

## Videndeling styrker trivslen

### *Hvordan man positivt inddrager organisationen*

En virksomhed kan opfattes som en levende organisme, hvor der i dens forskellige funktioner ofte udvikler sig forskellige tolkninger af ledelse, ansvar og arbejdsmoral. Hvis der af forskellige årsager ikke sættes fokus på virksomhedens forskellighed, og i denne sammenhæng, de personer der har en nøglerolle i de forskellige funktioner, risikerer man at der skabes distance mellem ledelse og ansatte imellem samt mellem forskellige grupper af ansatte imellem.

Denne distance vil over tid medføre forskellige gaps, der yderligere forstærker indtrykket af uoverensstemmelse i de forskellige hierarkiske dele af organisationen. Dette kan komme til udtryk i form af:

- Manglende anerkendelse af en ledelses/leders autoritet – og heraf mulige konfliktscenarier
- Handlinger der er i direkte uoverensstemmelse med det fastlagte/aftale
- Konflikter ansatte imellem, der er forårsaget af forskellige opfattelser for udførelsen af de respektive funktioner
- Ledere og ansatte der vælger at lade sig forflytte/opsige deres stilling, for at komme ud af de oplevede problemer

Hvis der ikke er mulighed for at påvirke eller ændre på den disharmoni, der vil optræde i en organisation hvor der har udviklet sig forskelle i kultur og opfattelse af hvad der er accepteret adfærd, vil der over tid udvikle sig en række konkrete målbare områder, der tydeliggør en reduktion i organisationens effektivitet og trivsel. Tegn herpå kan være:

- Øget sygefravær – *'weekendsyge', mindre skavanker gøres væsentlige*
- Øget kvote af langtidssygemeldinger - *stress, nedslidning,*
- Flere sager vedrørende arbejdsmiljøet – *omgangstonen, ledelsens stil/adfærd, arbejdspress*
- Manglende lyst/vilje til at indarbejde de rutiner der påviseligt har fungeret i andre dele af den nye sammenlagte enhed – *usikkerhed/utryghed for det nye, det gamle er godt nok, ineffektiv ledelse*
- Ansvarsfralæggelse ("ikke mit bord") – *uklare ansvarsområder, manglende accept af ansvarsområder/ansvarlige, misforhold internt i arbejdsgruppen*

Grundlæggende er der tale om, at der er skabt uklarhed omkring den fælles identitet i virksomhedens kultur og herved er der en ubalance, der afspejles i den daglige arbejdsrytme. For ledelsen er det vigtigt at få afklaret hvordan organisationen kan få (gen)skabt et klart og veldefineret arbejdsrum, som de ansatte og ledelsen kan genkende sig selv i. Ligesom ledelsen i dette rum skal skabe plads til den forskellighed der naturligt er i en organisation der består af flere selvstændige enheder. Grundlæggende vil det derfor være nødvendigt for ledelsen at afklare deres egen rolle og identitet, som kan fremstå synligt for den samlede organisation. Samt at det arbejdsrum der skabes giver de ansatte en klar fornemmelse af, at de involveres og bidrager til at udvikle og understøtte virksomhedens kultur gennem deres viden og erfaringer. En tilgang til at skabe dette rum, og dermed øge de ansattes trivsel samt forståelse/accept af et genskab fællesskab på tværs af organisationen, er beskrevet i nedenstående arbejdsmodel for etablering af virksomhedens fælles videns- og værdirum.

Modellen er baseret på en vekselvirkende udvikling af henholdsvis virksomhedens ledelse og samlede medarbejdergruppe (ledelsesmodulet samt medarbejdermodulet). For begge moduler vil der blive gennemført konkrete målinger før, under og efter forløbet, hvor der måles på udvalgte punkter der kan henføres til den daglige trivsel samt hvordan organisationen anvender deres videns ramme til at udvikle organisationens fællesskab.

Modellen der tages i brug for disse målinger betegnes **Holdningskompasset**, der omfatter 4 områder der har betydning for virksomhedens trivsel og evne til at skabe ny relevant viden til gavn for virksomheden. De fire områder modellen er bygget omkring er; Ledelse, Selvstyre, Arbejdsmoral, Kommunikation.

Modellen vil fungere som en gennemgående pejling, hvor målet er at skabe en ny fælles opfattelse af, at der er et fælles videns rum, hvor både medarbejdere og ledelse har ansvar og indflydelse på hvordan den daglige trivsel udvikler sig. Det er derfor afgørende, for den fortsatte trivsel og tryghed, hos de ansatte at man som ledelse får skabt et fællesskab at fokusere mod.

Et fællesskab som kan give de ansatte et klart billede af, hvordan organisation forventes at arbejde, og frem for alt; sikre at de ansatte oplever, at de er en del af organisationen, hvor de har en vigtig rolle i at skabe og fastholde en fælles identitet, som bygger på de fælles input der skabes gennem den igangsatte proces.

Gennem konkret opstillede mål – som er defineret af ledelsen ud fra de kriterier der anses som nødvendige for en bæredygtig organisation med fokus på øget trivsel og anvendelse af den viden der er i organisationen – involveres samtlige ansatte gennem aktiviteter der bygger på:

- Skabelse af nyt socialt fællesskab i den nye organisation
- Videndeling, der synliggøres for alle i organisationen
- Afprøvning af gamle overbevisninger, der kan være årsag til uønsket adfærd i organisationen
- Praktiske succesoplevelser, der kan anvendes som inspiration til nytænkning i dagligdagen
- Aktiv involvering af de ansatte i samspil med deres daglige ledelse i hvordan ressourcer og opgaver skal sammensættes
- Synliggørelse af deres opgave/arbejdsområder samt hvilke kompetencer de består af
- Overførsel af den nye viden til konkret brug i de daglige opgaver/arbejdsområder

## **Overordnet procesbeskrivelse for det samlede forløb**

### **Synlige mål – og inddragelse**

Som fortsættelse af ledelsesafklaringen, skal der opstilles synlige og konkrete mål, der er gennemførlige for hele eller udvalgte dele af organisationen.

NU er tiden inde til at invitere interesserede ansatte med i processen. Ledelsen har skabt et selvstændigt og holdbart udgangspunkt, som vil være oplægget til hvad og hvordan organisationen i den kommende tid skal prøves af på sin vilje og evne til at gennemføre ændringer i organisationen, som vil skabe et mere åbent og samtidig effektivt arbejdsmiljø. Et miljø hvor man som medarbejder oplever, at det gør en forskel, at komme med input og selv gå ind i processen, da man bliver inddraget og lyttet til.

For denne del af processen skal der udarbejdes en arbejdsplan, der for en periode af minimum et ½ år synliggør hvor og hvornår arbejds møderne med de opstillede mål finder sted. De involverede ledere skal sikres tid til at kunne deltage i denne proces (uanset at dette må medføre en øget omkostning).

ALLE medarbejdere skal have fri mulighed for at kunne deltage i disse møder, om ikke andet blot for at lytte med. Møderne skal synliggøres i så mange kanaler som muligt, så der er så stor en sikkerhed som muligt, for at det er blevet meldt ud. Ingen beslutninger for disse møder må træffes, andet end der er sat navn og deadline på.

Vær opmærksom på, at der efter hvert møde skal afsættes tid til nyt møde et år ud i tiden. Dette er primært relevant for de involverede ledere, der er obligatoriske mødedeltagere. Form for møderne og processtyring for gennemførelsen vil blive udviklet og bearbejdet i den fase der finder sted i ledelsesafklaringen.

### **Opfølgning**

Som medarbejder er det ekstremt vigtigt at man oplever at der kommer resultater – produkter – ud af de respektive møder. Det er derfor ligeså vigtigt, at de aftaler der indgås på de enkelte møder følges op, og at der er afsat tid og ressourcer til, at det er muligt at realisere (*jævnfør ledelsens gruppeafklaring*).

Hver gang et opstillet mål, der har været behandlet på de respektive møder, er blevet realiseret, meldes dette ud i så mange kanaler som muligt. Undervejs i processen er det vigtigt at gennemføre et opsamlende vidensfora, hvor samtlige medarbejdere har mulighed for at deltage. På denne vidensdag gøres der dels status over forløbet indtil nu. (Her er det vigtigt, at så mange medarbejdere som muligt, som har deltaget i møderne, står for fremlæggelserne).

Dels vil der være konkrete udfordringer, hvor deltagerne i grupper skal afklare hvordan de oplever processen, og hvad der kan bidrage til at styrke den, så flere bliver aktivt inddraget. For ledergruppen vil der ligeledes i dennes fase være opfølgning.

Dels vil der for den enkelte leder være samtale med en konsulent, der kan bidrage til at fastholde fokus for lederen, så der ikke skabes tvivl om, hvorvidt den enkelte leder melder sig ud undervejs i processen. Ligeledes vil der være opsamling for ledergruppen, hvor der bliver mulighed for at justere på gruppens oprindelige forventninger til indsats og muligheder i forløbet.

Det er væsentligt, at der er afsat tid til ledergruppen for afklaring og procesbearbejdelse, da erfaringen viser, at hvis der i ledergruppen er tvivl om målet samt den enkelte leders rolle ift. målet, så vil der være en stor risiko for, at det samlede projekt falder sammen.

Vær opmærksom på, at det ikke er unormalt, at man som deltager i sådan en proces kan føle at det ikke foregår som forventet. Dette kan være med til at skabe en hvis modstand fra de der deltager. Eller, hvilket også er muligt, oplever den igangsatte proces som en trussel mod den verden vi kender, samt de rammer vi har etableret omkring os selv og vores egen gruppe. (Og med egen gruppe menes der ikke nødvendigvis de personer vi er i arbejdsrelation til).

## Konsekvens

For mange indeholder ordet konsekvens i sig selv en opfattelse af trussel, hvor der stilles tvivl ved vores oprigtighed i en indgået aftale. I en ideel verden vil det sikkert heller ikke være nødvendigt at inddrage begrebet konsekvens, og hvis der i lederafklaringen ikke kan opnås enighed om hvilke konsekvenser der skal være, vil det være bedst at undgå disse. (Opstillede konsekvenser der ikke kan praktiseres bidrager alene til at skabe tvivl om oprigtighed og vilje/evne til at gennemføre de opstillede mål).

Der bør dog tages stilling til de opstillede mål og de forventede succeskriterier.

- Hvordan vil de – når de er gennemført – påvirke den samlede organisation?
- Hvilke hindringer kan der forventes, når målene meldes ud?
- Hvordan har ledergruppen tidligere håndteret de mødte hindringer – og hvad er succesraten herfor?
- Er der særlige grupper eller enkeltpersoner der bør tænkes ind i processen, så de kan åbne dørene?
- Hvor meget og hvad kræves der af ledelsen, for at de føler, at den igangsatte proces ikke dør hen?

Hertil kommer den uundgåelige afklaring omkring hvor meget, og hvor langt man som ledelse vil acceptere at blive 'kørt rundt med' når processen sættes i gang:

- Hvilke sanktionsmuligheder er der reelt at gøre brug af
- Hvordan elimineres 'uromagere', så de ikke kan skabe splid samt obstruktion i processen
- Hvordan meldes der ud, og hvordan sikrer man accept og forståelse (hvordan synliggøres de opstillede mål som gevinster for alle der deltager ved gennemførelse)

Ovennævnte model er på ingen måde en facitliste for ændringer af organisationen. Forventningen er at der skabes en øget vidensdeling og herigennem øget brug af hinandens forskellige kompetencer. Modellen er derfor en arbejdsproces, der over en længere periode skaber en bevidst påvirkning af en gældende kultur med holdninger der er blevet skabt gennem årtier, og hvor adfærden udtrykker jeres opfattelse af, hvad der – i jeres øjne – er ret og rimeligt.

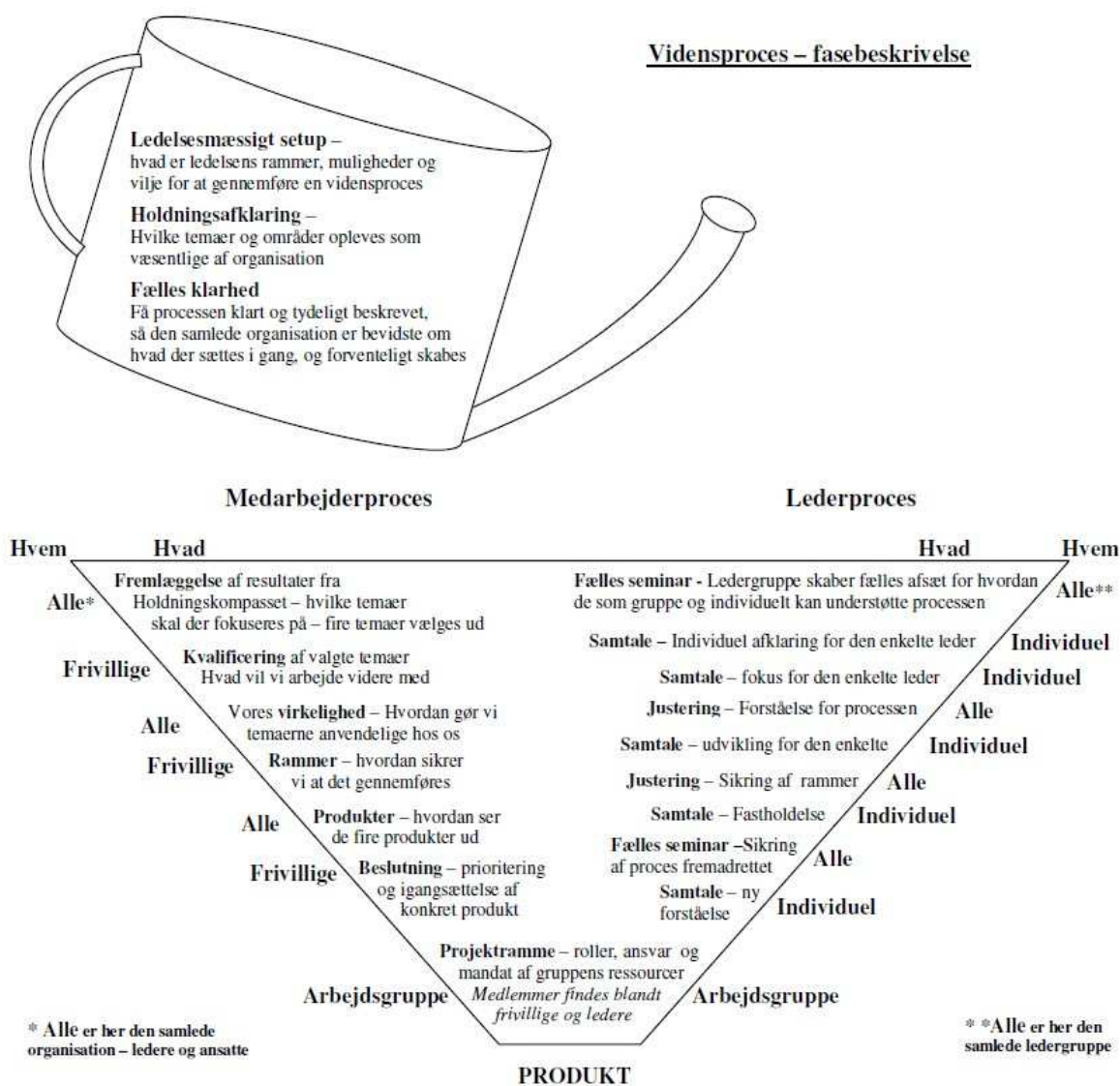
Givet at der er elementer, der vil komme deltagerne i møde. Samtidig er det også sikkert, at der er elementer af holdninger og adfærd, der er udtryk for en belastet kultur, hvor der fra ledelsens side opleves resignation og i bedste fald henholdenhed. Ligesom der i organisationen ikke er ønske eller vilje til at skabe ændringer, da disse alene opfattes som trusler mod erhvervede eller – selvbestaltede – rettigheder.

Det er således en grundlæggende holdningsbearbejdning modellen tager udgang i, hvor der gennem en afklaring på ledelsesplan skabes en reel proces, som I involveres i, og herigennem, kan der skabes et styrket arbejdsmiljø, hvor positiv omgangstone og nysgerrighed er grundlæggende for den daglige adfærd.

## Processen set som tragtmodel

At få skabt konkret og anvendelig viden fordrer, at der er så stor en platform som muligt at etablere et kvalificeret slutprodukt på. Vidensprocessen er derfor opbygget, så den i stepvise forløb skaber en indsnævring af deltagernes samlede opfattelse/viden omkring de givne temaer.

Nedenfor er illustreret hvordan dette vil forme sig i en proces, hvor medarbejdere og ledelse sammen etablerer en række specifikke og kvalificerede produkter, der vil kunne implementeres i organisationen efter endt proces.



Ovenstående beskriver et ofte kendt – men ignoreret – problem i en organisation, hvor der opleves mangel på samarbejdsvilje, udtrykt mistillid til ledelsen og heraf mangel på effekt og gode resultater.