

TekSam Nyt

MARTS 2020



SIDE 3

**MØD FIRE, DER HAR VALGT
ET SPORSKIFTE I DERES
ARBEJDSLIV**

SIDE 10

**MAN ENERGY SOLUTIONS:
MAN KAN GODT DRILLE,
LAVE SJOV – OG VISE HENSYN**

Flere kan få et Sporskifte

SIDE 3

Jeg vil gerne have en god pensionist-tilværelse

SIDE 8



Sådan er tonen i værkstedet

SIDE 10

Dialogisk ledelse. Tvivl er en god ting

SIDE 15

Mental sundhed

SIDE 19

Værd at vide

SIDE 24



ANSVARSHAVENDE UDGIVER:

TEKSAM SEKRETARIAT,
DI/CO-INDUSTRI

REDAKTION:

SAMARBEJDSKONSULENTER
JAN LORENTZEN, DI
DENNIS JENSEN, CO-INDUSTRI

JOURNALIST:

INGRID PEDERSEN, METTE BAU
GRAFISK TILRETTELÆGGELSE:
JANNIE JALLOH

FOTO:

VICTORIA MØRCK HANSEN, JØRGEN TRUE,
ADOBE STOCK

FLERE KAN FÅ ET SPORSKIFTE

Ordringen med tilskud til uddannelse, hvis man på grund af risiko for nedslidning arbejdsmæssigt vil skifte spor, fortsætter genne 2021, så flere kan nå at være med.



TEKST:
INGRID PEDERSEN

FOTO:
VICTORIA MØRCK HANSEN



Anja Kallsøy arbejder stadig i lufthavnen, men nu kører hun passagerer ud til flyene.

SPORSKIFTEORDNINGEN

TekSam og Cabi samarbejder om at hjælpe mennesker i arbejdsområder, hvor der er risiko for nedslidning, indenfor industri og fødevarer til at skifte branche. Man kan få støtte til at få en ny uddannelse og dermed blive på arbejdsmarkedet, hvis man er indenfor disse brancher:

Inden for industri drejer det sig om:

- Installation
- Transportmidler
- Træ og møbler
- Vand, kloak og affald.

Inden for fødevarer gælder det:

- Slagterier
- Nærings- og nydelsesmidler.

Anja Kallsøy og hendes kollega Chanette Jensen gjorde fly rene i Kastrup Lufthavn i mange år. For Chanettes vedkommende er det 13 år og for Anja Kallsøy blev det til 19 år. De var begge glade for det – især mens arbejdsgiveren var SAS, men også da arbejdet blev udliciteret til Sodexo var det godt arbejde. Men hårdt.

De ved begge, at de mange vrid og underlige arbejdsstillinger, man skal indtage, når man samler papir og andet op fra gulvet mellem sæderne eller støvsuger og aftørre flyene, er nedslidende, og ingen forventer, at man kan holde til at gøre fly rene, til man bliver pensionist. Især fordi det også skal gå hurtigt. Nogle fly er kun 40 minutter på jorden, inden næste afgang, men pantry og toiletter skal gøres rene, og synligt affald skal fjernes.

Derfor har de begge benyttet sig af Sporskifteordningen, som er et tilbud til mennesker i nedslidningstruede bran-

cher, om at uddanne sig til et mindre slidsomt fag, så de kan blive på arbejdsmarkedet mindst til pensionsalderen.

PASSAGERER TIL FLY

Både Anja og Chanette har valgt at tage buskørekort – og de har begge fået arbejde i Københavns Lufthavn Kastrup, hvor de kører passagerne fra gaten og ud til flyene.

Anja Kallsøy jubler over sit karriereskifte. Det er nogen tid siden, hun tog kørekortet, for hun var med i den første pulje, og der gik lidt tid, inden hun fik job i buskørslen, så hun var nervøs, da hun første gang skulle styre den store bus mellem ventende fly, crewbiler, cateringkøretøjer og alle de andre, der færdes på lufthavnens lukkede område.

-Pyha, griner hun. Det var ærefrygtindgydende den første gang, jeg skulle styre den 15½ meter lange bus ud

mellem de gule linjer, siger hun og understreger, at hun fik hjælp af en dygtig instruktør, så hun blev ikke sluppet fri blandt de kostbare fly og andre køretøjer, før hun var sikker til at gøre det.

Anja Kallsøy er 55 år og har mange år tilbage på arbejdsmarkedet, og selv om hun ikke følte sig nedslidt, havde hun tidligere haft en diskusprolaps, så hun er bevidst om at passe på kroppen, og valgte for et par år siden en frivillig fratræden og fik arbejde som chauffør i Gate Gourmet.

-Men så var jeg så heldig at få jobbet i busservice, og det er lige mig, så det var godt, jeg havde fået buskortet, siger hun og fortæller, at jobbet ikke belaster kroppen, og at det er attraktivt, så hun er lykkelig for, at hun blev udvalgt, selv om der er tale om skifteholdsarbejde, og alle årets dage kan være arbejdsdage.



-Måske fordi jeg havde været i lufthavnen i så mange år og kendte den ud og ind, siger hun og konstaterer, at nu da hun har fået rutinen og sikkerheden føler hun, at hun aldrig har haft et job, der er så let.

-Her bliver jeg aldrig stresset. Jeg skal bare køre bussen ud til flyene, og hvis der er noget galt i gaten, så der sker forsinkelser, er det ikke mit ansvar.

VIL IKKE HAVE EN SMERTENDE KROP

Også kollegaen Chanette Jensen er glad for at have skiftet spor. Hun er lige blevet færdig med chaufføruddannelsen, som hun bestod uden problemer.

-Efter Sodexo overtog rengøringen, er der mere run på, fortæller hun, og derfor blev hun klar over, at hun ikke kunne holde til flyrengøring i 20 år mere. Mens SAS selv stod for rengøringen, arbejdede de i selvstyrede teams og fordelte selv opgaverne. Sådan er det ikke mere.

-De mange vrid og bøj, når vi skal tjekke alle lommerne i widebody-flyene, er hårde for kroppen, selv om man selvfølgelig finder sine måder at gøre det på, siger hun.

-Jeg kunne måske godt have fortsat nogle år mere, men jeg ville ikke risikere at have en smertende krop eller dårlige skuldre, når jeg bliver pensionist. Da vil jeg også have noget ud af tilværelsen, siger hun.

Chanette Jensen gjorde sig mange tanker om, hvilken uddannelse hun skulle vælge, for økonomien i Sporskifte rækker ikke til en langvarig uddannelse, og hun ville gerne blive i lufthavnen.

-Jeg overvejede også at lære at lægge permanent make-up på kræftpatienter, så man ikke kan se, de har mistet øjenbryn og vipper, fortæller hun.

-Men jeg er glad for, at jeg besluttede mig for buskortet, og at jeg har fået jobbet her i lufthavnen.

Chanette Jensen håber, at alle nedslidningstruede overvejer at benytte ordningen til at få et nyt arbejdsliv.

-Det er synd, at så mange ikke har hørt om den, siger hun.

SVÆRT MED SKOLEBÆNKEN

Kim Ravn var i 13 år ansat i Wordswide Flight Service, men en dag fik han et knæk i skulderen, som forårsagede 1½ års sygemelding og en besked fra lægen om, at han ville blive invalid, hvis han fortsatte i sit gamle job. Fra 3F i Kastrup hørte han om Sporskifteordningen, og selv om han ikke var begejstret for tiden på skolebænken for at tage stort kørekort, gennemførte han og har i dag et job som lastbilchauffør for firmaet Ib Andersen, der også arbejder i lufthavnen.

LÆS HELE
HANS HISTORIE HER:

<https://www.cabiweb.dk/cases/57-aarige-kim-ravn-skiftede-spor-da-skulderen-stod-af/>

EN STOR SUCCES

Uddannelseskonsulent Michael Friis, 3F i Kastrup er på medlemmernes vegne begejstret for Sporskifteordningen.

-En stor succes, kalder han den, men beklager, at der er så mange, der ikke har hørt om den.

Michael Friis tager på besøg i virksomhederne for at fortælle om ordningen, som han siger netop er vigtig i disse år, hvor mange mennesker arbejder i job, som er nedslidende – eller som tidligere har været det, og det endnu er uafklaret, under hvilke betingelser de kan holde op med at arbejde inden den officielle pensionsalder.

Michael Friis hjælper med at lave ansøgninger til uddannelsen for at gøre det nemt for arbejdsgiverne, for i modsætning til IKUF-aftalt uddannelse står det ikke i overenskomsten, at man har ret til Sporskifte, selv om man har brug for det.

-Men når folk er syge i flere måneder på grund af deres arbejde og for eksempel får skader af at laste fly, hvor de ofte må ligge på knæ og laste kufferter, er det en god ide at overveje at skifte fag, siger han.



Han nævner, at muligheden oftest bruges på AMU-kurser, men nogle har taget en massøruddannelsen og en enkelt har brugt muligheden på forskolen til politiskolen.

DE SMÅ KOMMER OGSÅ MED

Det ærgrer også chefkonsulent i DI, Flemming E. Jørgensen, at Sporskifte ikke bliver brugt så meget, som den kunne. Men han håber, flere kommer med, da ordningen nu også omfatter mindre virksomheder med færre end 35 ansatte.

-Det er en rigtig god og fin ordening og et godt samarbejde mellem staten og organisationerne, siger han. Han håber, at forlængelsen betyder, at flere bliver opmærksomme på den, for han konstaterer, at den nok ikke er blevet promoveret godt nok.

IKUF AFTALT UDDANNELSE

Er et uddannelsestiltag, som blev aftalt ved overenskomstforhandlingerne i 2017, hvor der blev afsat en pulje på 200 millioner kr., Ved overenskomstforhandlingerne i 2020 er det aftalt at gøre ordningen permanent.

Målet er at løfte kompetencerne i virksomhederne. Det betyder, at der kan ydes økonomisk støtte til at give medarbejderne et generelt uddannelsesløft i form af eksempelvis dansk og matematik, ligesom ufaglærte kan løftes fra ufaglært til faglært, og faglærte kan løftes til videregående niveau.



Anja Kallsøy: -Jeg er lykkelig for at have fået job i Busservice.

-Der er jo holdt møder og konferencer, hvor ordningen er omtalt, så jeg håber, der er sået nogle frø, som når at spire, mens muligheden er der, siger han og opfordrer alle HR-chefer til at overveje, om der er folk blandt medarbejderne, der kan bruge ordningen til at forlænge deres tid på arbejdsmarkedet.

-Mange, der er enten fysisk eller psykisk nedslidte, har måske lyst til at finde et andet arbejde, men finder det uoverskueligt at skulle uddanne sig i en anden retning, siger han og tilføjer, at hvis man har brug for et lidt længere forløb, kan ordningen kobles sammen med IKUF.

Også samarbejdskonsulent i CO Industri Erik Mosegaard er glad for ordningen.

-Men det kan godt være en stor beslutning at skulle skifte spor i arbejdslivet, så derfor forstår jeg godt, at det kan tage tid, siger han. Men også han opfordrer til at overveje et sporskifte, hvis man er bekymret for, om man kan holde til sit nuværende job frem til pensionsalderen.

OP TIL 120.000 KR.

- Sporskifteordningen er en støtte for private og offentlige virksomheder i særligt nedslidnings-truede brancher.
- Målgruppen for ordningen er medarbejdere, som er i risikozonen for nedslidning eller er nedslidt pga. fysisk eller psykisk belastende arbejde.
- Forløbet kan bestå af beskæftigelsesrettet vejledning og afklaring, erhvervsrettet efteruddannelse og eventuel praktik i en anden virksomhed.
- En virksomhed kan få dækket op til 120.000 kr. pr. sporskifte, som dækker deltagerbetaling og lønudgifter.
- 30 medarbejdere pr. virksomhed kan søge sporskifteordning om året.
- Sporskiftepakken skal kunne gennemføres på 40 arbejdsdage, som kan spredes ud på et halvt år.

LÆS MERE OM
SPORSKIFTEORDNINGEN HER:

<https://star.dk/til-borgere/hjaelp-til-jobsoegning/sporskifte/>

OG

<https://www.cabiweb.dk/om-cabi/cabis-projekter/sporskifteordningen/>

JEG VIL GERNE HAVE EN GOD PENSIONISTTILVÆRELSE

SPORSKIFTE

Hanne Sørensen er glad for jobbet på DanCake A/S, men er gået i gang med et Sporskifte på grund af tennisalbue.

Hanne Sørensen er 53 år og har i 29 år været operatør i DanCake A/S i Give. Her har hun været med til tage muffins ud af formene og pakke dem og citronmåner og roulader i blisterpakker og kasser. Selv om robotter med tiden har overtaget de fleste tunge løft, er der stadig meget manuelt arbejde, som Hanne og kollegerne ikke kan overlade til robotter.

TEKST:
INGRID PEDERSEN

FOTO:
ADOBESTOCK

De mange år ved båndet har givet hende tennisalbuer, som hun forsøger at bekæmpe med massage, øvelser, kiropraktor og smertestillende piller, men hun er bange for, at hun ikke kan holde ud at arbejde til pensionsalderen.

-Jeg vil jo også gerne have en god pensionisttilværelse, når den tid kommer, understreger hun. Men hun er bange for, at de mange ensidigt gentagne bevægelser vil gøre hendes smerter værre, så hun ikke kan holde så mange år mere, og heller ikke får glæde af livet som pensionist.

Gennem flere år har hun somme tider oplevet problemer med at støvsuge og skrælle kartofler.

-Og kiropraktoren siger, at jeg fortsat vil døje med det, hvis jeg beholder mit arbejde, siger Hanne Sørensen. Hun har tit tænkt på at finde et andet arbejde.

-Men DanCake er en god arbejdsplads, og hvor finder jeg noget andet?

FØR AUTOMATISERING

Derfor er hun nu gået i gang med Sporskifte og er ved at tage en uddannelse, der kvalificerer hende til butiksarbejde. Lige nu læser hun på AMU Campus Vejle, og hun har fået en praktikplads i nonfood-afdelingen i Kvickly i Brande.

Tennisalbuerne har drillet i mange år og startede, før virksomheden blev så automatiseret, som den er i dag, og selv om medarbejderne skifter mellem forskellige arbejdssituationer, er det umuligt at undgå de mange ensartede bevægelser.

- Vi skifter ganske vist mellem 2-3 forskellige funktioner, men bevægelserne minder så meget om hinanden, at

når vi laver dem hver dag, hver uge i årevis, kan armene ikke holde til det, forklarer hun.

Det var især en bestemt typer kager, der forårsagede tennisalbue. De skulle gribes om med et pincetgreb.

-Og når vi gjorde det mange gange på en dag, kunne man virkelig mærke det i albuerne, forklarer hun.

Hanne Sørensen er rigtig glad for sin arbejdsplads og kollegerne, så allerhelst ville hun blive på DanCake, men der er ingen ufaglærte job, hvor hun kan undgå de samme bevægelser mange gange her dag.

-Uanset hvad, skal du jo altid bruge armene, siger hun, så derfor håber hun, at Sporskifte kan være vejen til et job, hun kan holde til.

Hun er butiksuddannet og har tidligere arbejdet i butik. Sidste år brugte hun IKUF - selvvalgt uddannelse til at lære mere it. Hendes sporskifteforløb er derfor skræddersyet til hende, så hun får den undervisning, hun har brug for, inden hun skal i praktik.

Hun understreger, at meget er forandret, siden hun forlod butiksfaget for over 30 år siden.

-Nu har jeg fag som service, kommunikation, konflikt-håndtering og samtalestyring, forklarer hun og fremhæver, at Cabi har forstået at få uddannelsescentret til at skruer det rigtige forløb sammen til hende.

HAMMERGOD IDÉ

-Det er en hammergod idé, siger Ulla Andersen, der er personaleansvarlig på DanCake.

Hun beklager bare, at hun først for nylig har hørt om ordningen, for der er medarbejdere i DanCake, som er holdt op – og de kunne måske have haft glæde af et sporskifte.

-Ja, jeg er faktisk lidt rystet over, at jeg bare hørte om ordningen ved en tilfældighed, siger hun. Men hun glæder sig over, at Hanne Sørensen nu har mulighed for at uddanne sig til et andet fag.

-Da jeg hørte om muligheden, arrangerede vi et møde med Christina fra Cabi, og virksomheden besluttede, at det var en god idé at søge om et sporskifteforløb til Hanne.

Hun har fået mulighed for at kombinere IKUF Selvvalgt uddannelse med Sporskifte. Det giver et længere forløb og flere muligheder, siger Ulla Andersen og tilføjer, at hun håber, mange flere vil overveje muligheden, men at hun i øvrigt er meget forundret over, at uddannelsesinstitutionerne heller ikke kendte til ordningen.



SÅDAN ER TONEN I VÆRKSTEDET

Der var skepsis – blandt andet hos fællestillidsrepræsentanten – da der hos MAN Energy Solutions blev foreslået en fælles indsats mod krænkende handlinger. Men set i bakspejlet har processen ført til en positiv modning af arbejdspladskulturen. Emnet er blevet aftabuiseret – man tør tale om tingene, og der er stadig plads til godmodige drillerier

Jonny Jacobsen, fællestillidsrepræsentant, Dansk Metal, for kollegerne i Frederikshavn blev alt andet end begejstret, da han i samarbejdsudvalget hørte, at MAN Energy Solutions skulle lave en politik omkring krænkende handlinger. Kunne en massiv indsats i værste fald give nogle u hensigtsmæssige skvulp i søen?

TEKST:
INGRID PEDERSEN

FOTO:
JØRGEN TRUE

I MAN Energy Solutions er alle blevet opmærksomme på, om en frisk bemærkning kan genere eller krænke.





Fællestillidsrepræsentant
Jonny Jacobsen var skeptisk,
da en indsats mod krænkende
handling blev bragt på bane.

Han har været ansat i virksomheden i 37 år, og været tillidsrepræsentant i de 25. Han har oplevet kolossale ændringer fra kulturen på det gamle skibsværft og frem til tiden i dag, hvor man udvikler miljøvenlige motorer – og reparerer de gamle. Med det nye tiltag frygtede han, at kollegerne skulle blive kunstige i deres omgang med hinanden, og slet ikke turde have det sjovt med hinanden.

-Tonen på havnen og i værkstedet kan til tider være kontant, og det kan man gradvist komme til at vænne sig til, for det er ikke ondt ment, siger han.

-Jeg har altid syntes, at der skal være plads og rum til, at sige tingene som de er, og at det skal være sjovt at gå på arbejde, siger Jonny Jacobsen. Med det nye øgede fokus frygtede han, at man måske ikke mere turde lave sjov med kollegerne i dagligdagen - og at man ville miste det social lim, der giver et godt sammenhold og kolorit i dagligdagen.

- Jeg var bekymret for, om jeg ikke længere måtte kalde min gamle kollega for Tykke, fordi en overvægtig kollega, der overhørte det, kunne føle sig krænket, forklarer han.

FÆLLES FOKUS OG INDSAT

Efteråret bød på workshops for alle tillidsrepræsentanter, ledere og arbejdsmiljøre-

præsentanter i AMO og SU- regi forestået af TekSam. Det er blevet til mange gode drøftelser og et fælles sprog, og forståelse for det fælles ansvar for ordentlighed. Der er skabt rum for åbenhed, og vilje til at tale om tingene uden at debatten er gået over bord.

MAN Energy Solutions HR-afdeling har endvidere klædt over 200 ledere på med viden og redskaber til at forebygge og håndtere krænkende handlinger. Lederne fik også til opgave at koble dette til fiktive cases, der indeholdt genkendelige udfordringer. Der blev sat ord på, at organisationen har et ansvar, den skal sætte rammerne.

Ledelsen har et ekstra ansvar, men gruppen og den enkelte medarbejder har også selv et ansvar for et godt arbejdsklima. Kun ved fælles fokus og indsats kan man komme helt i mål.

Alle er blevet opmærksomme på, om en frisk bemærkning eller et kærligt ment drilleri kan genere eller krænke. Ledere og tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter er klædt på til at kunne tage en snak med kolleger og medarbejdere, som enten føler sig forulempet eller selv går over stregen over for kolleger.

HR-chef Katrine Brusgaard forklarer, at indsatsen omkring krænkende handlinger også



Jonny Jacobsen fortæller at han især blev overbevist, da TekSams konsulenter havde gennemført workshops for arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter.

MAN ENERGY SOLUTIONS

MAN Energy Solutions er ejet af folkevognsfabrikkerne og er en del af en koncern med mere end 660.000 medarbejdere.

I Danmark har MAN Energy Solutions i omegnen af 2100 medarbejdere fordelt på fire lokaliteter: Frederikshavn, København, Holeby og Ishøj. Omkring halvdelen af verdens skibsmotorer stammer fra MAN Energy Solutions.

Virksomheden hedder Energy Solutions, fordi de satser på i samarbejde med nye partnere at udvikle fremtidens energi løsninger, der udover egne produkter vil indeholde en lang række af fremtidens produkter – altså fx indenfor kraftværksområdet løsninger der ud over motorer indeholder solenergi, vindenergi, batterier, produkter der kan omsætte overskudsenergi til brint og lagre denne med mere.

falder i god tråd med et nyt træningsforløb, som 200 ledere er i gang med og har været i gang med siden efteråret 2019. Det er ikke længere tilstrækkeligt alene at være fagligt dygtig. Man skal også være leder. Det handler om, at man udstikker retningen for sine medarbejdere og at man er ansvarlig for, at man som team i fællesskab opnår de nødvendige resultater. Og så handler det ikke mindst om at gå forrest i forhold til, hvordan vi opfører os over for hinanden. Som leder er man ansvarlig for at sikre trivsel i dagligdagen for alle medarbejdere, og det drejer sig bl.a. om, at man har en ordentlig omgangstone på arbejdspladsen.

Her kom den nye vejledning om krænkende handlinger fra Arbejdstilsynet til sin ret og på et belejligt tidspunkt.

Det er yderst relevant at arbejde med dette emne, og de skærpede regler i forhold til forventningerne til rollen som leder. De er begge enige om, at der er tale om positive kulturforandringer i en virksomhed, som bygger på gamle traditioner.

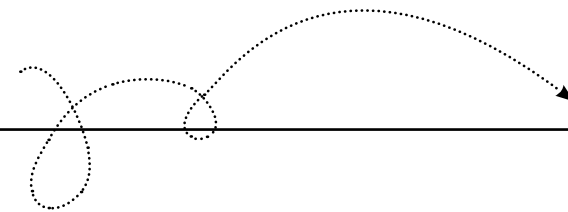
FORSKNING VISER, AT OMKRING 11PROCENT FØLER SIG KRÆNKEDE

Fokus på mulige problemer med krænkende handlinger opstod, da Arbejdstilsynet udsendte en vejledning i, hvordan virksomhederne håndterer problemet. MAN Energy Solutions tog ikke fat på opgaven, fordi der var kendte og store udfordringer. Afsættet gik mere på, at det skal være sikkert og sundt at gå på arbejde, og virksomheden har en oprigtig interesse i at være en attraktiv arbejdsplads.

-Og det hænger fint sammen med ønsket om at udvikle lederne og skabe fælles fodslag om en god tone gennem hele organisationen, siger Katrine Brusgaard.

-Netop fordi vi er en udviklingsvirksomhed, er det naturligt, at vi også er trendsættende på dette område, siger Jonny Jacobsen, der især blev overbevist, da TekSams konsulenter havde gennemført workshops for arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter.

-De var gode til at sætte emnet i perspektiv og til at fastholde den sunde fornuft, siger han.



Flere forskellige undersøgelser peger på, at 10-11 procent føler sig udsat for krænkende handlinger i løbet af et år, siger Katrine Brusgaard.

-Jeg kan ikke leve med, at potentielt 200 medarbejdere her hos os ikke er glade for at gå på arbejde, tilføjer hun, og understreger, at hun ikke ved, hvordan tallene er hos MAN, men bare sammenligner med de officielle tal.

-Hvis folk ikke trives på deres arbejdsplads, kan det på et tidspunkt ses på bundlinjen, understreger hun.

SKÆRPET OPMÆRKSOM PÅ SMÅ HVERDAGSKRÆNKELSER

De er begge blevet opmærksomme på, at man både som leder og som tillidsrepræsentant har et skærpet ansvar for at gribe ind, når man oplever eller hører om krænkende handlinger.

-Men vi er i HR-afdelingen også opmærksomme på, at vi altid skal høre begge sider i en sag, før vi griber til handling. For en sag har altid to sider, og selv om man hurtigt kan få en holdning, når man har hørt den ene version, så er det vigtigt at begge parter høres, understreger Katrine Brusgaard. Man har derfor lavet en proces omkring faktaundersøgelser, og er opmærksom på faldgruber.

Det er vigtigt at gribe ind så tidligt som muligt, og på så lavt konfliktniveau som muligt. Hellere give et grønt kort i tide, fremfor at skulle trække et gult eller rødt kort.

-Det er hverdagskrænkelserne, der er problemet, siger hun. Vi er også blevet opmærksomme på tonen i det skrevne sprog fx grove kommentarer i mails. Det italesætter vi - og griber ind overfor.

SIGER DET DIREKTE

Jonny er nu sammen med sine kollegaer klædt godt på. Han har fået viden, redskaber og mod til at gribe ind, hvis han hører nogen bruge krænkende talemåder. Han er bevidst om sit ansvar som fællestillidsmand og kollega.

Jonny Jacobsen nævner, at man også skal være opmærksom på unge kollegers brug af sociale medier, for der kan man komme med udtalelser uden at se den krænkede i øjnene.

-Vi er blevet meget opmærksomme på, at det også kan være krænkede ikke at gribe ind, siger Katrine Brusgaard. Man kan ikke vende det døve øre, blinde øje eller ryggen til.



Katrine Brusgaard: -Det hænger fint sammen med ønsket om at udvikle lederne og skabe fælles fodslag om en god tone gennem hele organisationen.

-Hvis alle går til frokost uden at spørge 'Preben', om han vil med, kan det også være sårende, siger hun og tilføjer, at lederne skal være vågne og opmærksomme på, om folk holder en god tone overfor hinanden.

Hun opdagede selv en udefinerlig murren i en afdeling, men havde svært ved at identificere årsagen.

-Så tog jeg emnet Den Gode Tone op generelt, og der kom faktisk nogle gode konstruktive forslag ud af det, siger hun.

Katrine Brusgaard siger, at der forventeligt er kommet nogle sager op til overfladen i forlængelse af det øgede fokus, og det synes hun er et godt tegn, for det viser, at alle er opmærksomme på, at det er legitimt at tale om det.

-Lederne er i hvert fald ikke berøringsangste over for emnet, siger hun. Men det er svært at måle resultaterne endnu, fordi der er tale om en gennemgribende kulturforandring, der vil ske over flere år. Vores opgave er at holde momentum på emnet.

-Nogle bruger udtrykket 'krænkelsesparat' om mennesker der føler sig krænket over småting. Når det opstår, må vi forholde os til det, siger hun. Jonny

Jacobsen nævner, at det også er sket før indsatsen omkring krænkende handlinger. For et par år siden var der en medarbejder, der ikke levede op til forventninger, og da vedkommende havde en fornemmelse af, at en afskedigelse var på vej, erklærede vedkommende sig pludselig krænket over visse forhold.

Også han glæder sig over, at den fælles indsats på tværs af ledere, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljøorganisationen i processen er blevet taget godt imod blandt kollegerne.

Kontakt TekSam, hvis I har lyst til at styrke den gode tone og undgå krænkende handlinger i jeres virksomhed.

POLITIKKEN

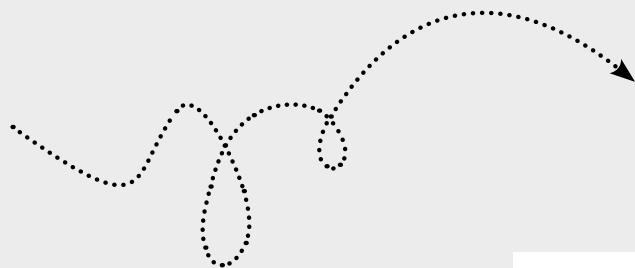
MAN Energy Solutions' politik mod krænkende handlinger nævner blandt andet:

- Ingen former for mobning eller seksuel chikane tolereres.
- Alle medarbejdere hos MAN ES bør sige fra, hvis deres grænser bliver overskredet. Det skal klart meldes ud over for en eventuel chikanør, at man ikke bryder sig om de uønskede handlinger.
- Det skal ligeledes klart respekteres, hvis kollegæer eller andre siger fra og udmelder, at en handling er uønsket, også selv om den udøvende selv finder handlingen uskyldig.
- Alt afhængigt af den konkrete sag vil ledelsen vurdere, om den krænkende skal ansættelsesretligt sanktioneres ved eksempelvis en advarsel, opsigelse eller en bortvisning.
- Herudover kan den krænkede tilbydes omplacering eller psykologhjælp, afhængigt af situationen.
- Falske anklager om mobning eller seksuel chikane er naturligvis også helt uacceptable og kan ligeledes få ansættelsesretlige konsekvenser for dem, som måtte fremføre dem.

BJARNE
STARK.
DIALOGISK
LEDELSE.

TVIVLER EN GOD TING

Når man skal træffe store eller afgørende beslutninger i virksomheden, skal man tage dem med på råd, som det handler om, og ikke være bange for at udstille sin tvivl, siger ledelseskonsulent Bjarne Stark. Han har lige skrevet bogen Dialogisk Ledelse.



TEKST:
INGRID PEDERSEN

FOTO:
SIMON K. LARSEN

Bjarne Stark: Dialogisk ledelse er for dem, der er nysgerrige og villig til at høre på medarbejderne, inden en beslutning bliver truffet.





I sin bog skriver Bjarne Stark, at der er et stort potentiale i et styrket samarbejde, fordi medarbejderne har stor viden, som de kan bidrage med og selvfølgelig er mere motiverede i implementeringen, hvis de kan se, at deres viden er blevet brugt.

Der har været mange forandringer i danske virksomheder, som medarbejderne har slået sig på.

-Og mange familiefester, hvor samtalen har drejet sig om de hårde og ubehagelige forandringer, man er udsat for på sin arbejdsplads, siger ledelseskonsulent Bjarne Stark, der netop har skrevet bogen *Dialogisk Ledelse*.

Forandringer er som udgangspunkt upopulære. Nogle gange skræmmende, fordi medarbejderne ikke ved, hvilken rolle, de kommer til at spille i fremtidens forandrede organisation – og om nogen bliver afskediget.

-Men når man tænker 20 år tilbage, vil de færreste ønske sig tilbage til den tid, og man værdsætter de forandringer, der har reduceret tunge løft og skadelige stoffer og forbedret arbejdsmiljøet, siger Bjarne Stark.

Han har i mange år arbejdet som organisations- og ledelseskonsulent og samlet sine i erfaringer i en bog, der skal hjælpe virksomheder og organisationer med at inddrage medarbejderne i forandringsprocesser.

-Det er nødvendigt, siger han og tilføjer, at i Danmark er der et stort potentiale for og ofte gode erfaringer med at inddrage medarbejderne i forandringsprocesser - inden beslutningerne bliver taget. Han henviser blandt andet til samarbejdsudvalgene, der tit bliver inddraget tidligt i processen, når der sker ændringer i virksomheden. Danske medarbejdere er vant til at have indflydelse og vant til at betvivle autoriteter – og sige hvad de mener.

-Og for mange ledere er det helt naturligt og automatisk, at de spørger medarbejderne om deres input undervejs.

Men det sker ikke altid, for det er grænseoverskridende for mere traditionelt uddannede ledere at stille sig op foran medarbejderne og spørge dem, hvad de synes, man skal gøre.

-Det kræver mod at indrømme, at man er usikker på, hvilke beslutninger der skal træffes, siger han.

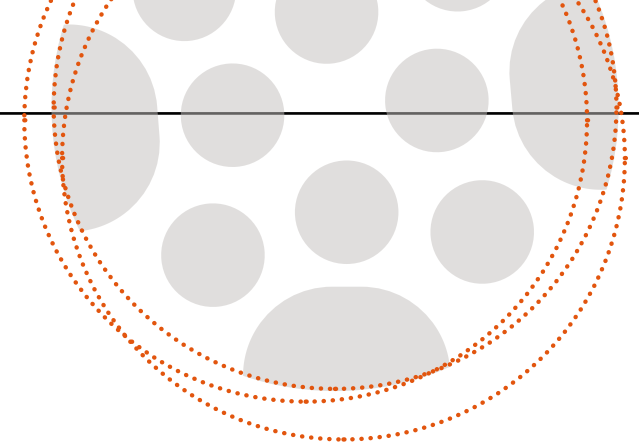
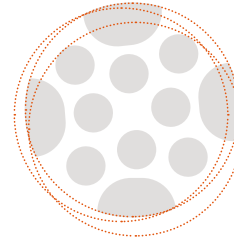
EN FORANDERLIG TID

Bjarne Stark vurderer, at der er et stort potentiale i et styrket samarbejde, fordi medarbejderne har stor viden, som de kan bidrage med og selvfølgelig er mere motiverede i implementeringen, hvis de kan se, at deres viden er blevet brugt.

Som udgangspunkt har ledere og medarbejder forskellige interesser.

-Lederen har en businesscase. Han er optaget af at tjene penge. Medarbejderne er optaget af at udføre et godt stykke arbejde, der gør ham/hende stolt - og selvfølgelig få sin løn, og konsulenten eller HR-afdelingen er optaget af at skabe et godt samarbejde, siger Bjarne Stark.

Han siger samtidig, at der ikke findes den leder, der ikke også siger, at høj kvalitet og godt samarbejde har stor prioritet, ligesom medarbejdere også motiveres af at det går godt for forretningen. I virkeligheden har ledere og



medarbejdere således de samme interesser, blot med en forskellig prioritering. Han understreger, at de store forandringer, der præger både samfundet og virksomhederne i denne tid: globalisering, digitalisering, klimaudfordringen og netop nu også coronavirus, kræver en ny tankegang for, at virksomhederne kan overleve.

-Vi lever i en kompleks tid med større usikkerhed end før, så vi skal have ledere, der tør omfavne den usikkerhed, og ikke ledere der foregøgler, at de ved det hele, siger han.

FORSTÅR FRYGTEN

Forandringer er både spændende og spændingsfyldte, og han forstår godt, at medarbejderne kan frygte at skulle lave noget andet og måske ikke kan klare forandringen. Men reelt er situationen ofte sådan, at de kommer til at lave noget andet, som er mere spændende og mindre rutinepræget, og som kræver nye kvalifikationer. Derfor er efteruddannelse tit afgørende.

-Klimaet er i dag overliggere for alt, hvad vi foretager os, og det betyder, at vi skal tænke helt anderledes og netop indtænke alle virksomhedens ressourcer – herunder medarbejdernes viden og erfaring inden for deres eget område for at finde løsninger og overleve, siger han.

Bjarne Stark mener, at dialogisk ledelse og inddragelse af

medarbejderne er afgørende i beslutninger, når de både er svære og vigtige, og minder om, at der selvfølgelig kan træffes forkerte beslutninger. Men risikoen for at træffe dårlige beslutninger er større, hvis man ikke tager dem, som det handler om, med i beslutningen. Han mener ikke, at ledere skal være bange for at komme med halvfærdige løsninger og spørge medarbejderne: 'Hvad synes I?'

-Og dårlige beslutninger træffes oftere i traditionelt ledede virksomheder, hvor ledelsen selv bestemmer, siger han.

TRE TYPER

Bjarne Stark henviser til en amerikansk beskrivelse af tre ledertyper.

Den traditionelle siger: Go

Den mere moderne siger: Let's go

Men den inddragende siger: Let's find a way.

Og det er den sidste, som han mener, har fremtiden for sig.

Han minder også om, at de unge, der nu kommer ind på arbejdsmarkedet, er kritiske.

-De forlader stedet, hvis ikke de oplever medinddragelse – og samtidig ordentlighed i ledelsen. De dygtige og unge medarbejdere gider ikke arbejde et sted, hvor de ikke bliver hørt.

Han fremhæver, at alle medarbejdere selvfølgelig ikke skal høre om alt. Men vil man udvide salget til Kina, skal man måske høre sælgernes mening, og vil man ind på det rumænske marked, skal man måske snakke med ham, der har en rumænsk kone, foreslår han.

-Der vil altid være nogle, der har større viden om enkeltområder, end chefen selv har, understreger han.

-Man skal sørge for på et tidligt tidspunkt at gå i dialog med de medarbejdere, der bliver berørt. Og det er selvfølgelig en dobbeltforpligtelse, så medarbejderne skal indgå i dialogen. Det duer jo ikke, hvis det eneste, de vil have, er mere i løn og kortere arbejdstid, siger han.

DET TAGER TID, MEN ...

Bjarne Stark bliver tit mødt med argumentet om, at sådan en dialog tager tid, men han nævner, at når han hjælper en virksomhed med 2-300 medarbejdere med at afklare strategiprocesser, der inddrager medarbejderne, tager det måske kun en enkelt dag, fordi han har nogle værktøjer til at inddrage dem fra begyndelsen.

-En klassisk top down-beslutning kan sagtens tage længere tid, og jeg har oplevet virksomheder, der har gjort flere forgæves forsøg på at lave en ny strategi. Det tager også tid, forklarer han.

Når han samarbejder med en virksomhed om at inddrage medarbejderne i en forhandlingsproces eller strategiu udvikling, tager han altid udgangspunkt i den konkrete situation.

-Det er et grundlæggende greb at se på, hvordan verden ser ud der på stedet. Hvis der er for mange kundeklager eller varer, der kommer retur, tager vi fat i det og inddrager de medarbejdere, der har med sagen at gøre for at løse det, siger han. Det handler om at være nysgerrig og starte en samtale om, hvordan situationen er opstået, og hvordan den kan ændres.

DEN TRYGGE ROLLE

Han fortæller, at forskellige undersøgelser viser, at folk tit er mere glade for hierarkiske organisationer, og det kan godt undre.

-Men det handler om roller. Vi har alle vore roller på en arbejdsplads, og det er utrygt ikke at kende sin rolle i virksomheden. Derfor er transparens i processen vigtig, så alle kan se, hvad deres fremtidige roller bliver, siger han.

Han er ikke i tvivl om, at respekten stiger for den leder, hvis rolle har været den store alfahan, der pludselig viser, at han er i tvivl og siger til medarbejderne, at han eller hun har brug for deres hjælp til at finde den rigtige løsning.

Han kalder moderne ledelse for en dialogisk rejse, hvor man lytter til hinanden og husker at kvittere for, at man lytter til hinanden. Det er også en øvelse, han bruger, når han er konsulent for virksomheder.

-Problemet er tit, at når vi lader, som om vi lytter til hinanden, er vi i virkeligheden i gang med at forberede vores modsvar, forklarer han og tilføjer, at den slags metoder ikke er raketvidenskab.

-Men det kræver øvelse at bruge det i virkeligheden, understreger han og tilføjer, at dialogisk ledelse selvfølgelig ligger indenfor ledelsesretten. Det er fortsat ledelsen afgørelse, om virksomheden er på rette vej. Men ved at inddrage medarbejderne undervejs, er det mere sandsynligt, at man er det.

BJARNE STARK

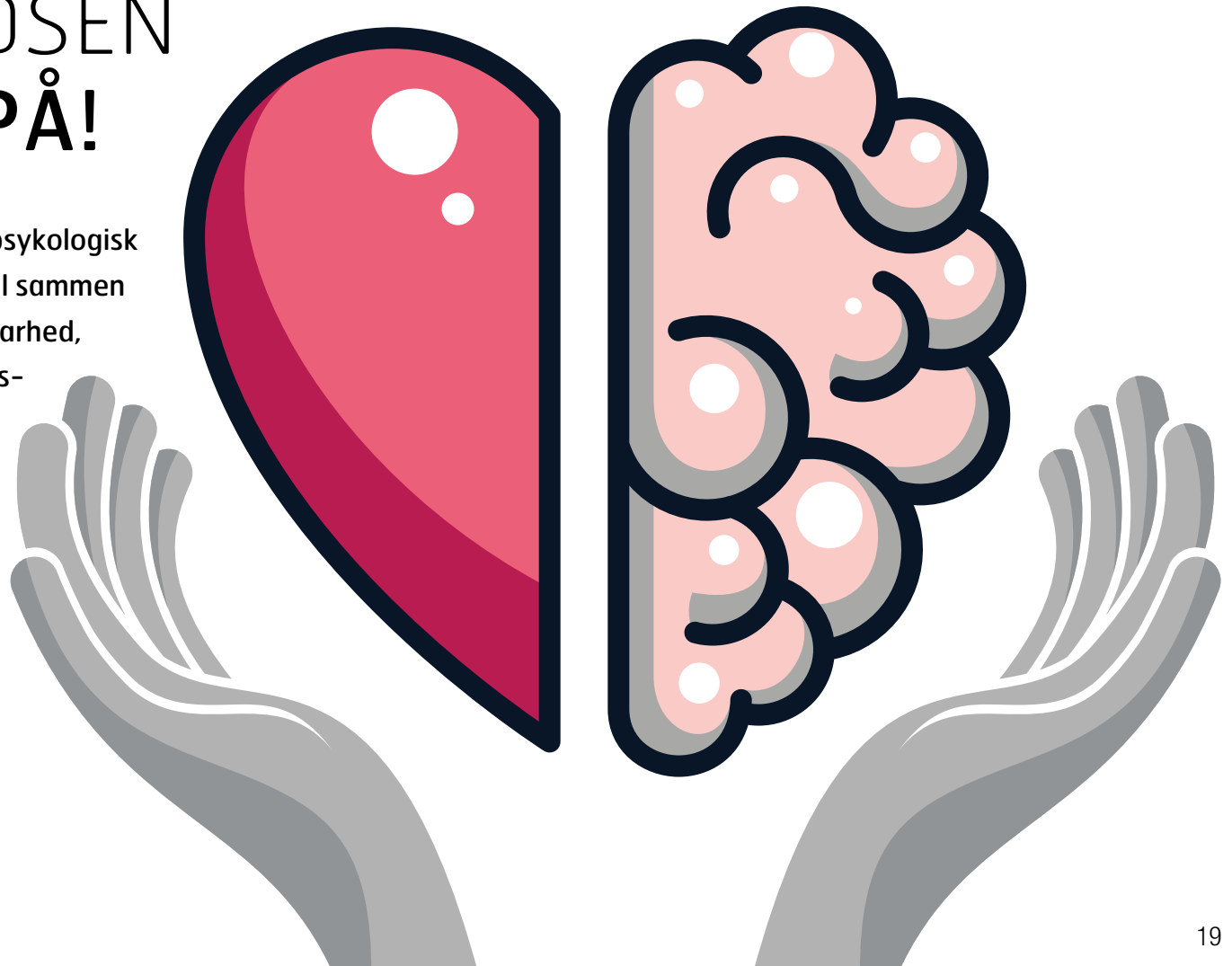
Bjarne Stark er 53 år og er selvstændig organisations- og ledelseskonsulent. Han har tidligere været studieleder hos Kaospilotuddannelsen og været leder hos RMC/Attractor og Mannaz.

Han er uddannet i læringsteori på Danmarks Pædagogiske Universitet/Aarhus Universitet og har en mastergrad i ledelse fra universitetet i Bedfordshire i England.

MØD
BJARNE STARK PÅ
TEKSAMS TEMADAGE
SENERE PÅ ÅRET

DER FINDES IKKE ÉN OPSKRIFT PÅ MENTAL SUNDHED PÅ ARBEJDSPLADSEN – MEN TÆT PÅ!

Mental sundhed skabes på en bund af psykologisk sikkerhed. Ledere og medarbejdere skal sammen skabe en arbejdskultur gryde, hvor sårbarhed, feedback, nysgerrighed og forventningsafstemning er naturlige ingredienser. Når alle tager ansvar, vokser tryghed og tillid.



TEKST:
METTE BAU

ILLUSTRATION:
ADOBESTOCK

MENTAL SUNDHED

Mental sundhed er ikke kun fravær af sygdom. Mental sundhed handler i høj grad om at føle en intuitiv balance, hvor ting i ens liv giver mening. Følelsen af at være en del af et fællesskab, hvor man kan udvikle sig og bidrage med noget, er vigtig.

”Mental sundhed er ikke kun lig med fravær af sygdom. Der ligger mange flere nuancer i mental sundhed, og derfor er det et komplekst tema at arbejde med på arbejdspladsen. Vi kan ikke måle og veje mental sundhed direkte gennem sygefraværstatistikkerne,” forklarer Malene Friis Andersen, postdoc og cand.psych.aut. Hun er ansat som forsker ved Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø og arbejder ved siden af som organisationspsykolog.

Som hun siger: Jeg prøver at bygge bro mellem forskning og praksis.

Malene Friis Andersen fortæller, at mental sundhed handler om at føle en intuitiv balance, hvor de ting, der fylder i ens liv, giver mening. Det handler i høj grad også om at have følelsen af at være en del af et fællesskab, hvor der er plads til at udvikle sig og bidrage. På en arbejdsplads er følelsen af at hjælpe med opgaveløsningen som en del af et fællesskab af stor betydning.

”WHO har forudsagt, at mentale sundhedsproblemer bliver en af de største udfordringer i den vestlige verden fra 2020.

Og fordi vi bruger meget af vores tid på arbejdsarenaen, er det vigtigt at forholde sig til, hvordan arbejds-

pladskulturen er med til at påvirke ansatte og lederes mentale sundhed.”

SE DYBERE END SYGEFRAVÆRET

Mange arbejdspladser kommer udelukkende til at fokusere på sygefraværet, fordi det er et konkret og let parameter at forholde sig til. Men ifølge Malene Friis Andersen er det en fejl. De bør være mere opmærksomme på de bløde og diffuse elementer.

”Det allerdyreste for en virksomhed er at have medarbejdere og ledere, der ikke trives. Det kan være måneder eller år, hvor vedkommende ikke har det godt og måske har symptomer på stress eller depression, men heller ikke er sygemeldt. Forskningen viser, at den gruppe har en nedsat produktivitet på mellem 9 % og 25 %, og derfor skal man passe på med at lægge al energien i, om sygefraværsgraferne stiger eller falder med 2 %.”

Den tid, hvor en leder eller medarbejder ikke oplever at være i en god balance, og som ligger inden en sygemelding, kalder Malene Friis Andersen for sygenævrvær:

”Det er den periode, hvor produktiviteten er reduceret, fordi der er en række symptomer, som forringer arbejdsvevnen. Det kan være problemer med koncentra-



tion, tidsstyring, prioritering, kort lunte og samarbejds-vanskeligheder.

Når den mentale sundhed ikke er i top, bliver vores hjernemæssige ressourcer udfordret. Og så bliver det virkelig svært at have arbejdsopgaver, der netop kræver de nævnte kompetencer.”

STIL DE RIGTIGE SPØRGSMÅL

”Trivsel og god mental sundhed betyder ikke, at der er nul konflikter og daglig jubel på arbejdspladsen. Sund trivsel på en arbejdsplads kan også være, at man kan være sammen i det, der er svært. Det vigtigste er, at der er en underliggende tryghed og tillid. Derudover er der forskellige ting, vi ved, understøtter den mentale sundhed,” forklarer Malene Friis Andersen. Hun henviser til forskning, der viser, at især ting som balance mellem krav og ressourcer, god ledelseskvalitet, mening med arbejdet, fornuftige deadlines og en god sparringskultur er vigtige temaer.

”Det kan se forskelligt ud fra arbejdsplads til arbejdsplads. Det handler om at få talt ting igennem og finde ud af, hvordan man på den enkelte arbejdsplads forholder sig til temaerne. Hvad er god sparringskultur hos os? Hvad har vi brug for fra vores ledelse? Hvad skaber mening for os i arbejdet? Når der skal træffes beslutninger, hvordan er det så en god måde at gøre det på som leder i vores virksomhed? Den enkelte virksomhed skal skabe

en kultur, hvor ledere og medarbejdere sammen bliver bevidste om og kan drøfte, hvad de har brug for.

Derudover skal de hjælpe hinanden med at handle på det i dagligdagen.”

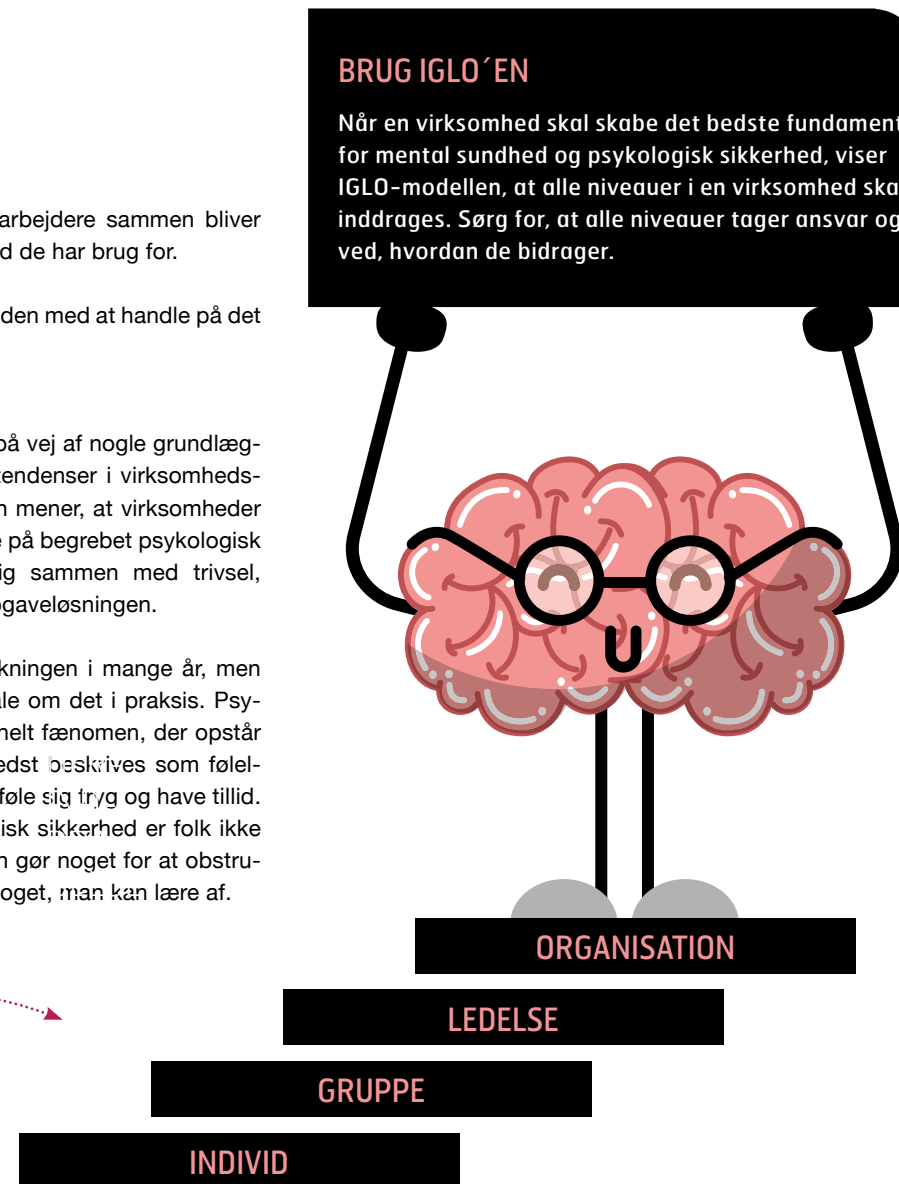
SKAB TRÆDESTEN

Mental sundhed hjælpes godt på vej af nogle grundlæggende sunde og konstruktive tendenser i virksomhedskulturen. Malene Friis Andersen mener, at virksomheder med fordel kan være nysgerrige på begrebet psykologisk sikkerhed. Den hænger nemlig sammen med trivsel, mental sundhed og kvalitet i opgaveløsningen.

”Begrebet har eksisteret i forskningen i mange år, men det er nyt, at vi begynder at tale om det i praksis. Psykologisk sikkerhed er et relationelt fænomen, der opstår mellem mennesker. Det kan bedst beskrives som følelsen af at have skuldrene nede, føle sig tryk og have tillid. I en virksomhed med psykologisk sikkerhed er folk ikke på vagt overfor hinanden. Ingen gør noget for at obstruere eller udstille andre. Fejl er noget, man kan lære af.

BRUG IGLO'EN

Når en virksomhed skal skabe det bedste fundament for mental sundhed og psykologisk sikkerhed, viser IGLO-modellen, at alle niveauer i en virksomhed skal inddrages. Sørg for, at alle niveauer tager ansvar og ved, hvordan de bidrager.



Det er tilladt og velset at være sårbar. Alle kan fortælle om fejl, og det er en naturlig ting at bede om hjælp, når noget er svært. Sparring er en del af fundamentet for opgaverne. Tillid har dybe rødder, fordi alle forudsætter, at andre har gode intentioner,” fortæller Malene Friis Andersen.

Hun giver to eksempler. Det ene, hvor en kollega ikke leverer det aftalte til tiden. ”Hvis der er psykologisk sikkerhed, tænker både leder og kollegaer intuitivt, at der må være kommet noget i vejen. De tænker, hvordan de kan hjælpe vedkommende. Der er ingen irritation, men en grundlæggende faglig nysgerrighed og opmærksomhed på, hvordan man sammen undgår, at det sker igen.”

Det andet eksempel handler om, hvordan tryghed skaber en bedre sparringskultur.

”Hvis der er psykologisk sikkerhed, vil en person bede om hjælp som det mest naturlige i verden, hvis det er svært at løse en opgave. Er der ikke tryghed, føler vedkommende ofte et ansvar for at klare tingene alene og er bange for, hvad de andre tænker, hvis der bliver bedt om hjælp. Det gælder både for medarbejdere og ledere.

Helt overordnet vil ingen i en kultur med psykologisk sikkerhed føle sig dumme eller utilstrækkelige. Kulturen er præget af en faglig og menneskelig nysgerrighed, der gør, at alle kan bidrage og udvikle sig. Virksomheder, der arbejder målrettet med psykologisk sikkerhed, vinder på

både mental sundhed, produktivitet og bedre kvalitet i opgaveløsningen. Kulturen er præget af konstruktive ingredienser og er derfor den bedste trædesten i forhold til den enkeltes mentale sundhed.”

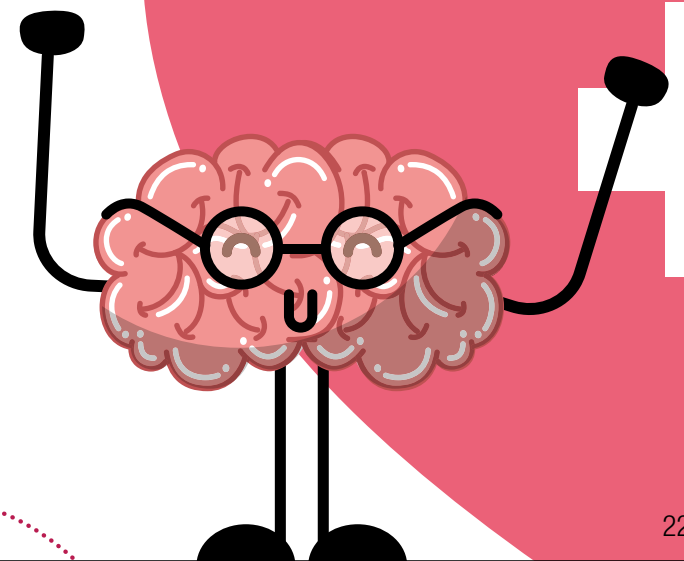
DET VED VI VIRKER

”Der er mange, der efterspørger, hvilken konkret ledelsesstil der er den bedste, hvis den skal understøtte mental sundhed. Men det handler ikke om én bestemt stil. Når man trækker essensen ud af de 180 forskningsstudier, der har undersøgt sammenhængen mellem ledelsesstil og mental sundhed, kan man opsummere en række fokuspunkter, som lederen bør forholde sig til og integrere i sin ledelse. Det er blandt andet at skabe mening og visioner, skitsere en retning, som teamet kan arbejde hen imod, og italesætte, hvorfor konkrete mål er sat. Derudover viser forskningen, at en leder, der formår at tage individuelle hensyn, er med til at skabe et bedre fundament for den enkeltes mentale sundhed.

”Medarbejdere har ofte brug for forskellige ting. En kan have brug for mere forudsigelighed, en anden kan have brug feedback flere gange, mens en tredje har brug for en anelse mere anerkendelse end de andre,” forklarer Malene Friis Andersen og fastslår, at vi skal gøre op med forventningen om, at lederen selv skal kunne gætte og tænke sig til, hvad medarbejderne har brug for. Som leder må man gerne spørge sine medarbejdere: Hvad har du brug for?

PSYKOLOGISK SIKKERHED

Psykologisk sikkerhed bor i relationerne på virksomheden. Det er en tilstand, der er præget af tryghed, tillid og nysgerrighed. Medarbejdere og ledere har skuldrene nede. Psykologisk sikkerhed bliver opbygget igennem mikrohandlinger i kommunikation og samarbejdsformer i dagligdagen.



”Det handler om at skabe en kultur, der er sammensat af elementer, hvor både ledere og medarbejdere tager ansvar og bidrager aktivt.”

KULTUR SKABES BEGGE VEJE

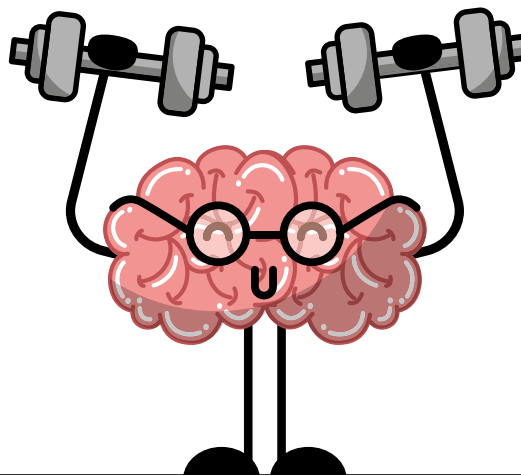
”Når det kommer til viden omkring, hvilke indsatser der fremmer psykologisk sikkerhed, er der ikke lavet forskning endnu. Vi ved ikke, hvilke metoder og konkrete ting der virker. Men vi kan se fra praksis, at det handler om, at alle aktører i virksomheden tager ansvar for at stimulere, forbedre og opretholde alle de små mikrohandlinger, der giver gode relationer i dagligdagen. Psykologisk sikkerhed er en fælles tilstand, som er svær at købe eller beslutte sig til. Den skal opbygges gennem måden, folk taler til hinanden på, måden, de støtter og bidrager på, måden, de bringer sårbarhed i spil på ved at vise sprækker af tvivl eller usikkerhed, måden, de reagerer på, når andre rejser tvivl eller spørgsmål. Det er en tilstand, der kun kan opstå, når alle i teamet eller virksomheden ønsker at gå i den retning og handler på det,” forklarer Malene Friis Andersen.

Hun påpeger, at alle har et ansvar – dog ikke et lige stort ansvar:

”Det er et større organisatorisk ansvar, fordi lederne ofte er kulturbærere. Det er særligt vigtigt, at lederen er opmærksom på og støtter op om kommunikationsformer og samarbejdsformer, der understøtter den psykologiske sikkerhed. Nogle af de ting, en leder for eksempel kan

gøre, er selv at efterspørge feedback og vise små sprækker af tvivl der, hvor lederen har brug for medarbejdernes input for at træffe bedre beslutninger. Det vil gøre det lettere for medarbejdere at følge i samme spor. Men man skal ikke som medarbejder sidde og vente på, at en leder skaber psykologisk sikkerhed og mental sundhed.

Det er vigtigt selv at tage skridt i den rigtige retning. Stil et nysgerrigt spørgsmål, vær åben og ærlig omkring egne behov, og vær særligt opmærksom på, om du er dømmende eller positiv, når andre laver fejl eller efterspørger sparring. Det er ofte de små ting, der er med til at skubbe udviklingen i den rigtige retning.”



SÅDAN KAN I STARTE

Brug disse spørgsmål som inspiration til at komme i gang med at kigge på jeres mentale sundhed.

- Hvordan samarbejder vi på en god dag?
- Hvad gør vores ledere og medarbejdere på en god dag?
- Hvordan taler vi om mental sundhed hos os?
- Er sårbarhed og tvivl noget positivt eller negativt hos os?
- Er det tilladt og god kutyme at bede om hjælp hos kollegaer?
- Har vi en konstruktiv feedbackkultur, der løfter os?
- Er det tilladt at tale om forventninger til ledelse?
- Hvilken kultur har vi, og hvor kan vi gøre noget anderledes?

Værd at vide

TEMADAGE: FORANDRINGER OG MEDARBEJDERINDDRAGELSE

Dialog styrker samarbejdet i organisationer

Ledere og medarbejdere har ofte forskellige perspektiver på hvordan der bedst skabes organisatorisk udvikling og trivsel. En grundantagelse i dialogisk ledelse er at alle perspektiver bidrager med vigtig viden, samt at der er et stort potentiale i at skabe ægte dialoger mellem disse, i samarbejdsudvalg og i samarbejdet mellem ledere og medarbejdere i det hele taget. Mange organisationer står ligeledes overfor stigende forandringshastighed, hvor det bliver en særligt vigtigt kompetence, at kunne skabe forandringer på gode måder, da det er en forudsætning for at kunne handle kraftfuldt i fællesskab.

Dialogisk ledelse er et både praktisk og progressivt bud på hvordan det kan gøres. Dialog i organisationer bidrager til at skabe menings-fuldhed på både organisations- og individniveau og er således en vej til at skabe såvel bedre arbejdsstrivsel som styrkede resultater. Organisatoriske dialoger muliggør at vi træffer bedre beslutninger om fremtiden, oplever ind-flydelse på eget arbejde og styrket anerkendelse af forskellige faggruppers bidrag.

TEMADAGEN AFHOLDES:

- 2. juni 2020 kl. 10.00-15.30 - Langsøhus, Vestre Ringvej 51, 8600 Silkeborg
- 3. juni 2020 kl. 10.00-15.30 - Gl. Vindinge, Gl. Vindingevej 17A, 5800 Nyborg

[TILMELDING
HER](#)

[PROGRAM](#)

KONTAKT TIL TEKSAM

Samarbejdskonsulenterne kan kontaktes via TekSams sekretariat:

Jan Lorentzen, DI: jlo@di.dk
Telefon: 3377 3632

Dennis Jensen CO-industri
dej@co-industri.dk
Telefon: 3363 8044

www.teksam.dk

