



Kom videre med social kapital

Udfordringer, erfaringer og praktiske redskaber



BFA

Branche
Fællesskab
Arbejds miljø
Velfærd og Offentlig administration

Indhold

Forord	3
Ledelse med social kapital	4



UDFORDRING 1:

Stil skarpt på kerneopgaven	6
Case fra Danske Bank: Fælles prioritering kræver høj tillid	8
Case fra Økonomistyrelsen: Når kerneopgaven går i blodet	10
<i>Tjekliste:</i> Et 360-graders-blik på kerneopgaven	12
<i>Øvelse:</i> Kom i dybden med kerneopgaven.....	13



UDFORDRING 2:

Styrk samarbejde og koordinering	14
Case fra Viborg Arrest: Korpsånd får samarbejdet til at glide	16
Case fra Glostrup Hospital: Tværfagligt samarbejde kommer ikke af sig selv.....	18
<i>Kortlægning:</i> Hvordan samarbejder I om vigtige opgaver?	20
<i>Øvelse:</i> Vurdér jeres relationelle koordinering	22



UDFORDRING 3:

Skab ordentlige forandringer.....	24
Case fra Styrelsen for Forskning og Innovation: Da tilliden skulle stå sin prøve	26
Case fra Aarhus Kommune – Børn og Unge: Ingen forandringer uden tillid.....	28
<i>Fasemodel:</i> Design en god forandringsproces	30
<i>Anbefalinger:</i> Psykisk arbejdsmiljø ved forandringer	32

En opgave for hele virksomheden	33
--	-----------

På godtarbejdsmiljo.dk/sk-materialer findes en oversigt over alt materiale, der er omtalt i hæftet, og andet relevant materiale om social kapital.

Forord

Mange offentlige og private virksomheder arbejder i dag med deres sociale kapital. Grundtanken i begrebet er, at man ved at opbygge og udnytte stærke relationer i virksomheden på én gang kan gavne kvalitet og effektivitet samt trivsel og godt arbejdsmiljø.

Dette hæfte er skrevet til dig, der som leder allerede kender til social kapital og gerne vil et skridt længere i arbejdet. Det bygger videre på et tilsvarende hæfte fra 2010, hvor vi første gang introducerede social kapital for ledere i det offentlige sektoren.

Denne gang går vi tættere på tre afgørende ledelsesudfordringer i arbejdet med social kapital:

- Hvordan kan du skærpe jeres fokus på kerneopgaven?
- Hvordan styrker du samarbejdsrelationerne i hele organisationen?
- Hvordan står du i spidsen for at gennemføre forandringer på en ordentlig måde?

Udfordringerne hænger sammen, men kan også læses hver for sig. Hver af dem indkredses med ny viden fra forskere og konsulenter. Du får gode råd, værktøjer og eksempler på, hvordan andre arbejdspladser har grebet udfordringen an.

Hæftet er skrevet til ledere i første række med personaleansvar. Men da social kapital handler om hele virksomhedens samarbejdsrelationer, vil både ledere på andre niveauer og tillidsvalgte med fordel kunne læse med. Sidst i hæftet gives nogle bud på nogle af de løsninger, der ofte ligger uden for den enkelte leders råderum – samt en tjekliste til projekter om social kapital.

Indsatsen for at øge den sociale kapital står og falder med god ledelse. Vi håber, at hæftet kan give dig ny inspiration til dette arbejde – og et endnu skarpere blik for den afgørende rolle, du og dine lederkolleger spiller i processen. Hæftet er derfor også egnet som grundlag for indbyrdes diskussioner om ledelse og social kapital i fx ledelsesteam, ledernetværk eller på ledelseskurser.

I udarbejdelsen af hæftet har en række fagfolk leveret sparring og nyttige faglige bidrag. En særlig tak til Kim Kabat, Bettina Ruben, Mette Nørgaard, Jonas Sprogøe og Jakob Rasborg.

Med venlig hilsen
BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for
Velfærd og Offentlig administration

Ledelse med social kapital

Hvad er værdien af den sociale kapital?

Kapital handler om værdien af en virksomheds ressourcer. Man opgør fx den økonomiske kapital, den fysiske kapital i form af ejendomme, produktionsapparat mv. og den humankapital, der blandt andet ligger i medarbejdernes kompetencer. Også immaterielle værdier som rettigheder eller omdømme er en del af virksomhedens samlede aktiver eller kapital.

Virksomhedens sociale kapital er en relativt ny måde at tale om den usynlige værdi i stærke indre samarbejdsrelationer. Den sociale kapital omregnes sjældent til økonomisk værdi, men det er efterhånden veldokumenteret, at en høj social kapital udløser en række meget værdifulde bidrag til en virksomheds drift.

I en række forskellige sammenhænge er der vist en klar forbindelse mellem et højt niveau af social kapital og blandt andet:

- højere kvalitet og produktivitet
- mere innovation og videndeling
- bedre økonomiske resultater
- øget trivsel og jobtilfredshed
- lavere stressniveau.

Social kapital og arbejdsmiljøet

Det er derfor naturligt, at mange, der er optaget af det psykiske arbejdsmiljø, også interesserer sig for social kapital. Et bedre psykisk arbejdsmiljø er ofte en vigtig sidegevinst ved at arbejde med social kapital. Men det overflødig gør ikke en selvstændig arbejdsmiljøindsats, for der kan sagtens være problemer i arbejdsmiljøet, som glider ud af fokus, hvis man alene arbejder med de sociale relationer i virksomheden.

Samtidig tilfører social kapital-forståelsen et vigtigt nyt perspektiv til arbejdsmiljøarbejdet. Traditionelt har mange knyttet psykisk arbejdsmiljø tæt til egenskaberne ved selve jobbet; man har talt om fx kontoransattes eller akademikers arbejdsmiljø. Med social kapital får man også blik for alt det på den enkelte arbejdsplads, der fremmer eller hæm-

mer et godt arbejdsmiljø. Arbejdsmiljøet i to bank-filialer eller to offentlige forvaltninger kan således være vidt forskelligt – selv om de løser præcis de samme opgaver og har de samme faggrupper ansat.

En naturlig del af ledelsesopgaven

En del af forskellen mellem virksomheders sociale kapital afhænger af god ledelse. Det er dokumenteret i flere undersøgelser – og forekommer også næsten selvindlysende. Gensidig tillid, retfærdige beslutninger og evnen til at samarbejde er kvaliteter, som det er svært at forestille sig i kombination med dårlig eller svag ledelse.

Social kapital er imidlertid ikke en ny ledelsesteori. Du kan som leder bruge det til at skærpe din opmærksomhed om værdien af relationer – og vigtigheden af at styrke og understøtte dem. Men den opmærksomhed kan du sagtens kombinere med forskellige tilgange til ledelse og indarbejde i dit eget personlige lederskab.

BFA Velfærd og Offentlig administration's første hæfte om social kapital introducerede grundbegreberne om social kapital: tillid, retfærdighed og samarbejde om kerneopgaven. Det gav et bud på, hvordan du kan få øje på den sociale kapital og optimere den sammen med den gruppe af medarbejdere, du har personaleansvar for. Dette kaldes ofte for "samlede social kapital".

I dette hæfte zoomes der ind på tre ledelsesudfordringer, der ofte rækker ud over ledelsen af den enkelte afdeling eller enhed og angår den samlede ledelse af virksomheden. Det kan fx være relationer til andre afdelinger og deres ledelse (brobyggende social kapital) samt forbindelseslinjerne opad i ledelsessystemet (forbindende social kapital).

Social kapital

Virksomheders sociale kapital bliver defineret på lidt forskellige måder. En af de tilgange, der er blevet mest udbredt i Danmark, er at vurdere den sociale kapital ud fra følgende tre elementer:

- **Tillid** – dvs. at man kan regne med hinanden; herunder at medarbejderne har tillid til det, kolleger og ledelse siger, og at ledelse har tillid til, at de ansatte af sig selv udfører et godt stykke arbejde.
- **Retfærdighed** – dvs. at alle parter i virksomheden oplever, at de bliver fair behandlet. Det handler ikke kun om, at goderne bliver retfærdigt fordelt, men mindst lige så meget om, at "tingene går ordentligt for sig".
- **Samarbejde om kerneopgaven** – dvs. at medarbejdere og ledelse formår at arbejde effektivt sammen om den opgave, virksomheden er sat i verden for at løse.

Sådan er hæftet bygget op

Hæftet består således af følgende tre tematiske kapitler, der hænger indbyrdes tæt sammen:

Tre forskellige relationer

Den sociale kapital kan handle om tre forskellige typer af relationer i virksomheden:

- *Samlende social kapital* handler om relationerne internt i den enkelte enhed eller faggruppe.
- *Brobyggende social kapital* angår relationerne på tværs af enheder eller faggrupper.
- *Forbindende social kapital* drejer sig om relationen mellem virksomhedens forskellige niveauer.

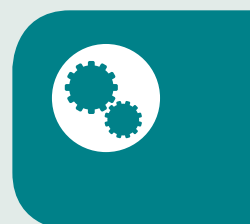
Dette hæfte beskæftiger sig især med de to sidste typer. BFA Velfærd og Offentlig administrations hæfte "Social kapital" handler primært om den samlende sociale kapital. Hent det på godtarbejdsmiljø.dk/sk

- **Stil skarpt på kerneopgaven:** En fælles forståelse af virksomhedens formål er helt afgørende, hvis man vil opbygge og udnytte sin sociale kapital. Som leder er det din opgave løbende at afklare og konkretisere kerneopgaven – i tæt dialog med medarbejderne.
- **Styrk samarbejde og koordinering:** Social kapital handler ikke kun om din egen afdeling eller faggruppe. Skal I løse kerneopgaven effektivt, må du som leder sikre en tæt koordinering på tværs i virksomheden og et tillidsfuldt samarbejde med andre ledere.
- **Skab ordentlige forandringer:** Forandringer sætter ofte den sociale kapital på spil. Men gennemføres processen ordentligt, kan det opbygge ny gensidig tillid. Ordentligheden stiller store krav til dig som leder – om at inddrage, kommunikere og afstemme forventninger.

Hvert kapitel består af tre elementer:

- en overordnet introduktion til ledelsesudfordringen
- to eksempler på, hvordan andre virksomheder har grebet den an
- to værktøjer, du kan bruge i arbejdet med den.

Sidst i hæftet gives et bud på, hvordan du og resten af virksomheden i praksis kan komme i gang med indsatsen.



Udfordring 1

Stil skarpt på kerneopgaven

En fælles forståelse af virksomhedens formål er helt afgørende, hvis man vil opbygge og udnytte sin sociale kapital. Som leder er det din opgave løbende at afklare og konkretisere kerneopgaven – i tæt dialog med medarbejderne.

Hvad er jeres kerneopgave?

Virksomhedens kerneopgave er et andet ord for dens formål, mission eller eksistensberettigelse. Det er den forskel, I gerne vil gøre – for samfundet, borgerne eller jeres kunder.

Det kan virke meget enkelt og selvfølgelig at finde ind til kerneopgaven. I praksis er det ikke altid så let. Nogle virksomheder forveksler kerneopgaven med deres hovedaktivitet eller kerneydelse, fx sagsbehandling. Andre opererer med mange sidestillede

”kerneopgaver” eller ophøjer én dominerende faggruppes perspektiv til hele virksomhedens formål. Og så er der de virksomheder, der glemmer også at se deres virke med borgernes eller kundernes øjne.

I et jobcenter kunne kerneopgaven fx formuleres som at sikre, at mødet mellem jobsøgende og virksomheder fører til beskæftigelse. I Irma har kerneopgaven været beskrevet som et alternativ til discountideologien, baseret på kvalitetsprodukter og innovation i detailhandelen. Og på Vejle Sygehus er hospitalskøkkenets kerneopgave at bidrage til, at patienterne bliver raske og selvhjulpne. For at imødekomme de krav, det stiller til ernæring, hygiejne, velsmag, æstetik og mangfoldighed, besluttede køkkenet sig for at ville være ”byens bedste restaurant”.

Rammerne for kerneopgaven vil ofte være fastlagt i fx lovgivning eller andre fælles, overordnede retningslinjer for arbejdspladsen. Men kerneopgaven afhænger også af virksomhedens særlige situation. To kommunale institutioner eller to bankfilialer, der umiddelbart ligner hinanden, kan have brug for at formulere deres kerneopgave forskelligt. Der kan også ske ændringer i borgeres og kunders behov, politiske prioriteringer, ny teknologi, økonomiske ressourcer eller andet, der gør, at kerneopgaven skal gentænkes eller justeres.

Værdien af en tydelig kerneopgave

Hvis man er enige om organisationens kerneopgave, kan man også skabe fælles mål, retning og mening med arbejdet. En nogenlunde fælles forståelse er også forudsætningen for at kunne samarbejde og kommunikere, fordi man forstår andres og eget bidrag til opgaven. Medarbejderne skal have et så klart billede af kerneopgaven, at de er i stand til at bidrage til at løse den – både hver for sig og sammen. Dét er en hjørnesteen i den sociale kapital.

Omvendt risikerer en virksomhed, hvor bestemte faggrupper eller afdelinger opfatter kerneopgaven meget forskelligt, at folk arbejder i hver deres retning – eller ligefrem modarbejder hinanden.

Tjekliste

Er jeres kerneopgave klar?



• Er kerneopgaven i ental?

Hvis kerneopgaven skal give retning i organisationen, skal I kun have én kerneopgave. Flere kerneopgaver betyder potentielt, at kursen er sat i flere retninger på samme tid.

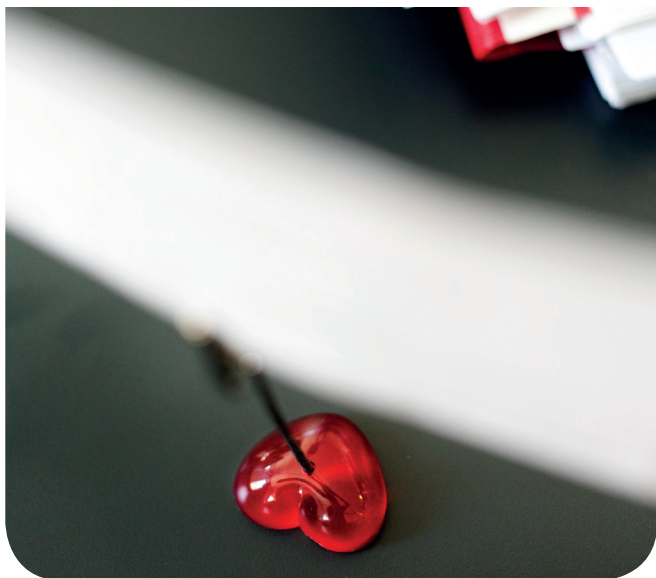
• Har I husket borgerne/kunderne?

Forståelsen af kerneopgaven skal altid omfatte de borgere eller kunderne, som det handler om at gøre en forskel for.

• Har I plads til flere fagligheder?

At levere kerneopgaven kræver næsten altid mere end én faglighed. Når målet er at skabe en fælles retning for hele organisationen, kan én faglighed ikke have monopol på at definere kerneopgaven.

Kilde: Christensen og Seneca (2012): ”Kend din kerneopgave”.



At afklare kerneopgaven medfører som regel også en vigtig diskussion af, hvordan I opfatter "god service" over for de borgere eller kunder, I betjener. For det handler ikke om bare at give borgeren eller kunden, hvad de ønsker, men om at møde deres forventninger med fagligt kvalificeret med- og modspil – med udgangspunkt i kerneopgaven.

I nogle virksomheder vil en afklaring af kerneopgaven blot være en bekræftelse af, at I sammen er på rette spor. I andre kan det være afsættet til en mere omfattende omstilling af jeres eksisterende arbejdsgange.

Din rolle som leder

Værdien i at afklare kerneopgaven ligger i høj grad i at få afklaringen udbredt og forankret i hele virksomheden. Kerneopgaven kan lige så lidt som virksomhedens strategier og værdier bare fastlægges i topledelsen i forventning om, at de så automatisk bliver retningsgivende i hverdagen.

At gøre forståelsen af kerneopgaven fælles kræver næsten altid, at den identificeres og udvikles i samarbejde med såvel medarbejderne som borgerne og kunderne. Som leder er det dit ansvar:

- at sætte ord på kerneopgaven, som er konkrete, meningsfulde og knyttet til jeres daglige arbejde
- at gå i dialog med borgere/kunder om deres oplevelse af og forventninger til jeres indsats
- at afstemme jeres tilgang til kerneopgaven med andre dele af virksomheden.

De opgaver kan man ikke klare fra skrivebordet. En stor del af processens værdi ligger i den løbende kommunikation om kerneopgaven:

- med dem, der har været inddraget i at identificere kerneopgaven
- med de borgere eller kunder, som I er sat i verden for at hjælpe
- med andre afdelinger, ledere og tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter i virksomheden
- med virksomhedens øverste (politiske) ledelse.

Tjekliste Er I fælles om kerneopgaven?



• **Fælles forståelse?**

Deler de centrale aktører fælles mål for, hvordan kerneopgaven skal løses?

• **Tydelige roller?**

Bidrager kommunikationen fra ledelsen til at gøre det tydeligt, hvordan den enkelte kan bidrage til at løse kerneopgaven?

• **Respekt for alle?**

Oplever den enkelte medarbejder, at ledere og kolleger respekterer vedkommendes bidrag til at løse kerneopgaven?

Kilde: Hornstrup (2013): "Strategisk relationel ledelse".



Læs mere om kerneopgaven i:

Christensen og Seneca (2012):
"Kend din kerneopgave"

Hasle, Thoft og Olesen (2010):
"Ledelse med social kapital".

Danske Bank

Fælles prioritering kræver høj tillid

At lede med fokus på kerneopgaven indebærer også, at man hjælper medarbejderne med at prioritere deres tid og samarbejde om det, der er vigtigst: at levere kunderne en god service. Det arbejder man målrettet med i Danske Banks filial i Bagsværd.

I den finansielle sektor har måden af løse kerneopgaven på ændret sig markant de sidste mange år. Den hastige udbredelse og udvikling af digitale muligheder som netbank mv. har ført til masser af strukturelle ændringer i hverdagen – herunder sammenlægning af filialer som den, der i juni 2013 blev gennemført mellem Danske Banks filialer i Bagsværd og Buddinge.

Den nye sammenlagte filial har i alt 17 ansatte – fordelt på personlige rådgivere, private rådgivere og en kundesupporter.

Det er en krævende opgave at etablere en ny filial. Medarbejdere fra flere filialer skal bringes sammen, og der skal udvikles en ny fælles kultur. Og det skal foregå samtidig med, at medarbejderne løser deres daglige opgaver. Derfor er det i selve fusionsperioden særlig vigtigt at foretage en skarp prioritering af afdelingens opgaver. Hvordan skal ressourcerne fx fordeles mellem kundemøder, opfølgning på sager og proaktive indsatser?

En ny kultur for prioritering

I den situation fokuserer filialdirektør Ans Khawaja især på to ting i sin ledelse. For det første at deltage aktivt i prioriteringen af medarbejdernes opgaveportefølje, så kunderne får den nødvendige rådgivning til tiden. For det andet at udvikle en ny samarbejdskultur, hvor det er naturligt at lade opgaver skifte hænder. Det indebærer et opgør med den tilgang, der tidligere har været blandt nogle af medarbejderne: *At hvis man skal have gjort noget hurtigt, skal man gøre det selv.*

Ledelsesindsatsen foregår blandt andet i tre faste mødefora:

- Et kvarters dagligt morgenmøde, hvor alle samles om at opdatere den nye overblikstavle. Tavlen er inddelt i timer og synliggør både filialens ressourcer og den enkelte medarbejders arbejdsopgaver. Medarbejderne oplever tavlen som et godt middel til samarbejde, fordi den giver et overblik over, hvem der har travlt og måske kunne have brug for hjælp. Hver medarbejder må højst have seks timer booket i sit dagsprogram.
 - Ugentlige møder mellem filialdirektøren og de enkelte medarbejdere. Her diskuterer de, hvordan arbejdet i den enkelte uge skal prioriteres, samt hvad der rører sig i afdelingen.
 - Et ugentligt møde for alle rådgivere, hvor man systematisk udveksler best practice i forhold til kerneopgaven: rådgivningen af privatkunder. Der er også afsat tid til, at rådgiverne efterfølgende kan arbejde konkret med at udvikle ”den gode kundeoplevelse” – ved at ringe til udvalgte kunder som opfølgning på eller forberedelse til et møde.
- Der kan være behov for en benhård prioritering. I en situation havde en medarbejder 20 sager tilbage en halv time før fyraften. Næste dag havde hun igen 10-15 stykker tilbage. Jeg drøftede med hende, hvilke sager hun skulle nå, og spurgte så en af hendes kolleger, om han kunne overtage nogle af sagerne, fortæller filialdirektøren.

Behov for ærlighed og tillid

Det stiller krav til lederen at gå så tæt på prioriteringen af de daglige opgaver. Han er nødt til både at have et godt overblik og at være så tæt på sine medarbejdere, at han kan fornemme, hvordan de trives. Det handler om at lede den samlede prioritering, så arbejdsbyrden bliver fordelt ligeligt. Det skaber ro, at der er tydelighed om prioriteringen:

– Når man ikke kan nå det hele, er det godt at få prioriteret. Og når ledelsen bakker prioriteringen op,



kan man bedre koncentrere sig om at nå det, man skal, fortæller en medarbejder.

En kultur med en høj grad af gensidig tillid er helt afgørende for, at prioriteringen kan lade sig gøre. Medarbejderne skal turde være åbne om deres situation – i tillid til, at lederen vil bruge den viden på en god måde. Det gælder ikke kun i forhold til de daglige opgaver. Medarbejderne oplever også, at direktøren giver dem plads til at sige, hvad de virkelig mener om forandringerne.

Tilfredse medarbejdere

På den måde understøtter filialdirektøren aktivt samarbejdet om god kundebetjening. For nogle medarbejdere er det en mere positiv kultur, end de har været vant til. Flere har tidligere oplevet, at man var bange for at sige højt, hvis man var forud med sine opgaver – for så fik man de andres.

Med en ny strategi, fælles mål for rådgiverne og overblikstavlen som redskab er travlheden i filialen blevet synlig, konkret og fælles. Medarbejderne kan selv være med til at prioritere og flytte opgaverne. Dermed er der kommet mere struktur på arbejdet – og det er blevet legitimt for medarbejderne at bede hinanden om hjælp, når man har brug for det.

På den måde går social kapital, arbejdsmiljø og forretning ifølge filialdirektøren op i en højere enhed:

– Social kapital og arbejdsmiljø er noget, vi taler om i hverdagen, for det hænger sammen med service og kundepleje. Tilfredse medarbejdere giver tilfredse kunder og dermed også en bedre forretning, siger han.

Casen stammer fra BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration's kortlægning af, hvordan der arbejdes med social kapital i den offentlige og finansielle sektor. Læs mere på godtarbejdsmiljo.dk/sk-kort

Økonomistyrelsen

Når kerneopgaven går i blodet

En nyformulering af kerneopgaven, ændrede relationer til kunderne og mere selvkørende medarbejdere. Det blev tre af resultaterne, da Økonomistyrelsen efter en stor fusion stillede sig selv spørgsmålet: Hvad er det, vi er her for?

Da Statens Økonomiservicecenter i 2009 blev lagt ind under Økonomistyrelsen, voksede styrelsen med ét slag fra 400 til 850 ansatte. Med dobbelt

så mange medarbejdere og opgaver var der brug for noget, der kunne samle organisationen og skabe en fælles retning.

Ledelsens første bud var at lave strategipapirer, men dem oplevede medarbejderne som alt for abstrakte.

– Vi havde virkelig brug for at gå helt ind til kernen og spørge "Hvad er det, vi er her for? Hvad binder os sammen – ud over vores produkter?" forklarer styrelsens daværende direktør, Charlotte Münter.



En samlende fortælling

Udfordringen var at gøre styrelsens virke tydeligt og meningsfuldt for alle medarbejdere. Der var brug for en kort og klar fortælling, der indfangede det, man lavede, på en måde, der gjorde det nærværende for den enkelte.

Styrelsens kerneprodukt var effektivitetsfremmende systemer og sagsbehandling, og fortællingen kom til at hedde *Effektivisering i blodet*. Den byggede bro mellem styrelsens mission, vision og det daglige arbejde – og blev godt modtaget af medarbejderne. Som ønsket var fortællingen med til at styrke integrationen og den indre sammenhængskraft i den nye store organisation.

Men den fik også en anden og uforudset effekt.

En ny relation til kunderne

Arbejdet med fortællingen fik styrelsen til at reflektere over, hvad der skete ude hos kunderne, når først systemerne var leveret. Førte de faktisk til den effektivisering, der var meningen? En ting var, at styrelsen havde effektivisering i blodet, men kunne det overføres til kunderne?

Det betød i realiteten, at perspektivet på kerneopgaven blev vendt 180 grader. Fra at have som mål at levere *effektivitetsfremmende systemer* til at fokusere på *den faktiske effektivitet* hos kunden. Pludselig sluttede leverancen ikke "ved hoveddøren", men først når kunden havde høstet effektiviseringsgevinsterne.

Det fik stor betydning.

For det første holdt styrelsen op med kun at bruge kræfter på businesscases og budgetter ved projekternes start. I stedet blev der i kontrakten med kunderne nu indført resultatmål om den effektivisering, man skulle realisere sammen.

For det andet blev relationen til kunderne anderledes. Nu skulle styrelsens medarbejdere "ind over

dørtærsklen" hos kunderne for at sørge for, at løsningen kom til at virke efter hensigten. At lykkes med et projekt krævede nu et tættere og langt mere forpligtende samarbejde med dem, der skulle bruge produktet. Man var nødt til at kunne stole på hinanden.

Fra blot at være en kontraktlig modpart blev kunderne nu i højere grad opfattet som en ressource; nogen der ydede værdifulde bidrag til projektet undervejs, og som selv var med til at måle dets effekter.

Store interne gevinster

De effektiviseringsgevinster, der blev målt hos kunderne, blev formidlet åbent i Økonomistyrelsen. På den måde kunne alle se, hvilken konkret værdi arbejdet skabte for andre. Kombinationen af den fælles fortælling og de tydelige, målbare resultater var med til at øge medarbejdertilfredsheden. Meningen med styrelsens arbejde var blevet tydelig for alle.

Den fælles fortælling om kerneopgaven gjorde også, at ledelsen i højere grad kunne slippe kontrollen. For medarbejderne forstod godt, hvordan der skulle prioriteres.

– Vi kunne fjerne mange af vores detailkrav og fokusere på de gevinster eller kvalitetsmål, vi skulle opnå. Dem var der stor frihed til at gå efter, siger Stinne Henriksen, daværende chef for Ministeriernes projektkontor. Effektiviseringen – og kerneopgaven – var gået i blodet på medarbejderne.

Økonomistyrelsen blev i 2011 reorganiseret og opgaverne fordelt i hhv. Digitaliseringsstyrelsen og Moderniseringsstyrelsen.

Artiklen er en forkortet og bearbejdet udgave af casen "Den fælles fortælling", der indgår i Niels Thyge Thygesen m.fl. (2013): "Tillid på bundlinjen". Den bearbejdede udgave af casen er godkendt af Charlotte Münter.

Et 360-graders-blik på kerneopgaven

Denne tjekliste kan hjælpe dig som leder til at tænke kerneopgaven igennem ud fra en række relevante aktørers perspektiver. Brug den til selvrefleksion og som forberedelse til dialog med de forskellige aktører.

Tænk på ...	Reflektér over ...	Spørg dem fx om ...
Dig selv	<ul style="list-style-type: none"> Hvad er hele arbejdspladsens kerneopgave? Hvad er bestemt af lovgivningen – og hvad har I selv indflydelse på? Kan alle faggrupper og afdelinger på arbejdspladsen se sig selv i kerneopgaven? Hvad ser du som din rolle ift. kerneopgaven? 	
Din egen chef	<ul style="list-style-type: none"> Hvilke aspekter af kerneopgaven lægger din leder særlig vægt på? Hvad bør være jeres fælles succeskriterier ift. kerneopgaven? 	<ul style="list-style-type: none"> Hvordan forstår du kerneopgaven? Giver en stærkere afklaring af kerneopgaven anledning til at ændre vores målsætninger, prioriteringer eller arbejdsgange?
Politikere/ topledelse	<ul style="list-style-type: none"> Hvad gør du for at gøre kerneopgaven klar og tydelig over for politikerne og topledelse? Hvem kan du samarbejde med om dette? 	<ul style="list-style-type: none"> Hvilken rolle kan og vil I spille i forhold til at styrke kerneopgaven? Hvilke forventninger har I til den måde, vi løser kerneopgaven på?
Borgere/ kunder	<ul style="list-style-type: none"> Hvordan opfatter borgere/kunder den værdi, I skaber for dem? Hvad kan I lære af de krav og ønsker, I møder i hverdagen fra borgere/kunder? 	<ul style="list-style-type: none"> Hvad skulle vi ændre, hvis I skulle få mere ud af vores indsats? På hvilke måder vil I selv kunne bidrage?
Andre ledere	<ul style="list-style-type: none"> Hvad er dine vigtige samarbejdsrelationer i resten af organisationen, når det gælder kerneopgaven? Hvordan kan du bidrage til en fælles forståelse af kerneopgaven på tværs af organisationen? 	<ul style="list-style-type: none"> Hvordan skaber vi fælles mål og retning i forhold til kerneopgaven? Er der punkter, hvor vi har brug for at styrke det formelle eller uformelle samarbejde på tværs?
Tillidsrepræsentanter	<ul style="list-style-type: none"> Hvilke forskelle er der mellem faggruppernes perspektiv på kerneopgaven? Hvor ser du mulighederne for at bygge bro mellem forskellighederne? Hvilken rolle kan tillidsvalgte og MED-udvalg/SU eller AMO spille for et fælles fokus på kerneopgaven? 	<ul style="list-style-type: none"> Hvordan forstår I kerneopgaven? Hvordan oplever I samarbejdsfladerne til andre fagligheder? Hvilke ideer har I til, hvordan kerneopgaven skal udvikle sig i fremtiden?
Dine medarbejdere	<ul style="list-style-type: none"> Hvad har du lagt mærke til i medarbejdernes tilgang til kerneopgaven? Hvad ser du som medarbejdernes styrker og svagheder ift. at arbejde med og udvikle kerneopgaven? Er der brug for at styrke bestemte kompetencer? 	<ul style="list-style-type: none"> Hvad opfatter I som vores kerneopgave? Hvilke forventninger fornemmer I, at borgere/kunder har til fremtidens kerneopgave? Hvad har vi brug for at blive bedre til for at kunne styrke og udvikle kerneopgaven?

Tjeklisten er udarbejdet med inspiration fra Christensen og Seneca: "Kend din kerneopgave".

Kom i dybden med kerneopgaven



Øvelsen styrker jeres fælles forståelse af, hvad I skal udrette sammen, giver jer et mere præcist indbyrdes sprog og en større forståelse for, hvorfor andre handler, som de gør.

DELTAGERE

Alle medarbejdere og ledere i et team, en afdeling eller hele virksomheden. I kan fx gennemføre øvelsen på et afdelingsmøde, et personalemøde eller som et grundigere gruppearbejde på fx et seminar. Der bør udpeges eller indhentes en mødeleder til at styre forløbet.

VARIGHED

Mindst 1 time – gerne mere.

I må tilpasse rammer og varighed til antallet af deltagere og til kompleksiteten i jeres kerneopgave.

RAMMER OG MATERIALER

Et lokale, hvor I kan være alle sammen
Flipover, post-its og tuscher.

FREMGANGSMÅDE

0. Forberedelse

- Afklar, hvad I vil have ud af øvelsen, og hvordan I følger op på processens output.
- Beslut, hvad der er til diskussion, og hvad der er et vilkår for øvelsen. Hvilke lovkrav er der fx til jeres kerneopgave, og hvor bundet er I til arbejdspladsens vision, mission etc?
- Tag stilling til, hvordan I vil tilrettelægge den videre indsats. Hvilken rolle har deltagerne, lederne og evt. medarbejderrepræsentanter? Hvad kan I selv beslutte, og hvad ligger i andre fora?

1. Afklaring af kerneopgaven

- Lad mødelederen kort forklare begrebet kerneopgave, og inddrag gerne jeres givne rammevilkår (lovkrav etc.). Bed deltagerne om at tænke i et par minutter over, hvordan de vil beskrive jeres arbejdsplads' kerneopgave. Deltagerne kan evt. summe parvis om dette.

- Lad deltagerne byde ind med, hvad de hver især forstår ved kerneopgaven. Kom med konkrete eksempler. Drøft de forskellige bud, og afslut med at formulere en fælles forståelse af kerneopgaven.

2. Fra kerneopgave til delopgaver

- Giv hver deltager et antal post-its og bed dem om at beskrive de delopgaver, der er væsentlige for at sikre, at I får løst jeres kerneopgave.
- Lad deltagerne sætte post-its med delopgaver op omkring kerneopgaven. I kan evt. gruppere dem i temaer.
- Drøft om I med delopgaverne er kommet hele vejen rundt om kerneopgaven. Føj til, hvis der er vigtige delopgaver, som kan bidrage yderligere til kerneopgaven.
- I kan evt. afbryde øvelsen her i første omgang og lade deltagerne høste flere erfaringer fra deres daglige praksis, inden I på et senere tidspunkt går videre til næste trin.

3. I dybden med en delopgave

- Vælg en af delopgaverne, som alle deltagerne kan forholde sig til – og gerne én, der kræver samarbejde mellem flere funktioner eller enheder.
- Drøft, hvad der kendetegner løsningen af denne delopgave, når den løses med en høj kvalitet. Mødelederen samler op, og I drøfter sammen, hvordan det er muligt at understøtte styrkerne.
- Drøft, hvad der kan være med til at hindre, at delopgaven bliver løst på en hensigtsmæssig måde. Hvad kan I gøre for at reducere eller fjerne eventuelle forhindringer for, at delopgaven lykkes?
- Lad mødelederen opsummere ideerne til at understøtte styrkerne og reducere forhindringerne. Afklar, hvad I har mandat til at arbejde videre med selv, og hvad I kan indstille til andre beslutningsfora.
- Overvej, om I skal fortsætte øvelsen med en anden delopgave senere.

Udfordring 2

Styrk samarbejde og koordinering

Social kapital handler ikke kun om din egen afdeling eller faggruppe. Skal I løse kerneopgaven effektivt, må du som leder sikre en tæt koordinering på tværs i virksomheden og et tillidsfuldt samarbejde med andre ledere.

Tæt koordinering mellem faggrupper

Med kerneopgaven i fokus kommer hensynet til borgeren eller kunden før enkelte faggruppers interesser. Og da de fleste opgaver naturligt involverer flere fagligheder, er disses indbyrdes koordinering ofte afgørende for et godt resultat.

Det har den amerikanske forsker Jody Hoffer Gittell dokumenteret med undersøgelser i blandt andet luftfartsindustrien og på sygehuse. I Danmark er der lavet indsatser med lignende resultater på bl.a. sygehuse og i den kommunale ældrepleje.

Gittell finder en tydelig sammenhæng mellem på den ene side den relationelle koordinering mellem de involverede faggrupper og på den anden side

kvalitet og trivsel. En høj grad af relationel koordinering kræver især:

- **God koordinering:** Faggrupperne skal have fælles mål, fælles sprog og viden samt udvise gensidig respekt.
- **Effektiv kommunikation:** Faggruppernes indbyrdes kommunikation skal være hyppig, rettidig, præcis og problemløsende.

Både koordineringen og kommunikationen kan du som leder være med til at styrke med udgangspunkt i din egen afdeling. Dels ved aktivt at udbrede kendskabet til og respekten for "de andre". Dels ved at opbygge kultur og kanaler for den indbyrdes kommunikation i det daglige.

Samarbejde på tværs i virksomheden

Ifølge Gittell er den relationelle koordinering særlig vigtig i virksomheder, hvor flere faggrupper er afhængige af hinanden for at gøre et godt stykke arbejde, og hvor opgaverne er uforudsigelige eller skal løses under tidspres. Men også i andre typer af organisationer er der værdi i en god koordinering og kommunikation – fx på tværs af afdelinger.

Som leder kan du blandt andet bidrage til:

- At understøtte de sammenhænge, hvor I allerede samarbejder på tværs. Ved I nok om, hvad hinanden bidrager med? Er der de rette rammer for samarbejdet? Er der konflikter eller misforståelser, der skal ryddes af vejen?
- At etablere nye formelle kanaler og fora for samarbejde på tværs i virksomheden. Det kan fx være faste møder, koordinerende funktioner eller forskellige former for systematisk videndeling.
- At styrke de mere uformelle netværk og relationer på tværs af de formelle strukturer i organisationen, fx via fælles frokostpauser, kaffeøer mv. I nogle virksomheder har fx tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter en vigtig rolle som brobyggere mellem team og afdelinger.

Tjekliste

Leder du på tværs?



- Leder du ud fra en helhedsorienteret tilgang til kerneopgaven og virksomhedens udvikling?
- Gør du virksomhedens vision og strategier synlige og aktive i hverdagen?
- Arbejder du for at fremme innovation og udvikling på tværs af faggrupper?
- Knytter du bånd mellem din egen enhed og relevante parter i og uden for virksomheden?

Kilde: Hornstrup (2013): "Strategisk relationel ledelse".

Uanset hvilke veje du vælger, er det vigtigt at være opmærksom på, om der er strukturelle forhindringer for et tillidsfuldt samarbejde på tværs. Det kan fx være nulfejlskulturer, hvor ingen tør blotte sig, eller bonus-/benchmarksystemer, hvor afdelingerne konkurrerer mod hinanden.

Et samlet ledelsessystem

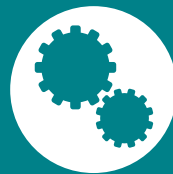
Som leder indgår du i et samlet ledelsessystem, der skal forbinde top og bund, strategi og drift.

Det betyder, at du som leder i forreste række på den ene side i samarbejde med medarbejderne skal oversætte, hvad strategien betyder for den daglige opgaveløsning. På den anden side skal du formidle jeres ideer og udfordringer opad i organisationen.

Det indebærer, at du nogle gange skal bære vanskelige budskaber op, ned og rundt i organisationen. Det er en rolle, det er nemt at blive klemt i som leder, hvis ikke I har en feedback-kultur, hvor I kan sige det, der skal siges, både opad og nedad i organisationen – på en anerkendende måde. Det er en vigtig opgave for det samlede ledelsessystem at skabe fora til og en kultur for at give og modtage ordentlig feedback – også på ledelsesmæssige beslutninger og præstationer.

Til det formål kan det være en god ide at styrke samarbejdet og udveksle erfaringer med andre ledere – fx i ledernetværk eller ledelsesteam. Et godt indbyrdes samarbejde mellem ledere kan være afgørende for den sociale kapital eller sammenhængskraften i hele virksomheden.

Men det handler også om, at du som leder gør dig klart, at du ikke kan styrke virksomhedens sociale kapital uden grundigt at inddrage og reflektere over din egen ledelsespraksis.



Læs mere om samarbejde og koordination i:

Gittell (2012): "Effektivitet i sundhedshusvæsenet"

Hornstrup (2013): "Strategisk relationel ledelse"

Hasle, Thoft og Olesen (2010): "Ledelse med social kapital".

Brobyggende og forbindende ledelse

I brobyggende ledelse – på tværs – skal du med udgangspunkt i kerneopgaven:

- Skabe kanaler for tværgående samarbejde
- Sikre kontakt til kunder og borgere
- Sikre kendskab til andres opgaver
- Tolke kunde- og borgerbehov
- Støtte selvstændigt tværgående samarbejde
- Integrere andre enheders og kunders/borgeres behov i egen afdeling.

I forbindende ledelse – vertikalt – skal du:

- Formidle information om topledelsens forventninger og fremdrift i egen afdeling
- Oversætte forandringer til afdelingens opgaveløsning
- Inddrage medarbejdere i beslutningsprocesser
- Sikre ledelsens kendskab til din afdelings bidrag til virksomhedens kerneopgave og samlede strategi.

Kilde: Hasle, Thoft og Olesen (2010): "Ledelse med social kapital".

Viborg Arrest og Kriminalforsorgen

Korpsånd får samarbejdet til at glide

Stærkere korpsånd og større arbejds- glæde følges ad i Viborg Arrest, hvor medarbejderne er blevet bedre til at udnytte hinandens uformelle kompetencer og give faglig feedback. Det styrker kerneopgaven og gør en række praktiske opgaver i hverdagen lettere.

Et fokus på trivsel og ledelseskvalitet i landets arresthuse fik Viborg Arrest til at iværksætte et projekt om social kapital. Projektet tog form i samarbejde mellem arrestforvarer Nils Grunnet, regional HR-konsulent i Kriminalforsorgen Jan Pedersen samt en ekstern konsulent.

Forløbet omfattede to temadage om henholdsvis kerneopgaven og kollegial feedback. Det samlede formål var at styrke kvaliteten af arresthusets kerneopgave ved at sætte fokus på kommunikation og samarbejdsrelationer. Arresthuset ville skabe en fælles identitet og et fælles sprog i en vanskelig periode, hvor kerneopgaven er under forandring.

Viborg Arrest er et mellemstort arresthus med 16 ansatte. Normalt er der fire-fem betjente på arbejde ad gangen, og deres arbejde er organiseret i 24-timers vagter. Det udfordrer koordination og korpsånd, at der kan gå op til en måned mellem, at nogle af medarbejderne ser hinanden.

Ny type indsatte påvirker kerneopgaven

Hidtil har hovedparten af arresthusets opgaver handlet om arrestanter, der sidder varetægtsfængslet. Hertil kommer indsatte med kortvarige fængselsstraffe, der også kan afsones i arresthuset.

Presset på fængslernes kapacitet betyder, at der i perioder er indsatte, som har fået dom, der må blive siddende i arresthuset, indtil de kan overføres til en ledig fængselsplads. Det betyder, at arresthuse som Viborgs i praksis har en del afsonere siddende. Dette kan være belastende, når belægningen når 100 pct. eller af og til over 100 pct.

Den tendens påvirker arresthusets opgaveportefølje og vægtningen mellem de forskellige opgaver. Dels skal arresthuset tilgodese en række rettigheder, som afsonere (men ikke varetægtsfængslede) har. De skal fx have udarbejdet handleplaner. Dels bidrager det mere belastede klientel til en generelt hårdere omgangstone.

Synlige kompetencer og bedre tone

På første temadag arbejdede ledelse og medarbejdere med alt det, der allerede fungerede godt – med fokus på, hvordan kerneopgaven kan løses endnu bedre. På den anden temadag rettedes blikket mod overlappet mellem natte- og dagvagt. Her var formålet især at flytte den kollegiale feedback fra at være personlig til at være faglig. På denne dag medvirkede to skuespillere, som illustrerede udfordringer og muligheder i forskellige former for feedback.

Temadagene fik også sat en række praktiske opgaver på dagsordenen, som ikke blev løst ordentligt – fx opsætning af tavler og tv i skolestuen, oprydning samt flytning af møbler. I den proces fik medarbejderne synliggjort deres formelle og uformelle kompetencer for hinanden, og det har siden slået igennem i hverdagens samarbejde.

Medarbejderne kalder det ikke social kapital, men taler fx om en styrket korpsånd, hvor man har respekt for hinandens forskellighed. Den viser sig fx i forbindelse med vagtplanlægningen. Har en kollega behov for frihed til ferie, er der generelt en høj grad af hjælpsomhed i forhold til fx at bytte vagter.

I dag har de desuden fået et fælles sprog til at tale om tonen på arbejdspladsen i; for den hårde tone mellem og over for fangerne kan let smitte af på den kollegiale jargon. Nu lykkes det som regel at finde en direkte og slagfærdig omgangstone, der samtidig er positiv og anerkendende. Medarbejderne er generelt gode til at lave sjov med hinanden, men respekterer samtidig, hvis en kollega ikke lige er i humør til det.



Morgenmøder fastholder læring

Det er kort sagt blevet mere fornøjeligt at gå på arbejde, og de tager sjældent arbejdsconflikter med hjem. Det er også blevet mere legitimt at have en dårlig dag – nu hvor opgaverne hver morgen bliver fordelt efter, hvem der har kræfter til hvad.

Det daglige morgenmøde er også en af måderne at fastholde det, medarbejderne har lært i forløbet. Det er nemlig en udfordring, når det samlede personale kun mødes ved sjældne lejligheder – fx ved et af de to årlige fælles personalemøder.

Foruden fordelingen af opgaver gøres der på morgenmødet status over døgnets begivenheder, forhold, der kræver særlig opmærksomhed, samt hvad der ellers rører sig i huset og i Kriminalforsorgen som helhed.

Casen stammer fra BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration's kortlægning af, hvordan der arbejdes med social kapital i den offentlige og finansielle sektor. Læs mere på godtarbejdsmiljo.dk/sk-kort



Glostrup Hospital

Tværfagligt samarbejde kommer ikke af sig selv

Gode sammenhængende patientforløb bygger på et tæt samarbejde mellem de mange involverede faggrupper. Derfor skal faggrupperne have gode rammer for at lære af, om og med hinanden, lyder filosofien på Glostrup Hospital.

At rehabilitere patienter efter fx en hjerneskade er en opgave, der kræver mange faggruppers samstemte indsats. Læger, sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter, fysioterapeuter, ergoterapeuter, neuropsykologer, talepædagoger, socialpædagoger, socialrådgivere og sekretærer kan alle spille en væsentlig rolle i de behandlingsforløb, der på Glostrup Hospital siden 2007 har været forankret i en særlig afdeling for højt specialiseret neurorehabilitering.

Koordinationsbehovet er derfor meget stort, og det har afdelingen de seneste år taget flere skridt for

at tage højde for. I løbet af 2011 blev der sat ekstra fokus på den tværfaglige selvforståelse i afdelingen, og i april 2012 blev de forskellige faggruppers tidligere fysisk adskilte lokaler samlet. Med tiden skal denne enhed samlet flytte ind i et nyt rehabiliteringshus på Glostrup Hospital.

Rammer for koordinering

I sammenlægningsprocessen har hospitalets filosofi om interprofessionel læring og samarbejde (IPLS) været en vigtig ledetråd. Det har kort sagt handlet om at skabe de bedst mulige rammer om den relationelle koordinering mellem faggrupperne – alt sammen med udgangspunkt i patientforløbet og patienternes behov.

Eksempelvis sad ergo- og fysioterapeuter, der spiller en væsentlig rolle i behandlingen, tidligere i en tværgående enhed adskilt fra afdelingen. Nu er disse to faggrupper organisatorisk og fysisk integreret i afdelingen, og den sædvanlige ledelsesduo med



Hvad er IPLS?



Interprofessionel læring og samarbejde (IPLS) er kort fortalt, når to eller flere faggrupper lærer med, af og om hinanden i et interagerende samarbejde med inddragelse af patienten.

Målet er at udvikle en sammenhængende praksis mellem professionelle fra forskellige discipliner for på den måde at forbedre og udvikle samarbejdet om patientbehandlingen og plejen.

Kilde: Dansk Selskab for Interprofessionel Læring og Samarbejde i Sundhedsvæsenet.

læge + sygeplejerske er udvidet med en ledende terapeut.

I forbindelse med sammenlægningen nedsatte afdelingsledelsen sammen med MED-udvalget tre arbejdsgrupper til at understøtte det interdisciplinære samarbejde med særlig fokus på følgende tre perspektiver: selve flytningen og de fysiske rammer, arbejdstilrettelæggelsen samt de sociale og kulturelle forhold.

Et skridt i den rigtige retning

Tilpasningen af afdelingens fysiske rammer blev således også set i et tværfagligt lærings- og samarbejdsperspektiv. Den midlertidige base på Hvidovre Hospital gav ganske vist ikke de bedste muligheder for at indrette sig optimalt, men ved at sætte fokus på emnet kom man alligevel et stykke vej i den rigtige retning.

Eksempelvis sad fysio- og ergoterapeuterne tidligere i ét lokale på første sal, lægerne et andet sted på etagen, plejepersonalet havde til huse på afdelingen, mens de øvrige faggrupper var spredt rundt om på hospitalet. Nu er det lykkedes at samle de to afdelingers terapeuter samt at finde lokaler, hvor nogle af faggrupperne kan være samlet. Lægerne og neuropsykologerne sidder dog fortsat for sig i en pavillon uden for afdelingen.

En af afdelingens ledere, Hanne Munk, forklarer, at der er både praktiske og symbolske udfordringer i den fysiske adskillelse.

– Dem, du kommer til at opfatte som dine kolleger, er ofte dem, du siger goddag til om morgenen og farvel til om eftermiddagen; dem, du spiser din frokost og drikker kaffe med.

Desuden forbliver én faggruppes arbejdsopgaver let usynlige for de andre, og det kan nemt skabe myter og fordomme om fx arbejdsvilkår og -belastninger. Det har afdelingen blandt andet forsøgt at modvirke ved at finde anledninger til at bringe de forskellige faggrupper fysisk sammen.

Samles en gang om dagen

En af udfordringerne i et tæt dagligt samarbejde er, at de involverede faggrupper kan have behov for meget forskellige dags- og arbejdsrytmer. Mens én gruppe har brug for en høj grad af forudsigelighed i arbejdstilrettelæggelsen, kan en anden være helt afhængig af at kunne skifte fleksibelt mellem flere opgaver.

En af arbejdsgrupperne så derfor på, hvordan man kunne få skabt et bedre udgangspunkt for en fælles planlægning. Det handlede blandt andet om overhovedet at skabe tid og rum til at mødes.

Ved at justere arbejdstiderne er det fx blevet muligt, at hele personalet hver dag mødes til en såkaldt safety briefing, der typisk blot tager fem minutter. Her samles medarbejderne ved en stor tavle, hvor de gennemgår patienterne én for én. På den måde bliver der delt viden om eventuelle væsentlige forandringer i patienternes tilstand, og alle ved, hvad der skal ske med de enkelte patienter. Derefter samles flere faggrupper til en kort session og aftaler en samlet plan for patientens dag. Den plan gives så videre til patient og pårørende, så alle kender dagens forløb.

For at knytte de fagprofessionelle grupperinger tættere sammen har en gruppe taget sig af at få styr på nogle af de sociale og kulturelle forhold, som kan være med til at samle – eller splitte – et kollegialt fællesskab: kaffekasse, gavekasser, sommerfest, oprydning i personalerummet mv.

Da IPLS-arbejdet kræver meget af lederne, har Glostrup Hospital desuden særlig fokus på de elementer i ledelsesopgaven, der bidrager til at understøtte det interprofessionelle samarbejde.

Casen stammer fra BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration's kortlægning af, hvordan der arbejdes med social kapital i den offentlige og finansielle sektor. Læs mere på godtarbejdsmiljo.dk/sk-kort

Hvordan samarbejder I om vigtige opgaver?

Øvelsen samler alle de faggrupper, afdelinger eller team, der samarbejder om en bestemt opgave, for at sætte fokus på de relationer og arbejdsgange, som bør forbedres. Det kan både give øget indsigt i hinandens bidrag til opgaven og sætte fokus på, hvor der er brug for at styrke koordinering og samarbejde.

DELTAGERE

Medarbejdere og ledere fra alle de team, afdelinger eller faggrupper, som samarbejder om den udvalgte opgave.

Vælg gerne en mødeleder udefra til at styre kortlægningen, så alle kan bidrage.

VARIGHED

Arrangørernes forberedelse: 1 time

Hele kortlægningen: 2-3 timer.

RAMMER OG MATERIALER

Et lokale, hvor I kan være alle sammen

Lang planche (1 m x 2-3 m)

Masser af post-its i mange forskellige farver
+ tuscher.

FREMGANGSMÅDE

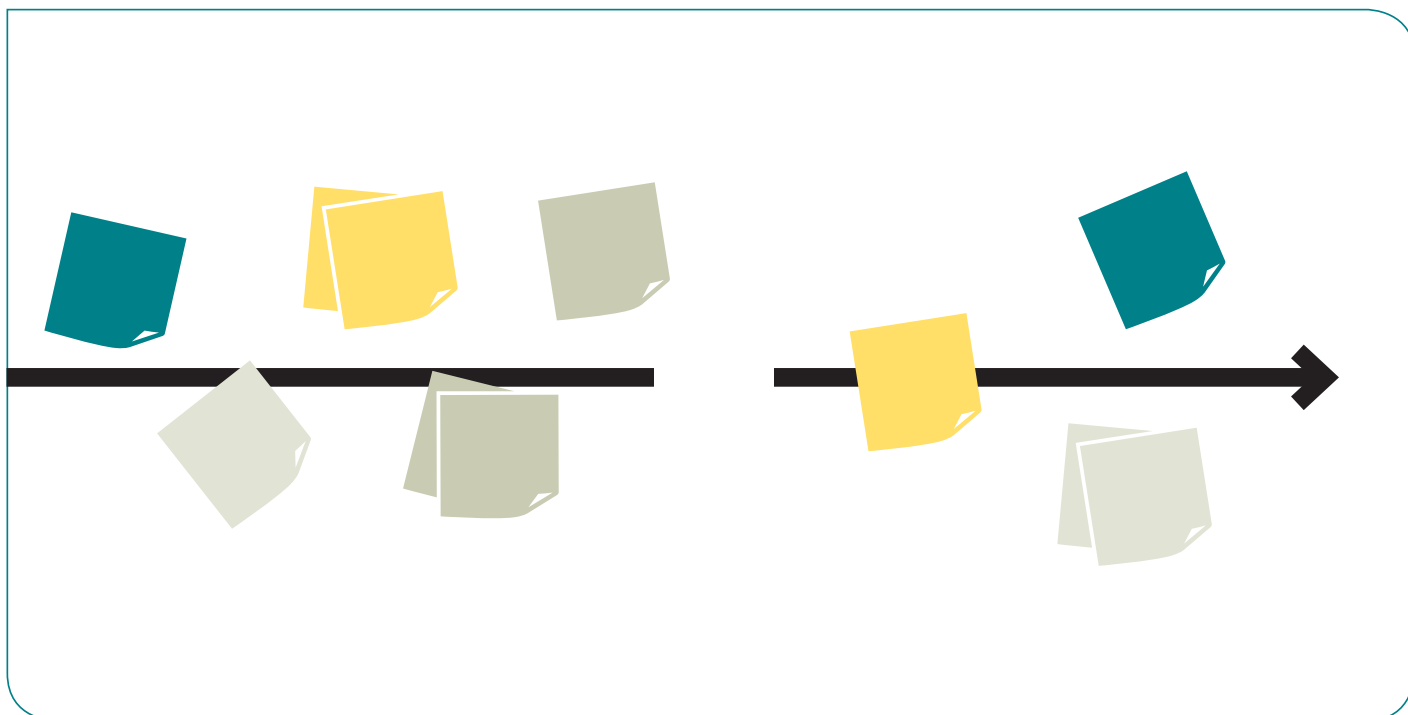
0. Forberedelse

- Afklar, hvad I vil have ud af indsatsen, og hvordan I vil følge op på processens output.
- Vælg én central arbejdsopgave eller arbejdsgang, hvor I ønsker at forbedre samarbejdet. Skriv opgaven øverst på en lang planche, og indtegn en tidslinje, der illustrerer tidsdimensionen i opgavens løsning.
- Find ud af, hvilken rolle de deltagende ledere skal have. Skal de indgå på lige fod eller have en særlig rolle, fx som observerende og reflekterende?
- Tag stilling til, hvordan I vil tilrettelægge den videre indsats. Hvilken rolle har deltagerne, lederne og evt. medarbejderrepræsentanter i at omsætte kortlægning til planer og indsatser?
- Lav en drejebog for øvelsens forløb. Se eksempel på drejebog på godtarbejdsmiljø.dk/komvidere

1. Kortlægning af opgaverne

Varighed: 20-30 minutter

- Sæt hver faggruppe/team eller afdeling sammen og giv dem en stak post-its i en bestemt farve. Bed dem sammen kortlægge, hvilke opgaver de løser i forbindelse med den fælles opgave. Hver opgave skrives på en post-it.
- Bed den første faggruppe om at klistre deres post-its op på tidslinjen. Lad herefter de efterfølgende faggrupper sætte deres post-its op, så de så vidt muligt passer tidsmæssigt med de post-its, der allerede er sat op. Giv alle tid til at nærstudere planchen, når de sidste sedler er sat op.
- Bed hver faggruppe om at præsentere deres opgaver. Giv de andre deltagere mulighed for at stille nysgerrige og afklarende spørgsmål efter hver præsentation.



2. Kortlægning af forbedringsmuligheder

Varighed: 20-30 minutter

- Send deltagerne tilbage til deres gruppe. Giv hver gruppe højst fem gule post-its med en glad smiley på og højst fem røde post-it-trekanter.
- Bed deltagerne om at vurdere, hvor i forløbet samarbejdet fungerer godt, og skrive dette på de gule sedler, og hvor det kunne fungere bedre, og skrive det op på de røde sedler.

3. Præsentation af forbedringsmuligheder

Varighed: 20-30 minutter

- Bed faggrupperne en ad gangen om at klistre deres trekanter og smileys op på tidslinjen og forklare deres oplevelser med de udvalgte steder i samarbejdet.
- Invitér de andre deltagere til at stille nysgerrige og opklarende spørgsmål efter hver præsentation – og lad evt. mødelederen supplere med opklarende spørgsmål. Inddrag fx borgerens perspektiv: Hvordan tror I borgeren oplever den situation, I har kortlagt?

4. Afrunding

Varighed: ca. 20-30 minutter

- Bed evt. deltagerne om at tilkendegive, hvilke forbedringsmuligheder de anser for vigtigst – enten i fri dialog eller ved en afstemning, hvor hver deltager har fx tre stemmer. Bed dem evt. også om at foreslå konkrete forbedringsinitiativer.
- Lad evt. lederen give et umiddelbart bud på, hvilke forbedringsmuligheder det vil være interessant at arbejde videre med.
- Skitsér den videre proces – alt efter, hvordan forløbet er planlagt og øvelsen er forløbet.

Læs mere om afrunding og opfølgning på øvelsen på godtarbejdsmiljø.dk/komvidere

Øvelsen er inspireret af Rigshospitalets materiale om social kapital "Kortlægning af faggruppernes bidrag". Materialet er udviklet af arbejdsmiljøkonsulent Eva Thoft i samarbejde med journalist Søren Svith og Arbejdsmiljøenheden på Rigshospitalet.

Vurdér jeres relationelle koordinering

Øvelsen giver jer et billede af, hvor godt I samarbejder og koordinerer indsatsen om kerneopgaven – eller en udvalgt delopgave. Det skaber øget fælles indsigt i jeres samarbejdsrelationer og ideer til, hvordan de kan forbedres.

DELTAGERE

De faggrupper, team eller afdelinger, der samarbejder om den valgte opgave, samt de involverede ledere.

En leder eller konsulent kan fungere som mødeleder.

VARIGHED

Forberedelse: 20 minutter

Selve kortlægningen og dialogen: ca. to timer.

RAMMER OG MATERIALER

Et lokale, der kan rumme alle deltagere

Store flipover-blokke

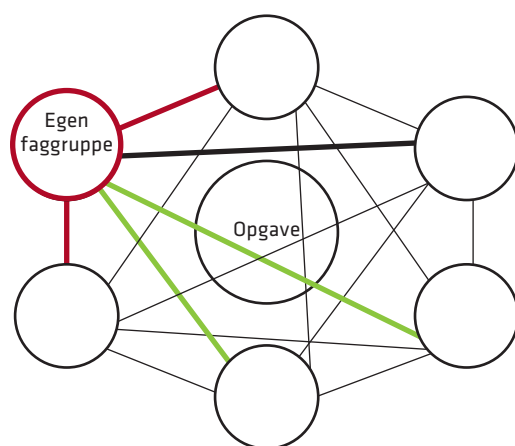
Tre tuscher til hver gruppe: en sort, en rød og en grøn.

FREMGANGSMÅDE

0. Forberedelse

- Afklar, hvad I vil have ud af indsatsen, og hvordan I følger op på processens output.
- Definér en vigtig arbejdsopgave, der involverer mange parter, eller tag jeres fælles kerneopgave.
- Find ud af, om det er mest relevant at undersøge relationer mellem faggrupper, mellem team eller mellem afdelinger.
- Kortlæg, hvilke faggrupper eller team det er relevant at undersøge relationerne imellem. Overvej også, om det er relevant og muligt at inddrage parter uden for jeres egen enhed.
- Lav en drejebog for øvelsens forløb. Se eksempel på drejebog på godtarbejdsmiljø.dk/komvidere





1. Selve kortlægningen

Varighed: ca. 20-25 minutter

- Præsenter for deltagerne den arbejdsproces, opgaven handler om, samt hvilke grupper der indgår i øvelsen. Udlevér og forklar gruppeopgaven til hver team, faggruppe eller afdeling. Læg vægt på, at øvelsens værdi afhænger af en høj grad af åbenhed og ærlighed. Bed gruppen huske at styre tiden og forberede fremlæggelse i plenum. Gruppeopgaven findes på godtarbejdsmiljø.dk/komvidere
- Bed hver gruppe hænge sin flipover op. Giv alle mulighed for at betragte figurerne. Bed hver gruppe fremlægge sin figur og fortælle, hvad der ligger bag deres vurdering af de forskellige samarbejdsrelationers styrke og relevans (de røde, grønne og sorte streger).
- Læg op til en fælles dialog – fx ud fra følgende spørgsmål:
 - Er der markante eller overraskende forskelle mellem gruppernes syn på samarbejdsrelationerne?
 - Er der nogen stærke relationer, det er oplagt at bygge videre på?
 - Er der nogen svage relationer, det er nødvendigt at arbejde med?
- Overvej at inddrage borger-/brugerperspektivet:
 - Hvordan opleves arbejdsprocessen af andre?
 - Hvordan skaber vi bedst mere værdi for borgere eller brugere?

2. Find forbedringspotentialer

Varighed: 20-25 minutter

- Bed deltagerne om at gå tilbage i grupperne og løse anden del af gruppeopgaven:
 - Hvad skal der til for at forbedre svage, men relevante relationer?
 - Er der behov for at fastholde eller udbygge gode relationer yderligere?
- Bed dem skrive ideerne op på en flipover.

3. Præsentation af forbedringspotentialer

Varighed: 20-25 minutter

- Bed faggrupperne sætte deres flipovere med ideer op.
- Lad hver gruppe fremlægge og begrunde deres forslag.

4. Prioritering og afrunding

Varighed: 20-25 minutter

Nu har I et overblik over, hvilke relationer som fungerer godt, og hvilke I ønsker at forbedre. I vil typisk være nødt til at prioritere, hvilke af relationerne det er vigtigst at tage fat på.

- Bed deltagerne tilkendegive, hvilke relationer de synes er vigtigst. Det kan gøres enten mundtligt eller ved en afstemning, hvor hver deltager får tre stemmer.
- Vælger I afstemning, skal mødelederne inden have skrevet alle forbedringsområder op på en ny flipover.
- Saml op på, hvilke relationer og ideer, det er vigtigst at arbejde videre med.
- Lad eventuelt lederen give sit umiddelbare bud på, hvilke forbedringsmuligheder det vil være interessant at arbejde videre med.
- Skitsér den videre proces – alt efter, hvordan forløbet er planlagt, og hvordan øvelsen er forløbet.

Læs mere om afrunding og opfølgning på øvelsen på godtarbejdsmiljø.dk/komvidere. Her finder du også det materiale, der skal deles ud til deltagerne på dialogmødet.

Øvelsen er inspireret af Rigshospitalets materiale om social kapital "Kortlægning af relationel koordinering i grupper". Materialet er udviklet af arbejdsmiljøkonsulent Eva Thoft i samarbejde med journalist Søren Svith og Arbejdsmiljøenheden på Rigshospitalet.

Udfordring 3

Skab ordentlige forandringer

Forandringer sætter ofte den sociale kapital på spil. Men gennemføres processen ordentligt, kan det opbygge ny gensidig tillid. Ordentligheden stiller store krav til dig som leder – om at inddrage, kommunikere og afstemme forventninger.

Forandringer og social kapital

Forandringer er et mere eller mindre permanent vilkår for de fleste arbejdspladser i det offentlige og i finanssektoren. Det sætter deres sociale kapital på prøve. Hvis kapitalen er lav, bliver forandringerne tit op ad bakke. Og hvis processen ikke gennemføres ordentligt, kan det tære på selv en høj social kapital – til skade for både effektivitet og trivsel.

Alle ændringer i kerneopgave, arbejdsgange, organisering, teknologi eller ressourcer forstyrrer en virksomheds etablerede orden. Det kan let skabe uvished, utryghed og nogle gange skepsis eller direkte modstand hos de medarbejdere, faggrupper eller afdelinger, der bliver berørt.

I den situation vælger nogle virksomheder at få forandringerne overstået så hurtigt som muligt, så man kan komme videre – også med at opbygge den sociale kapital. Men det er netop i forandringsprocesser, at man som virksomhed skal være særlig opmærksom på den dimension af den sociale kapital, der kaldes "retfærdighed". Det handler især om den måde, forandringerne gennemføres på.

Værdien af ordentlige forandringer

Det er veldokumenteret, at medarbejdere er mere villige til at tage konstruktivt del i forandringerne, hvis processen opleves som retfærdig og ordentlig.

Når medarbejderne er med til at udtænke og gennemføre forandringer, oplever de i højere grad sig selv som værdifulde bidragydere. Når de kender og forstår den strategiske sammenhæng, forandringen

indgår i, kan de bedre tage ændringerne til sig og spille med på dem.

Rigtigt håndteret kan forandringerne udgøre en særlig chance for at opbygge tilliden mellem ledelse og medarbejdere og styrke den fælles forståelse af kerneopgaven. Det kan både øge den sociale kapital og chancen for, at forandringerne faktisk fører til de ønskede resultater.

Din rolle som leder

Der er tre vigtige forudsætninger for, at du som leder kan stå i spidsen for en ordentlig forandringsproces.

- *Afklar ledelsesrummet under forandringen:* Hvad er besluttet eller reguleret oppefra, og hvad kan du og dine medarbejdere få indflydelse på? Det er du nødt til at afklare med din egen leder – og med dig selv.
- *Inddrag medarbejderne tidligt:* Tilrettelæg fra begyndelsen en åben og gennemskelig proces sammen med medarbejderne – eksempelvis ved tidligt at involvere SU eller AMO/MED-udvalg i at udvikle en plan for forandringerne.
- *Lyt til kritikerne – deres stemme er værdifuld:* Selv om du ikke deler deres bekymring, skal du forstå, hvad der gør kritikken meningsfuld for dem. Det kan dels kvalificere forandringsprocessen, dels sikre, at alle kommer med.

Tre krav til ordentlige forandringer

Forskning har vist, at tre ting er afgørende for, om medarbejderne oplever forandringsprocesser som fair:

- *At de er med til at finde løsninger:* Du skal invitere medarbejderne til at debattere og give input til udmøntningen af forandringer og beslutninger, der kommer til at berøre deres hverdag. Medarbejderne skal også indbyrdes kunne diskutere og kvalificere hinandens forslag.

- *At de forstår overvejelserne bag beslutninger:* Du skal være særlig omhyggelig med at forklare baggrunden for ledelsesmæssige beslutninger. Det gælder både rationalet i forandringerne og de valg, du foretager undervejs – fx mellem forskellige løsningsmodeller.
- *At de ved, hvad der forventes af dem:* Du skal sørge for, at alle involverede forstår, hvad de kan og skal bidrage med gennem hele forandringsprocessen – herunder hvad de kan præge, og hvad der allerede ligger fast.

Genopbygning af social kapital

Der kan nogle gange være behov for at reparere på den sociale kapital efter en krævende forandringsproces eller en decideret krise. For uanset gode hensigter og forsøg på ordentlige processer kan der være slået skår i tilliden til ledelsen og dermed tæret på den sociale kapital.

Det er derfor vigtigt ikke at undervurdere behovet for at genopbygge den sociale kapital og dermed



Læs mere om ordentlige forandringer i:

Vestergaard (2013): "Fair proces – fra upopulære forandringer til medarbejdere der udvikler løsninger"

Hornstrup (2013): "Strategisk relationel ledelse"

Hasle, Thoft og Olesen (2010): "Ledelse med social kapital".

Går forandringerne ordentligt for sig?



- *Aktive bidrag:* Har alle parter mulighed for at bidrage med deres ideer, erfaringer og kompetencer?
- *Direkte involvering:* Bliver alle relevante parter involveret i at udvikle og implementere løsninger på de vigtigste udfordringer i forhold til deres egne opgaver og ansvarsområder?
- *Direkte kommunikation:* Er der effektive informations- og kommunikationsveje mellem beslutningstagerne og dem, der skal omsætte beslutningerne til handling?
- *Tværgående kommunikation:* Er der effektive informations- og kommunikationsveje til og fra andre dele af virksomheden, der er involveret i forandringerne?

Kilde: Hornstrup (2013): "Strategisk relationel ledelse".

sikre, at virksomheden ikke kommer ind i en negativ spiral af gensidig mistillid mellem ledelse og medarbejdere.

I sådanne situationer er det vigtigt, at ledelsen ikke blot giver udtryk for sine gode intentioner. De skal bakke dem op med konkrete handlinger, som er rettet mod kernen af det, medarbejderne har oplevet som et svigt eller tillidsbrud. Handlingerne skal også være så markante og tydelige, at meningen med dem ikke er til at misforstå.

Som leder skal man turde søge svar på, hvor en proces er gået skævt, og hvilke handlinger der er blevet symbol på mistilliden til ledelsen. Derefter må man overveje, hvad man kan gøre for at genoprette tilliden.

Styrelsen for Forskning og Innovation

Da tilliden skulle stå sin prøve

Den måde, man håndterer én forandring på, bestemmer ofte chancerne for at lykkes med den næste. Styrelsen for Forskning og Innovation havde opbygget så stor en social kapital, at selv en afskedigelsesrunde kunne gennemføres i gensidig tillid og respekt.

Ofte er det i kritiske situationer, at der er mest brug for en social kapital at trække på. Når først krisen er en realitet, skal tilliden helst allerede være etableret.

Og det var den, da Styrelsen for Forskning og Innovation (STFI) i 2010 var tvunget til at gennemføre mærkbare besparelser. For styrelsen havde forinden været igennem en fusionsproces, som var forløbet til medarbejdernes store tilfredshed. Derfor blev det, der kunne have lammet organisationen, til et forløb, som snarere styrkede den sociale kapital yderligere.

Ordentlige uenigheder

Forhistorien begynder noget tid forinden, hvor flere styrelser skulle lægges sammen til én. Det betød som altid store omvæltninger både i de formelle strukturer og i fusionen af forskellige kulturer blandt de sammenbragte enheder. Derfor var der efter et par år brug for at se den fusionerede styrelses organisering igennem igen og vurdere behovet for justeringer.

Styrelsens ledelse tilrettelagde et åbent forløb, hvor struktur- og kulturforandringerne blev tænkt sammen. Lederne fik en fælles kompetenceudvikling med fokus på anerkendende ledelse – forstået som "kvalificeret og ærlig feedback med fokus på kerneopgaven". Det handlede således langt fra om blot at stryge medarbejderne med hårene.

Tværtimod blev det tydeligt signaleret, at det var legitimt at have konflikter og fremsætte kritik. Og når medarbejderne gjorde dét, blev det ikke opfattet som brok, men som et engagement med et strategisk potentiale. Ordentlige uenigheder var en måde at få flere kvalificerede perspektiver på en problemstilling.





Vellykket proces nedefra

I den omstrukturering, der fulgte, indgik en høring af samtlige medarbejdere, hvor de gav udtryk for deres personlige holdninger og ønsker, som blev formidlet ufiltreret videre. På den baggrund udarbejdede alle kontorchefer forslag til løsningen, som blev diskuteret i fokusgrupper af medarbejdere og på chefseminarer. Først derefter traf topledelsen sin definitive beslutning.

Resultatet blev en stor rokade, hvor 120 medarbejdere blev flyttet rundt. Da den nye struktur blev præsenteret, kunne alle se logikken i den. I HR fik man blot henvendelser fra tre medarbejdere, som var kede af deres nye situation, og det kunne håndteres konkret.

Bottom-up-processen var lykkedes. Den åbne og anerkendende tilgang havde ført til en ny struktur, som medarbejderne opfattede som deres egen. Undervejs kom der megen nyttig viden frem; blandt andet om, hvor der kunne høstes synergieffekter, og hvilke områder der var ineffektive. Processen blev dermed et stykke strategisk arbejde. Medarbejderne følte sig hørt, ledelsen fik input til en bedre organisering, og der blev opbygget en stærk tillid og social kapital i organisationen.

Ærlige meldinger

Sådan var tilstanden i organisationen, da det stod klart for topledelsen, at der var udsigt til betydelige besparelser.

I den situation valgte direktøren Inge Mærkedahl at melde hurtigt og ærligt ud: Der var udsigt til færre penge, hele huset måtte være med til at løfte byrden. Det var endnu usikkert, hvad det konkret ville komme til at betyde, men alle ville blive holdt løbende underrettet, så snart ledelsen vidste noget mere. Ikke et ord om fyringer – i første omgang.

Da det senere i processen stod klart, at afskedigelser ikke kunne undgås, stod direktionen i et svært dilemma. På den ene side ville de gerne have nyheden ud hurtigt, så der ikke opstod rygter og

utryghed. På den anden side ville de gerne inddrage tillidsrepræsentanterne ordentligt – med risiko for, at rygter kunne slippe ud undervejs og skade tilliden til ledelsen.

De valgte at informere TR'erne først. Netop her var den gensidige tillid, der var oparbejdet under omstruktureringen, afgørende. De vidste, at de kunne stole på hinanden.

TR med ved bordet

TR'erne fik en uge til at melde tilbage, hvordan forløbet kunne håndteres. De blev opfordret til at tale med hinanden, cheferne, HR-afdelingen og fagforeningen. Til gengæld måtte oplysningerne ikke komme ud i organisationen. Og sådan blev det.

Til gengæld var direktionen indstillet på at imødekomme TR'ernes ønsker i så høj grad som muligt. Det handlede blandt andet om, at de afskedigede så vidt muligt skulle have forsterket til andre stillinger i koncernen. TR'erne blev også inviteret med i drøftelserne om de svære beslutninger.

– Når man ikke bydes ind til bordet, kan man sidde ovre i hjørnet og være sur og negativ og aktivt modarbejde ledelsens udspil. Men når man er inviteret med til bordet, bliver man anerkendt som legitim deltager i beslutningsprocessen, siger Line Skytte Mørke Hansen, koncerncenterchef i Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser.

Den opsparede sociale kapital gjorde det muligt at gøre afskedigelsesrunden så nænsom som muligt og holde arbejdet kørende i en svær tid. Efter forløbet fik direktør Inge Mærkedahl direkte at vide, at medarbejderne syntes, hun havde gjort det godt. De oplevede, at direktionen havde vist respekt for folks situation, samtidig med, at det var klart og tydeligt, hvad der skulle ske.

Artiklen er en forkortet og bearbejdet udgave af casen "Afskedigelsesrunden", der indgår i Niels Thyge Thygesen m.fl. (2013) "Tillid på bundlinjen". Den bearbejdede udgave af casen er godkendt af Inge Mærkedahl.

Aarhus Kommune – Børn og Unge

Ingen forandringer uden tillid

Vil man vinde modpartens tillid, må man selv være klar til at investere og risikere noget. Det lærte både ledelse og medarbejdere i Børn og Unge-forvaltningen i Aarhus Kommune, da skepsis over for en ny fusion skulle forvandles til konstruktivt samarbejde.

Det var bestemt ikke populært i de fire forvaltninger for henholdsvis daginstitutioner, skoler, fritid & klubber samt sundhedsplejen, at de i 2006 blev slået sammen til enhedsforvaltningen Børn og Unge. At den politisk besluttede fusion kort efter blev garneret med besparelser, gjorde ikke sagen og stemningen bedre.

Medarbejderne følte, at de fik vredet armen om på ryggen og deres faglighed trådt under føde. Medarbejdersiden og ledelsen brugte da også den første tid efter fusionen på at modarbejde hinanden for fuld styrke. En af kamppladserne var forvaltningens hovedmedbestemelsesudvalg (HMU).

– I starten brugte vi kræfterne på at sætte hårdt mod hårdt og kæmpe imod denne forandring, som vi var imod. Og sådan en situation i det øverste fælles organ er ikke ligefrem befordrende for et godt samarbejde ude på kommunens skoler og institutioner, fortæller den nuværende næstformand for HMU, fællestillidsrepræsentant fra Århus Lærerforening Søren Aakjær.

En uventet øjenåbner

Begge parter kunne se, at de var havnet i en fastlåst og utilfredsstillende situation, hvor de brugte dyrebare kræfter på at arbejde imod en beslutning, de ikke havde indflydelse på. Der var langt mere brug for at finde frem til et fælles fokus for det indbyrdes samarbejde. Men hvordan?

Inspirationen kom uventet fra den hvidbog om virksomhedens sociale kapital, som Arbejdsmiljørådet netop havde udgivet. Heri fandt begge parter et

fælles sprog for muligheden af at kombinere fokus på trivsel med høj kvalitet og effektivitet i kerneydelsen.

Det blev indledningen til et fælles forløb, hvor social kapital kom på dagsordenen i HMU. En af metoderne i arbejdet var at skifte perspektiv og se tingene fra modpartens synsvinkel. Direktør Nils Petersen fortæller:

– Det var en øjenåbner, da jeg blev sat til at være fælles-TR for FOA. Det gav mig en indsigt i de hensyn, modparten er nødt til at tage til sit bagland og sine medlemmer. Og vi blev alle sammen klar over, at hvis vi ikke turde slippe vores faste roller og manuskripter, kom vi aldrig videre.

En modig åbning

Gennembruddet kom ikke med det samme. Social kapital havde været på dagsordenen i seks måneder, da medarbejdersiden traf en afgørende beslutning. De gik til Nils Petersen og sagde: "Vi er klar til at vise jer den tillid, at vi arbejder for en fælles sag med de bedste hensigter – og ud fra de respektive hensyn, vi hver især er nødt til at tage."

Magistratsdirektøren kvitterede med det samme og sagde "Jeg er klar til at vise jer de forslag og dokumenter, ledelsen arbejder på – før de er færdige." Vel vidende, at en sådan åbenhed ikke ville være risikofri, fordi de ufærdige forslag risikerede at lække og cirkulere ukontrollabelt.

Men netop den risikable tillid er ifølge Nils Petersen humlen i social kapital:

– Medarbejdersiden investerede noget. De satte modigt noget på spil og viste tillid til, at vi som ledelse ville besvare åbningen i samme ånd, siger han.

Det skete, og den gensidige tillidserklæring har haft sin effekt. I dag fungerer samarbejdet godt, og der er i forvaltningen blevet skabt en mere sammenhængende indsats for børn og unge. Det betyder langt fra, at modsætninger eller konflikter er ophæ-

vet. Men begge parter stoler nu på, at også modparten er interesseret i at finde frem til en god løsning.

- Vi forsøger at skabe nogle processer, hvor tingene foregår åbent og retfærdigt. Ingen skal bagefter føle, at de blev bildt noget forkert ind undervejs, siger Nils Petersen.

Og filosofien om den sociale kapitals betydning har efterhånden bredt sig fra HMU og ud på kommunens institutioner, hvor der afholdes kurser for ledere, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter.

En misforståelse

Tilliden er ikke noget, der kan etableres en gang for alle; den skal fornyes og bekræftes løbende. Implementeringen af folkeskolereformen bliver den næste store prøve på tillidens styrke og holdbarhed.

- Selvfølgelig kan det gøre noget ved tillid og samarbejde, at vi på nationalt plan har været ude i en storkonflikt, hvor de vante spilleregler var ophævet. Men for os gælder det om at finde tilbage til det tillidsfulde samarbejde. Vi skal genetablere trygge rammer for lærerne, så de igen kan koncentrere sig om deres kerneopgave, siger Søren Aakjær.

For at vedligeholde deres indbyrdes tillidsforhold har Søren Aakjær og Nils Petersen lært sig et lille trick, begge bruger, når nogen konfronterer dem med påståede urimeligheder fra den anden side. De siger umiddelbart "Det må være en misforståelse", og tjekker så oplysningerne med den anden, inden de gør mere ved sagen.

Casen er en bearbejdet og udvidet udgave af artiklen "Tillid mellem medarbejdere og ledere skaber gode løsninger", der første gang blev bragt på Personaleweb i 2012. Den bearbejdede udgave af casen er godkendt af Nils Petersen og Søren Aakjær.



Design en god forandringsproces

Ordentlige forandringsprocesser kræver grundige overvejelser om, hvordan processen skal forløbe – herunder, hvornår og hvordan medarbejderne skal involveres. Brug denne enkle model med fem faser til at tilrettelægge et sammenhængende forløb.

Hvis du som leder står foran en vigtig forandrings- eller innovationsproces, har du brug for et godt design for hele forløbet. Denne fasemodel viser, hvordan du kan tilrettelægge processen, så medarbejderne oplever sig godt orienteret om og involveret i, hvad der foregår.

Hvor længe de enkelte faser skal vare, afhænger helt af forandringernes omfang og karakter – forløbet kan spænde fra et par uger til flere måneder. I korte forløb består hver fase måske bare af et enkelt møde. I længere processer kan nogle faser rumme en hel række af aktiviteter.



Fase 1: Forklar konteksten

Som leder skal du sætte forandringens kontekst. Det vil sige forklare dens baggrund, formål, rammer og retning: Hvad skal der ske – og hvorfor?

Du skal præsentere konteksten for dine medarbejdere, så det også bliver tydeligt for dem, hvordan processen kommer til at forløbe, og hvad du og resten af ledelsen forventer af medarbejderne – og af jer selv. Til en klar beskrivelse af konteksten hører svar på fx følgende spørgsmål:

- Hvad er situationen? Hvad skal ske?
- Hvad er formålet? Hvilken effekt skal det skabe for hvem og hvornår?
- Hvilken situation skal vi væk fra? Hvad skal vi hen imod?
- Hvad er succeskriterierne? Brug fx som kriterium, at det på én gang skal være til gavn for kunden/borgeren, trivslen og effektiviteten.
- Hvordan hænger det sammen med organisationens øvrige strategi?
- Hvad skal vi diskutere og blive klogere på? Hvad er ikke til forhandling?
- Hvilken proces skal bringe os i mål? Hvad er mine forventninger til jer undervejs? Hvad er tidsrammen? Hvad bliver min opgave og rolle?

Hvis forandringen er besluttet uden for dit ledelsesrum, kan du med fordel starte med at afklare disse spørgsmål med din egen leder. Måske kan du ikke få svar på det hele, men så kan I aftale, hvordan du bedst kan navigere i den uafklarede kontekst, så du alligevel har et klart mandat til at handle. Invitér evt. din leder med ned til mødet, når du skal sætte konteksten, så medarbejderne kan spørge ham eller hende direkte.

Fase 2: Involver andre i at udvikle løsninger

I skal nu udvikle løsninger, der modsvarer jeres udfordringer. Det skal ske på en måde, der skaber ejerskab blandt medarbejderne og giver dem muligheder for at handle. Din opgave som leder er:

- At sætte medarbejderne godt i gang med at udvikle forslag.
- At stille spørgsmål til, hvordan deres løsningsforslag svarer til forandringens kontekst, formål og effekt.
- At fremme dialogen og brobygningen mellem medarbejdernes løsningsforslag.
- At afklare i fællesskab, hvilken værdi forslagene ventes at kunne få, og hvor hurtigt de kan føres ud i livet. Husk, at initiativer, der iværksættes og bærer frugt med det samme, som regel giver ekstra energi til processen.

Fase 3: Udvalg løsningsforslag, og begrund dit valg

Ikke alle løsningsforslag kan og skal realiseres. Din opgave i tredje fase er dels at vælge løsninger, som I skal afprøve i praksis, dels at forklare medarbejderne, hvorfor du har valgt netop de løsninger frem for andre.

Ved at forklare kriterierne for dine valg viser du, at alle løsningsforslag er blevet taget alvorligt og vurderet i forhold til, hvorvidt de reelt vil kunne gennemføres og skabe værdi for virksomheden.

Den enkelte medarbejder kan dermed lettere opleve beslutningerne som fair og fæste lid til din dømmekraft – selv om vedkommendes egne ideer måske er blevet afvist.

Fase 4: Prøv en række løsninger af sammen

Inden I lægger jer endelig fast på bestemte løsningsveje, skal de testes i hverdagen. Det skal du som leder give dine medarbejdere mulighed og ansvar for at tage del i – blandt andet ved at:

- Sætte klare forventninger til medarbejderne om at gøre deres bedste for at få løsningerne til at virke i praksis.
- Bede dem observere og indrapportere eller notere erfaringer med løsningsforslagene:
 - Hvor er der fremskridt og nye handlemuligheder?
 - Hvor er der problemer? Hvad kan allerede gøres i morgen?
- Bede dem komme med ideer til tiltag, der kan få løsningerne til at fungere endnu bedre.
- Invitere dem til at dele deres overvejelser om løsningens hensigtsmæssighed i forhold til afdelingens eller organisationens mål.
- Tilrettelægge situationer, hvor I kan give og debattere feedback på løsningsforslagene.

Fase 5: Begrund de løsninger, du vælger

På baggrund af jeres fælles afprøvning er det nu dit ansvar at udvælge de løsninger, der skal implementeres og blive en del af den daglige drift. Her er det især vigtigt, at du:

- Forklarer dine overvejelser og kriterier for til- og fravalg.
- Gennemgår de enkelte løsninger, I har afprøvet, i forhold til disse kriterier.
- Tydeliggør, hvordan løsningerne skaber værdi i det daglige arbejde og i forhold til virksomhedens strategi og kerneopgave.

Fasemodellen bygger på Vestergaard (2013): "Fair proces - fra upopulære forandringer til medarbejdere der udvikler løsninger".
Få konkret inspiration til gode forandringsprocesser på godtarbejdsmiljø.dk/komvidere

Psykisk arbejdsmiljø ved forandringer

Hvis forandringer skal have en positiv effekt, er du som leder nødt til også at tage hånd om det psykiske arbejdsmiljø – før, under og efter forandringerne. Du kan fx drøfte følgende fælles anbefalinger fra arbejdsmarkedets parter med lederkolleger og medarbejdere.

1. Tænk psykisk arbejdsmiljø ind fra starten

Tænk et godt psykisk arbejdsmiljø ind som et integreret mål med forandringen. Drøft, hvordan der på arbejdspladsen kan arbejdes for at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø i forbindelse med forandringen. Tænk det psykiske arbejdsmiljø ind i den nye organisering af arbejdet.

2. Vær opmærksom på forskellige roller og behov

Afklar og meld ud, hvem der har hvilke roller og hvilket ansvar i forbindelse med forandringen. Vær fx opmærksom på mellemledernes opgaver og ansvar i forbindelse med forandringen – og på, at forskellige medarbejdergrupper kan have forskellige behov for kommunikation, inddragelse og støtte.

3. Inddrag medarbejderne

Involvér og engagér så tidligt som muligt medarbejderne i forandringerne – både direkte og i de formelle samarbejdsorganer (AMO, SU eller MED-udvalg). Husk at inddrage de rette udvalg i forhold, der handler om arbejdsmiljøet.

4. Forklar, hvad der sker med arbejdsmiljøet

Kommunikér åbent og klart, hvordan I regner med at håndtere det psykiske arbejdsmiljø i den periode, hvor I arbejder med forandringen. Fortæl også, hvad I vil gøre for at fastholde et godt psykisk arbejdsmiljø, når forandringen er gennemført.

5. Vær forberedt på usikkerhed

Fokusér på at håndtere usikkerhed og uro hos medarbejderne i forbindelse med forandringen. Kommuniker fx, hvordan medarbejdernes ideer, spørgsmål og tvivl vil blive håndteret.

6. Tilbyd medarbejderne den relevante støtte

Understøt forandringsprocessen med tilbud om kompetenceudvikling, støtte, coaching, dialog, afklaring og vejledning. Snak tidligt om behovet for den slags støtte til det psykiske arbejdsmiljø i forbindelse med forandringen. Sørg for, at alle ved, hvem de kan henvende sig til for at få støtte, mens forandringen gennemføres.

7. Hjælp hinanden godt igennem forandringen

Overvej, hvad der skal til for at klæde medarbejderne på til forandringen. Tal om, hvordan I bruger hinanden og hinandens ressourcer. Vær konstruktiv og støt kolleger. Afklar, om der er behov for ekstern hjælp.

De syv anbefalinger er en forkortet og bearbejdet udgave af i alt 22 anbefalinger, der er udgivet i hæftet "Et godt psykisk arbejdsmiljø – når der sker forandringer på arbejdspladsen". Hæftet kan findes på skabgodeforandringer.dk

De 22 anbefalinger er udviklet af arbejdsmarkedets parter, Arbejdstilsynet og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA). De bygger på parternes erfaringer og den seneste arbejdsmiljøviden på området.

En opgave for hele virksomheden

Inden for sit eget ledelsesrum kan enhver leder arbejde med at styrke den sociale kapital. Et samlet løft i hele virksomheden kræver en række fælles indsatser på mindst tre områder: det samlede ledelsessystem, udviklingskulturen og den fælles organisering af indsatsen.

A. Et ledelsessystem, der fremmer social kapital

Den amerikanske forsker Jody Gittel gives følgende ti råd til virksomhedens samlede ledelsessystem:

1. Led med troværdighed og omsorg
2. Investér i frontlinjeledelse
3. Ansæt efter og træn relationelle kompetencer
4. Brug konflikter til at opbygge relationer
5. Byg bro over opsplitningen mellem arbejds- og familielivet
6. Skab koordinering ved virksomhedens indre grænser
7. Mål performance bredt
8. Sørg for fleksible jobfunktioner
9. Gør fagforeningerne til jeres partner
10. Opbyg relationer til jeres leverandører.

Rådene udspringer fra hendes forskning i luftfartsindustrien; hun har senere fundet lidt andre fokuspunkter i blandt andet sygehusvæsenet. Den gennemgående pointe er, at hvis man vil fremme den sociale kapital i hele virksomheden, er det ikke kun den enkelte leders opgave og ansvar. Det angår måden, hele virksomheden ledes og fungerer på.

B. En kultur, der inviterer til udvikling

Formelle strukturer, politikker og systemer gør det ikke alene. Hvis virksomheden vil udnytte sin sociale kapital til at udvikle sig, kræver det også noget af kulturen i virksomheden.

Det har blandt andre konsulent og erhvervs-ph.d. Carsten Hornstrup fokus på. Han opfordrer lederne til at gå forrest i at skabe en åben og udviklende kultur. Det handler i høj grad om den måde, de kommunikerer og skaber relationer på:

"Som ledere må I være enige om at arbejde for en undersøgende kultur, hvor man nysgerrigt kan udfordre hinanden. Det handler konkret om at styrke kendskabet til og forbindelserne mellem hinandens områder samt om at invitere til og påskønne, at der bliver taget nye initiativer. Som ledere skal I invitere andre til at være nysgerrige, uærbødige, udfordrende, involverende og engagerende – ikke mindst ved at være det selv."

C. En fælles organisering af indsatsen

At styrke den sociale kapital foregår næsten per definition som et samarbejde. På virksomhedsniveau er det oplagt at forankre planlægningen i de fora, hvor ledelse og medarbejdere i forvejen samarbejder – fx MED-udvalg/SU eller arbejdsmiljøudvalg.

Planlægningen kan fx støtte sig til tjeklisten med dialogspørgsmål på næste side. Den kan dels hjælpe til fra begyndelsen at få afklaret indsatsens mål og midler, dels tages frem undervejs i forløbet.

Tjekliste til projekter om social kapital



Formål

- Hvad vil I opnå ved at sætte fokus på social kapital?
- Hvordan vil I gerne kunne se, at arbejdspladsens sociale kapital er styrket?
- Hvem – hvilke faggrupper/enheder/organisatoriske niveauer – skal gerne kunne mærke en forskel?

Ressourcer

- Hvilke ressourcer kræver indsatsen?
- Hvilke arbejdsopgaver skal løses i hvilke faser – og af hvem?
- Er der opgaver, I endnu ikke kender indholdet og omfanget af?
- Kan det klares inden for egne rammer, eller skal ledelse på højere niveau inddrages?
- Hvilke øvrige indsatser har I gang i? Er det muligt at skabe synergi-effekt med disse? Hvordan sikres koordinering mellem aktiviteter?
- Er der ressourcer og tilstrækkelig prioritet til en social kapital-indsats lige nu?

Ledelsesprioritet og beslutningskraft

- Har indsatsen øverste ledelses opmærksomhed og prioritet?
- Hvordan skal medarbejderne/kollegerne mærke dette?
- Hvordan er ledelsen involveret i processen?

Medarbejderinvolvering

- Hvordan "sælges" ideen om opbygning af social kapital til medarbejderne/kollegerne?
- Hvordan vil I inddrage medarbejderne/kollegerne i indsatsen – i opstarten og undervejs?

Organisering af indsatsen

- Hvem skal styre indsatsen og være ansvarlig?
- Hvilken rolle har den lokale TRIO (leder, arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentant)?
- Skal den centrale TRIO (intern HR-, arbejdsmiljø- og uddannelseskonsulent) have en rolle og i givet fald hvilken?
- Hvilken rolle skal de andre ledere have?

Projektplan

- Er det klart, hvem der laver en plan for indsatsen – med tidsplan og aktiviteter?
- Hvordan undgås det, at projektet går i stå?
- Er der lavet en mødeplan for den ansvarlige indsatsledelse?

Kommunikation

- Hvem er interessenter?
- Hvem skal informeres om indsatsen?
- Hvem skal informere – og hvornår i forløbet?
- Hvordan skal kommunikationen være? Information eller dialog?
- Er der behov for en egentlig kommunikationsplan?

Hvem er ansvarlig for at følge op på denne tjekliste?



Kom videre med social kapital

November 2013

Udgivet af BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og
Offentlig administration

Stuðiestræde 3, 3. sal
1455 København K

Styregruppe:

Akademikerne
Danske Regioner
Finanssektorens Arbejdsgiverforening
Finansforbundet
HK/Kommunal
HK/Stat
KL

Projektledelse og tekst: Mads Kristoffer Lund

Redaktion: Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk Design: Karen Krarup

Foto: Tomas Bertelsen

Tryk: PRinfoTrekroner

ISBN: 978-87-92364-55-5

Kom videre med social kapital

I både den finansielle sektor og på offentlige arbejdspladser arbejder mange i dag med virksomhedens sociale kapital. Dette hæfte er skrevet til dig, der som leder allerede kender til social kapital og gerne vil et skridt længere i arbejdet.

Hæftet går tæt på tre ledelsesudfordringer i arbejdet med social kapital:

- Hvordan kan du skærpe jeres fokus på kerneopgaven?
- Hvordan styrker du samarbejdsrelationerne i hele organisationen?
- Hvordan står du i spidsen for at gennemføre forandringer på en ordentlig måde?

Hver udfordring belyses ud fra teoretiske begreber, praktiske øvelser og tjeklister samt erfaringer fra to arbejdspladser.

Et fremtidssikret arbejdsmiljø

Et godt samarbejde er væsentligt for et godt arbejdsmiljø nu og i fremtiden. Derfor samarbejder arbejdsgivere og arbejdstagere i BFA om at udvikle information, inspiration og vejledning.

Vi udarbejder konkrete værktøjer, så arbejdspladserne kan handle og forebygge lokalt. Vi præsenterer ambitiøse forebyggende løsninger, som baserer sig på erfaring fra arbejdspladser og på forskning. Løsninger som tager udgangspunkt i de problemer, der skal løses nu og de problemer, som kan opstå.

Det gør vi i enighed – til gavn for ledere, medarbejdere og borgere.

I BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration deltager repræsentanter udpeget af arbejdsmarkedets hovedorganisationer.

Hent 'Kom videre med social kapital' og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på godtarbejdsmiljo.dk.



**Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø**

Velfærd og Offentlig administration