

Holdbare arbejdsfællesskaber

– en praktisk guide til mere kvalitet, trivsel og arbejdsglæde



Af Katrine Brenner, Chefkonsulent i Komponent

Kvaliteten af arbejdsfællesskaberne er afgørende for trivsel, arbejdsglæde og samarbejdet om den fælles kerneopgave. Arbejdsfællesskabsmodellen beskriver de organisatoriske, de opgaverettede, de faglige og de kollegiale arbejdsfællesskaber og hjælper med at definere ambitionen for holdbare arbejdsfællesskaber. Handlingstrekanten kan i den forbindelse definere handlinger, der understøtter ambitionen, og bryde dem helt ned i konkrete mikrohandlinger, som alle kan handle på.

Gennem mine 15 år som konsulent har jeg gang på gang set, hvor afgørende kvaliteten af arbejdsfællesskaberne er for trivsel, arbejdsglæde og samarbejdet om den fælles kerneopgave. Heldigvis har jeg også fået lov til at bidrage til, at flere arbejdspladser har arbejdet hen mod et styrket arbejdsfællesskab, hvor opgaver, trivsel og samarbejde går naturligt hånd i hånd.

I denne artikel får du indblik i arbejdsfællesskabets anatomi, og jeg vil præsentere dig for to modeller, som tilsammen giver dig redskaber til både at forstå og tale om ambitionerne for holdbare arbejdsfællesskaber og til at handle på ambitionerne, så I flytter jer i en ønsket retning.

Jeg skriver denne artikel som praktiker. Jeg lader mig inspirere af teorier om bl.a. psykologisk trykthed (Amy Edmondson m.fl.), forandringsledelse (Ralph Stacey m.fl.), hjerneforskning (Marcial Losada m.fl.) og adfærdsdesign (Morten Münster og Mads Bab m.fl.), men mit bidrag til arbejdet mod et styrket arbejdsfællesskab er først og fremmest baseret på den praksis, jeg møder i den virkelige verden. Det er mit håb, at du – når du har læst artiklen – ved præcis, hvordan du skal sætte

Om Katrine Brenner

Er chefkonsulent i Komponent – Kommunernes Udviklingscenter. Underviser bl.a. på Den Offentlige Projektlederuddannelse® og holder kurser og workshops inden for grafisk facilitering, borgerdialog, ledelse af holdbare arbejdsfællesskaber og psykisk arbejdsmiljø. Har tidligere arbejdet 14 år i Københavns Kommune, blandt andet som konsulent i Arbejds miljø København, og har der været med til at udvikle Arbejdsfællesskabsmodellen.

fokus på arbejdsfællesskaber i din afdeling eller på din arbejdsplads. Derfor slutter jeg også af med et par råd til, hvordan du leder holdbare arbejdsfællesskaber.

Det holdbare arbejdsfællesskab

Jeg definerer et arbejdsfællesskab som en **gruppe mennesker**, der er afhængige af hinanden for at lykkes godt med deres **fælles kerneopgave**.

Jeg fremhæver en **gruppe mennesker**, fordi et arbejdsfællesskab kan bestå af alle ansatte på en arbejdsplads, dvs. både medarbejdere, mellemledere, chefer og direktører. I løbet af en arbejdsdag eller arbejdsuge kan vi indgå i flere større og mindre arbejdsfællesskaber, alt efter hvad opgaven kalder på. Og jeg fremhæver den **fælles kerneopgave**, fordi formålet med at sikre holdbare arbejdsfællesskaber i sidste ende er at gøre os bedre til at løse vores kerneopgaver.



Et holdbart arbejdsfællesskab er et arbejdsfællesskab med en kultur, som favner forskellige fagligheder, roller, ansvarsområder og personer, så kerneopgaven løses effektivt og med høj kvalitet. I et holdbart arbejdsfællesskab er der en høj grad af trivsel blandt de ansatte, og arbejdsfællesskabet kan sammen modstå udfordringer og problemer som f.eks. organisationsændringer, ny lovgivning eller ændrede krav fra omverden.

De holdbare arbejdsfællesskaber udgør organisationens fundament, og derfor skal man have øje for dem. De er dynamiske forstået på den måde, at de ændrer størrelse, indhold og form. De påvirker hinanden og former sig efter hinanden. De snor sig og fletter sig sammen. Og de opløses samtidig med, at nye opstår.

Forstå og tal om holdbare arbejdsfællesskaber: Arbejdsfællesskabsmodellen

Arbejdsfællesskabsmodellen var jeg med til at udvikle i Københavns Kommune, hvor jeg var ansat indtil 2020. Den er et godt visuelt redskab, da den hjælper til at forstå de forskellige typer af

arbejdsfællesskaber, vi finder på en arbejdsplads. Dermed hjælper den os også til at definere vores ambitioner for holdbare arbejdsfællesskaber.

Modellen præsenterer fire former for arbejdsfællesskaber, som jeg vil uddybe med hjælp fra en case, så du kan sammenligne med din egen praksis: Daginstitutionen Magdalene Haven i Sorø Kommune kontaktede Komponent for at få hjælp til at arbejde med kulturen i børnehvegruppen, som i efteråret 2021 bestod af otte medarbejdere og en pædagogisk leder. Gruppen havde generelt stor omsorg for hinanden, men var også ramt af vanskeligheder og konflikter medarbejderne imellem.

De organisatoriske arbejdsfællesskaber er dem, der understøtter sammenhængskraften i organisationen. Det er f.eks. når en hel institution er samlet om at drøfte værdier eller strategiske fokusområder, eller når en ledergruppe eller et MED-udvalg arbejder med lederudvikling eller personalepolitikker. I Magdalene Haven er det organisatoriske arbejdsfællesskab f.eks. hele huset (vuggestue og børnehave), hele området (Dagtilbud Syd), hele forvaltningen (Børn og Familier) eller hele Sorø Kommune.



Arbejdsfællesskabsmodellen er udviklet af Københavns Kommune (amk.kk.dk/staerke-arbejdsfaellesskaber).

arbejdsmiljøkøbenhavn

De opgaverettede arbejdsfællesskaber er dem, hvor vi er tættest på borger eller bruger og derfor mærker den forskel, organisationen skaber for de mennesker, vi arbejder med eller for. Det er f.eks. arbejdsfællesskabet i et team eller omkring en gruppe borgere, eller det er arbejdsgruppen, som planlægger den årlige sommerfest for borgerne. I Magdalene Haven er det de enkelte stuer i institutionen.

De faglige arbejdsfællesskaber er dem, hvor vi i fællesskab udvikler måden, vi løser opgaverne på. Her styrker vi vores professionelle 'vi' og vores fælles faglige sprog. Det foregår f.eks. under supervisionen, når vi på udviklingsdage drøfter teoretiske ståsteder og metodiske greb, eller når vi på personalemødet har sagssparring på dagsordenen. I Magdalene Haven er det f.eks., når pædagogerne samarbejder om udvikling af pædagogiske læreplaner.

De kollegiale arbejdsfællesskaber er sværest at pege på og nemmest at kende. Vi ser dem overalt; i personalerummet, hvor vi smalltalker om alt og ingenting og for en stund flytter fokus fra borgeren til vores kollega. Det er her, vi mærker, at vi hører til. Det er her, vi styrker den psykologiske tryghed, så vi fungerer godt og trygt i de øvrige arbejdsfællesskaber. I Magdalene Haven var det f.eks. frokostpausen på fællesdagen, hvor vi hyggede og grinte sammen, men det var også selve fællesdagen, hvor medarbejderne udviste mod og tillid i dialogerne, så der var plads til at tale – også om det, der var svært.

Arbejdsfællesskabsmodellen er et begrebsapparat, der hjælper os til at tale om og sætte fælles ambitioner for, hvordan et holdbart arbejdsfællesskab skal se ud. I Magdalene Haven dannede modellen udgangspunkt for gruppedrøftelser, hvor medarbejderne i små grupper definerede styrker og svagheder i deres egne arbejdsfællesskaber. F.eks. blev det tydeligt, at det organisatoriske arbejdsfællesskab viser sig stærkt, når en fra huset lukker alle stuer, mens de øvrige medarbejdere er sammen med børnene. Og det faglige arbejdsfællesskab viser sig stærkt, når man på personale dage samarbejder om de pædagogiske læreplaner.

Som opsamling på dialogen kunne vi identificere en række forskellige ambitioner for det holdbare arbejdsfællesskab i Magdalene Haven. Blandt dem var en ambition om at styrke samarbejdet på tværs af stuerne og at styrke fokus på, hvordan man bedst muligt løfter alle aspekter af kerneopgaven.

Fra ambitioner til konkret handling: Handlingstrekanten

Men ambitioner skaber ikke i sig selv handling. Ambitioner er abstrakte målforestillinger, og fordi vi sjældent kan være uenige om ambitionen, får man alt for sjældent defineret de handlinger, der skal hjælpe os til at indfri ambitionen. Det er her, Handlingstrekanten og Morten Münsters plathedstest kan hjælpe til at definere handlinger, der understøtter ambitionen, og bryde dem helt ned i konkrete mikrohandlinger, som alle kan handle på. Alle ved med andre ord, hvordan de kan bidrage til at indfri ambitionen.



Handlingstrekanten er udarbejdet med god inspiration fra Mads Bab, som inddeler handlinger i tre niveauer, og Morten Münster, som beskriver bevægelsen fra abstrakt ambition til mikrohandling. (Mads Bab på GNIST webinar om adfærdsdesign, marts 2021 og Morten Münster: Jytte fra marketing er desværre gået for i dag, Gyldendal 2017).

Ambitionen er det visionære mål, som der sjældent er uenighed om, f.eks. at vi skal styrke samarbejdet på tværs eller fokusere på kerneopgaven.

Ønsket handling er den handling, der kommer naturligt til udtryk, når ambitionen er indfriet, f.eks. at vi sammensætter vores teams på en ny måde, så alle fagligheder er repræsenteret.

Mikrohandlinger er de små skridt, der skal hjælpe os i retning af den ønskede handling. De er så konkrete, at alle kan se sig selv i dem, og der kan være flere mikrohandlinger, der tilsammen leder hen mod en ønsket handling, der indfried ambitionen. For at flytte os i retning af en indfriet ambition er det vigtigt, at vi får mikrohandlingerne defineret. Og det er vigtigt, at de er så konkrete som overhovedet muligt. Selv har jeg haft god succes med Morten Münsters plathedstest:

Forestil dig det modsatte af den definerede mikrohandling. Kan man være enig i det modsatte, eller er det en retorisk plathed og dermed en overflødig konstatering? Så er det ikke en mikrohandling. Vi kan næppe være uenige om at øge medarbejdergruppens trivsel, og derfor er det ikke en mikrohandling, men vi kan sagtens være uenige om, hvorvidt et eller tre ugentlige trivselsmøder bidrager til øget trivsel. Derfor kan ét ugentligt trivselsmøde defineres som en mikrohandling.

I Magdalene Haven bragte vi Handlingstrekanten i spil for at blive konkrete på, hvordan medarbejderne kan arbejde sammen hen mod at realisere de fælles ambitioner. Medarbejderne blev delt op i to mindre grupper for at definere mikrohandlinger for hele teamet. De blev trykprøvet med plathedstesten og præsenteret for hinanden, og tilsammen blev de enige om tre konkrete mikrohandlinger. Én, der knytter sig til ambitionen om et styrket samarbejde på tværs af stuerne og to, der knytter sig til ambitionen om et styrket fokus på alle aspekter af kerneopgaven.

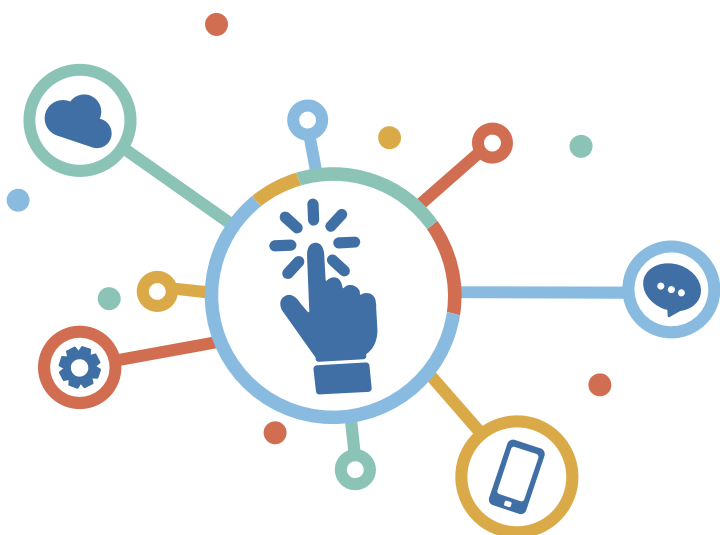
- Afstem altid med en kollega, før du går væk fra et område, I er i sammen.
- En ønsket handling om at give plads til at tale om egen trivsel i et børnefrit rum blev mikrohandlingen at tage en trivselsrunde på alle personalemøder.
- En ønsket handling om at forstå kerneopgaven som mere end det rent pædagogiske arbejde blev til mikrohandlingen, at alle referater og relevant materiale fra MED-møder og kurser sendes til hele personalegruppen, som har mulighed for at holde sig opdateret og byde ind med egne perspektiver.

Som leder har du et særligt ansvar

Med Magdalene Haven som eksempel har jeg i det ovenstående forklaret, hvordan man i praksis kan sætte fokus på og arbejde med at udvikle holdbare arbejdsfællesskaber på sin arbejdsplads. Processen gav Magdalene Haven en fælles forståelse af, hvad et holdbart arbejdsfællesskab er, gode dialoger med plads til at dele holdninger og faglige værdier og helt konkrete mikrohandlinger, de kan arbejde med for at komme tættere på at realisere deres ambitioner om et holdbart arbejdsfællesskab.

Det er vigtigt for mig at understrege, at selvom et holdbart arbejdsfællesskab er alle medarbejdernes ansvar, er der nøglepersoner, der spiller en særlig rolle. Arbejdsmiljørepræsentanten og tillidsrepræsentanten har en særlig rolle i at dagsordensætte arbejdsfællesskabet, og du har som leder et særligt ansvar for at facilitere det rum og den tryghed, der gør det muligt for en medarbejdergruppe at sætte ord og handling bag deres ønsker om et styrket arbejdsfællesskab. Det er dit ansvar at give plads til de forskellige typer af arbejdsfællesskaber, der eksisterer side om side, og du skal sikre, at der er god balance mellem dem, og at alle medarbejdere føler sig inkluderet.

Derfor kan du med fordel bruge Arbejdsfællesskabsmodellen i dialog med TRIO eller MED og i dialogen med din medarbejdergruppe. Tal f.eks. om, hvordan balancen mellem de fire typer af arbejdsfællesskaber er. Er det OK, at nogle lige nu fylder mere end andre? Er der udefrakommende faktorer, som gør, at I skal fokusere mere på ét arbejdsfællesskab og mindre på et andet? Og prøv sammen at definere mikrohandlinger, der støtter op om jeres ambitioner og flytter arbejdsfællesskaberne i en ønsket og holdbar retning.



Sæt spot på holdbare arbejdsfællesskaber på din arbejdsplads

Vil du sætte holdbare arbejdsfællesskaber på dagsordenen? Jeg har lavet et forslag til en proces, som med udgangspunkt i Arbejdsfællesskabsmodellen og Handlingstrekanten giver jer mulighed for at tale om holdbare arbejdsfællesskaber og opstille en række mikrohandlinger, som I prøver af for at komme et skridt tættere på at realisere jeres ambitioner om et holdbart arbejdsfællesskab præget af høj trivsel, arbejdsglæde og kvalitet i opgaveløsningen. Den finder du kvit og frit på www.komponent.dk/arbejdsfællesskab

Din ledelsesopgave i organisatoriske arbejdsfællesskaber

Hjælp medarbejderne med at oversætte organisationens visioner, strategier og faglige ambitioner til den praksis, I arbejder i. Tilbyd din fortolkning og byd ind med de observationer, du har gjort dig, når du som leder bevæger dig på tværs og over vandene. Dermed bliver det nemmere for både dig og dine medarbejdere at identificere de konkrete handlinger, der vil flytte jeres organisation i den ønskede retning.

Din ledelsesopgave i opgaverettede arbejdsfællesskaber

Vær transparent og tydelig omkring arbejdsopgaver, roller og prioriteringer i organisationen. Når alle ved, hvem der gør hvad og hvorfor, bliver aftalerne overholdt, og de små opgaver bliver udført, fordi man ved, at de bidrager ind i den fælles kerneopgave. Når du er transparent og tydelig i din organisering og prioritering, vil du opleve følgeskab på definerede arbejdsgange og beslutninger.

Din ledelsesopgave i faglige fællesskaber

Skab rum til faglig udvikling og til at styrke det faglige sprog, f.eks. ved at give plads til sagsparring på ugentlige møder, prioritere supervisionen eller organisere makkerpar til faglig sparring. For at udvikle fagligheden skal der være plads til faglig uenighed og plads til at give udtryk for den. Derfor

hænger faglige og kollegiale arbejdsfællesskaber sammen. Når der er psykologisk tryghed, tør man både give udtryk for uenighed og tage imod faglig rådgivning.

Din ledelsesopgave i kollegiale fællesskaber

Styrk den psykologiske tryghed ved at gå forrest i at dele faglige dilemmaer. Ikke ledelsesdilemmaer, det er dine egne, men såkaldte fag-faglige dilemmaer, som dine medarbejdere kan genkende og oplever på egen krop. Vis, at der er plads til at være i tvivl, og at det er OK, hvis en arbejdsituation går dig på. Husk også at holde øje med, om alle medarbejdere er en del af et eller flere kollegiale fællesskaber, og gør noget ved det, hvis det ikke er tilfældet.

Besøg www.komponent.dk/arbejdsfællesskaber, hvor du finder mere inspiration til dit arbejde med at skabe holdbare arbejdsfællesskaber. Her finder du bl.a. artiklen 'Fire elementer i et stærkt arbejdsfællesskab', et forslag til, hvordan du kan gennemføre en proces på din arbejdsplads og to aktuelle kurser i ledelse af holdbare arbejdsfællesskaber og ledelse af psykisk arbejdsmiljø, som begge udbydes af Komponent.

Hvis du har spørgsmål til holdbare arbejdsfællesskaber, eller hvis du overvejer at igangsætte en proces om holdbare arbejdsfællesskaber, er du velkommen til at kontakte Katrine Brenner på T: 6142 2761 E: kb@komponent.dk.

