

Tilbudskoncept 2: Arbejds miljøindsats med afsæt i temaet 'Ledelse og psykisk arbejdsmiljø'

På RUC har vi gennem årtier arbejdet med krydsfeltet mellem ledelse og psykisk arbejdsmiljø. Vi har bl.a. arbejdet med projekt- og forandringsledelse, værdibaseret og meningskabelsesprocesser. Vi har arbejdet med design af robuste forandringsprocesser, med interventionsmetoder der identificerer ledelsesmæssige udfordringer for det psykiske arbejdsmiljø, med udfordringerne ved at ledelsesmæssigt at oversætte trivselsmålinger til bæredygtige forandringer, med inddragende dialogiske processer og med de arbejdsmiljømæssige udfordringer der opstår, når balancen mellem stabilitet og forandringer medfører paradokser, der kan opleves som organisatorisk stress og organisations-patologier. I alle forhold der handler om psykisk arbejdsmiljø er der en ledelsesdimension. Det gælder for psykiske arbejdsmiljøproblemstillinger relateret til faglige forandringer, organisatoriske forandringer, vold og trusler, og det gælder for arbejdskultur og mobning. Nedenfor sættes ord på nogle af de tilgange og begreber, som vi arbejder med. Flere af temaerne knytter sig til hinanden. Dette fremhæves undervejs.

Det der her tilbydes er rådgivning og inspiration til ledelse, der bidrager til et bedre psykisk arbejdsmiljø. Nedenfor gennemræs en række fokusområder som alle knytter sig til de fire temaer (Organisatorisk forandring, Faglig forandring, Arbejdspladskultur, samarbejde og mobning, samt Vold og trusler). Hvert område kan tones i relation til de fire områder.

Ledelse og kompleksitet (Organisatorisk forandring & Faglig forandring)

Komplekse organisationer kalder på behovet for kompleksitetsreduktion. Vi handler altid på et ufuldstændigt grundlag. Ledelse i særdeleshed er underlagt en handlingstvang som må tage "risikable beslutninger". Disse bliver særligt tydelige i forbindelse med *organisatoriske forandringer*, og sætter sig ofte igennem i form af forandringer der griber ind i *fagligheden*. Dette skaber arbejdsmiljøet – både det gode og det udfordrede. At give plads til at identificere "*den kritiske kompleksitet*" og at skabe rum for at udforske denne kompleksitet kan være uvurderligt. Sådanne processer kan bidrage til at afdække tavs viden, som kan understøtte beslutningsprocesser, så de bliver mere robuste. Desuden skaber sådanne dialogiske processer en gensidig anerkendelse og respekt mellem faggrupper og mellem ledelse og medarbejdere, som kan få en blivende effekt på organisationens evne til at udforske kompleksiteten fremadrettet.

Ledelse gennem paradokser: Kompleksitet og krydspres (Organisatorisk forandring & Faglig forandring)

Udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø opstår ofte som konsekvens af krydspres og paradokser i forbindelse med både *organisatoriske og faglige forandringer*. Når beslutningerne er taget og væves ind i organiseringens praktiske kompleksitet viser konsekvenserne sig somme tider fra deres effektivitetsfremmende side, men somme tider også for deres effektivitets- og kvalitets-kompromitterende side. Her bliver paradokserne synlige og kan udfordre det psykiske arbejdsmiljø ved at gøre det vanskeligt at mestre jobkrav og skabe mening i arbejdet. Præmisserne for beslutningerne viser sig at indeholde aspekter, som netop var tavse i beslutningsøjeblikket. I sådanne situationer er der behov for at udforske paradokserne og kompleksiteten bag. Kun derved kan der arbejdes med enten at løse paradokserne eller at arbejde sig uden om det. Ledelse og meningskabelse knytter sig til dette.

Forandringsledelse og robust organisering (Organisatorisk forandring & Faglig forandring)

Stadige *organisatoriske forandringer* skaber ofte ubalance mellem stabilitet og forandringer og herigennem oplevelsen af – hos såvel individer og arbejdsfællesskaber – at kunne mestre de faglige krav i arbejdet. Det psykiske arbejdsmiljø udfordres, når medarbejderne oplever vanskeligheder med at mestre kvaliteten i arbejdet. Organisatorisk og individuel robusthed handler om at skabe dynamiske balancer i mødet mellem

stabilitet og forandring. Ledelse spiller en afgørende rolle for, hvordan forandringer gennemføres, hvor sædvaner og rutiner brydes op og medarbejdernes og afdelingernes mestring af opgaverne udfordres. Lærende tilgange til forandringsprocesser er afgørende for at sikre kvalitet i arbejde og ydelse. Mestring af arbejdet er nært forbundet med muligheden for at skabe mening. Meningssammenbrud kan skabe grundlag for læring, udvikling og innovation. Men hvis det er vedholdende vil det erodere den individuelle og organisatoriske læring. Ledelse af forandring skal derfor sigte på at skabe læringsrum og have forankringsaspektet gennem forandringernes tilblivelse.

Relationel ledelse og kommunikation (Arbejdspladskultur, samarbejde og mobning & Vold og trusler)

Det psykiske arbejdsmiljø vokser ud af relationerne omkring tilblivelsen af kerneopgaven. Kommunikation om kerneopgavens relationelle tilblivelse, herunder den gensidige anerkendelse og respekt, om de respektive positioners bidrag til denne, er afgørende for skabelsen af samarbejde samt kvalitet i arbejde og opgave. På arbejdspladser hvor vold og trusler er en risiko, vil et systematisk arbejde med relationel ledelse og kommunikation, udgøre en væsentlig proaktiv strategi. En sådan tilgang vil ofte samtidig være en indsats for at arbejde mere indgående med arbejdspladsens kultur.

At arbejde med relationerne *i forhold* til kerneopgaven, er en afgørende ledelsesmæssig indsats, som gennem fokus på såvel den horisontale og vertikale kommunikation, kan fremme det gode psykiske arbejdsmiljø. Relationel ledelse og kommunikation kan inddrage arbejde med såvel afdækning af kerneopgave, med social kapital og med den løbende tilblivelse af og koordinering af kerneopgaven.

Meningskabelse og oversættelse – en ledelsesmæssig udfordring (Organisatorisk forandring)

Ideer rejser på tværs af kontekster. Standarder rejser på tværs af kontekst. Det som giver mening i en kontekst giver ikke altid mening i en anden kontekst. Et godt psykisk arbejdsmiljø er afhængig af at eksempelvis ideer (fx ledelsesideer og strategiske beslutninger) samt standarder (fx nye systemer) bliver oversat i processerne. Her spiller ledelse – og ofte mellemlidelse – en afgørende rolle i oversættelsesprocesserne. "Oversættelse" handler dog ikke alene om, at for eksempel forandringsledere skal *kommunikere ideen* godt. Det handler ofte om at forandringsledelse skal have et solidt kendskab til ideens afsender kontekst *og* til ideens modtager kontekst, sådan at ideen kan give mening i de sammenhænge, hvori den skal forankres og praktiseres. Oversættelse adskiller sig fra implementering *netop* ved at tænke forankringen ind og ved at involvere modtagerne i en aktiv oversættelsesproces. Afdækning af ideerne og standardernes møde med den eksisterende kompleksitet kan danne rammen for at udforske, hvordan ideerne fremadrettet kan være med til at understøtte kerneopgaven, frem for – som det undertiden opleves – at den lægger forhindringer ud.

Arbejdspladskultur og samarbejde (Arbejdspladskultur, samarbejde og mobning)

Arbejdspladskultur er noget vi *gør*, ikke blot noget vi *har*. Ledelsespraksis spiller en afgørende rolle for arbejdspladskulturens mulighed for at understøtte robust organisering. En arbejdspladskultur kan fx være overvejende regelorienteret, som i et klassisk bureaukrati, eller overvejende organisk og relationelt, som i ad hocrati'er og klankulturer. Ofte ønsker vi det bedste fra flere kulturelle strømninger. Dette kan lade sig gøre, hvis arbejdspladsen løbende er opmærksom på forholdet mellem de kulturelle praksisser, sædvaner og rutiner på den ene side og arbejdspladskultur på den anden side. I andre situationer *clasher* de kulturelle praksisser med hinanden. Dette bliver særligt udtalt, hvis medarbejderne oplever en manglende gennemsigtighed og tydelighed, som ofte kan opstå i kølvandet på paradokser og krydspres. At stille skarpt på arbejdspladsens kulturelle praksisser, at udforske disse dialogisk, kan understøtte en reflekteret og gennemsigtig ledelsespraksis og derigennem styrke samarbejdet.

Yderligere om tilbuddet

Indsatserne tilrettelægges med afsæt i en forventningsafstemning mellem de lokale parter og RUC. Her identificeres de aktuelle udfordringer inden for hhv. de ovennævnte indsatsområder og de fire temaer (Organisatorisk forandring, Faglig forandring, Vold og trusler samt Arbejdspladskultur, samarbejde og konflikter) og ønskede visioner udtrykt i konkrete målsætninger.

Disse vil typisk afdækkes yderligere gennem fokusgruppeinterview af såvel medarbejdere og ledere. På baggrund af disse analyseres aktuelle problemstillinger, hvorigennem der identificeres en række opmærksomhedspunkter med afsæt i ovenstående temaer omkring samspillet mellem psykisk arbejdsmiljø og ledelse.

På denne baggrund gennemføres dialogværksteder med medarbejdere og ledere. Sådanne kan fx udforske den eksisterende kompleksitet, de eksisterende paradokser, den relationelle praksis og kommunikation, med henblik på at identificere mulige fokusområder for den videre indsats.

Center for Arbejdslivsforskning og Forskningsgruppen Ledelse og Organisation, som er placeret i det erhvervsøkonomiske miljø på RUC, tilbyder rådgivning og interventioner i krydsfeltet mellem psykisk arbejdsmiljø og ledelse. Miljøerne har, hver for sig og sammen, arbejdet med krydsfeltet psykisk arbejdsmiljø i teori og praksis gennem en lang årrække. Peter Hagedorn-Rasmussen vil være den fagligt ansvarlige for denne aktiviteter knyttet til dette tilbudskoncept. Peter har igennem mange år arbejdet med koblingen mellem ledelsesteori og psykisk arbejdsmiljø, herunder læring, og har i en årrække været underviser på Masteruddannelsen Projekt- og Forandringsledelse.