

Fælles udvikling kvalificerer arbejdet

90 medarbejdere i Administrationen, Psykiatri og Social har gennemgået et fælles forløb i kompetenceudvikling. Det har styrket kulturen og højnet kvaliteten i arbejdet

Af Charlotte Juul Sørensen

Mere systematik, flere nuancer og gennemarbejdede opgaver, hvor man har tænkt andre områder end sit eget ind. Det er nogle af resultaterne af det udviklingsforløb, Administrationen i Psykiatri og Social har gennemgået i løbet af 2010 og 2011.

- I stedet for at kaste os over opgaverne er vi blevet bedre til at tage et helikopterperspektiv og tilrettelægge den samlede proces, inden vi går i gang, siger administrationschef Helle Odde Poulsen. Hun er ikke i tvivl om, at det øger kvaliteten i opgaveløsningen både på kort og langt sigt.

Samarbejde, arbejdsprocesser og personlige kompetencer

Administrationen består af de seks afdelinger Ledelsessekretariatet, HR og Uddannelse, Økonomi, Planlægning, Kvalitet samt Løn og Personale og varetager mange opgaver, der skal løses på tværs. Afdelingen blev etableret i forbindelse med omlægningen af Psykiatri og Social den 1. januar 2009, og medarbejderne kom fra seks forskellige organisationer med hver deres kulturer. - Ledelsesgruppen besluttede derfor at etablere et udviklingsforløb, der kunne sikre en fælles opgaveløsning, men også udvikle et fælles sprog og udvide vores kendskab til hinanden, siger Helle Odde Poulsen.

I samarbejde med konsulenter fra Koncern HR, Organisation, Ledelse og Procesoptimering planlagde de derfor

et kursus for stort set alle medarbejdere i Administrationen. Fordelt på tre hold arbejdede de med samarbejde, personlige kompetencer og evnen til at tilrettelægge en arbejdsproces. Lederne deltog i forløbet som medkursusledere.

Kendskab og fælles sprog letter samarbejdet

En konsekvens af forløbet er, at medarbejderne har fået øjnene op for de kollegaer i andre afdelinger, som de med fordel kan samarbejde med.

- Vi har fået sendt et signal om, at man ikke behøver gå gennem ledelsen, når man vil samarbejde med de andre afdelinger. De personlige relationer, der er opstået i forløbet, gør det lettere lige at gå hen til medarbejderen i den anden afdeling. Og så bliver opgaven løst bedre, mener Kirsten Buur Hove, der er leder af HR og Uddannelse.

Hun oplever også, at medarbejderne har fået et fælles sprog, som gør det lettere at kommunikere.

- Når vi aftaler, at én er tovholder, ved vi præcis, hvad vi mener, fordi vi på forløbet har defineret, hvad det betyder, siger hun.

Det betyder blandt andet at rollefordelingen bliver tydeligere fra starten.

Afklaring giver bedre fordeling af ansvar

Medarbejderne har også fået nogle helt konkrete redskaber til at analysere opgaverne og tilrettelægge arbejdsprocessen.

Anette Lykke Stabell, der er fuldmægtig i Økonomiafdelingen, har blandt andet brugt en af metoderne til at skabe et fælles billede af en opgave, der skulle løses på tværs af afdelinger. Ved at analysere opgaven og dens forskellige led i

fællesskab, fik deltagerne øje på deres egen rolle i projektet, og hvordan den spillede ind på de andres roller.

- Vi opdagede også, at der var et led i processen, som ingen tog ansvar for. Det betød, at deltagerne tog mere ansvar for opgaven, og vi fik en meget mere konstruktiv snak om den, siger Anette Lykke Stabell.

Andre metoder lægger op til, at man inddrager personer, der ikke er involverede i opgaven og måske slet ikke kender området. På den måde får man hjælp til at se opgaven lidt udefra.

Forløbet tilpasset afdelingens behov

De metoder, deltagerne har lært, er valgt ud fra de konkrete behov i Administrationen, og det er i det hele taget kendetegnende for forløbet, at det er tilpasset afdelingens behov og ønsker. Det blev tilrettelagt i samarbejde mellem ledelsesgruppen og konsulenterne fra Koncern HR, Organisation, Ledelse og Procesoptimering, og på kursusdagene blev der arbejdet med opgaver fra afdelingerne. Mellem kursusdagen har medarbejderne trænet metoderne på deres konkrete arbejdsopgaver. Det er foregået både individuelt og i såkaldte Action Learning grupper på tværs af afdelingerne.

Anette Lykke Stabell synes da også, det har været let at overføre metoderne til hverdagen.

- Metoderne, vi lærte, var ikke ukendte, men glemte. De fik et nyt liv, fordi vi fik en fælles referenceramme i Administrationen. Pludselig kunne jeg se dem i den sammenhæng og begyndte at bruge dem på en ny måde, siger hun.

- Fortsættes på næste side

Fælles udvikling kvalificerer arbejdet - fortsat

Fortsat udvikling kræver en indsats

Anette Lykke Stabell og de to ledere er dog enige om, at der fortsat skal gøres en indsats for at udvikle og holde fast i metoderne.

- Hvis vi har travlt, falder vi let tilbage i de gamle måder at gøre tingene på, siger Kirsten Buur Hove.

Derfor har Administrationen etableret et internt korps af metodekonsulenter. Det er medarbejdere, der får supervision af konsulenterne fra Koncern HR, Organisation, Ledelse og Procesoptimering, og som kan tilkaldes af andre

medarbejdere, der har brug for hjælp til en opgave.

- Vi har også planer om at lave forløb, hvor nogle af medarbejderne trænes i specifikke kompetencer som for eksempel mødeledelse. Desuden skal der arbejdes med, hvordan nytilkomne medarbejdere trænes i metoderne, siger Helle Odde Poulsen.

De er alle klar over, at der er sat gang i en stor kulturforandring, som kommer til at tage tid. Men de synes, de er nået rigtig langt.

Skræddersyet forløb

Forløbet indeholdt

- 4½ kursusdage fordelt på ½ kick-off dag og 3 moduler
- Samtaler mellem deltagere og ledere efter kick-off dagen med henblik på forventningsafstemning og personlige mål
- Action Learning grupper på tværs af afdelingerne, hvor deltagerne trænede metoderne mellem modulerne
- Individuelt arbejde med metoderne mellem modulerne

Fokus for forløbet var

- Personlige kompetencer – evnen til selv at drive en opgave videre
- Relationskompetencer – evnen til at få noget til at ske i samarbejde med andre
- Procesfaglige kompetencer – evnen til at tilrettelægge en arbejdsproces

Undervejs lærte deltagerne blandt andet følgende metoder

- Interessentanalyse - analyse af, hvem der har interesse i opgaven
- Situationsanalyse - analyse af selve opgaven
- Brown paper - skaber en fælles forståelse af opgaven
- Scenariomodellen - udvikler forskellige mulige tilgange til opgaven
- Game plan – værktøj til projekt- og opgavestyring

Kilde: Jørgen Johansen, Annette Tolsgaard og Trine Berg Østergaard, konsulenter fra Koncern HR, Organisation, Ledelse og Procesoptimering.

” I stedet for at kaste os over opgaverne er vi blevet bedre til at tage et helikopterperspektiv og tilrettelægge den samlede proces

