, at nye såvel som erfarne medarbejdere har en klar referenceramme for, hvordan anerkendende kultur ser ud i Hvidovre.

