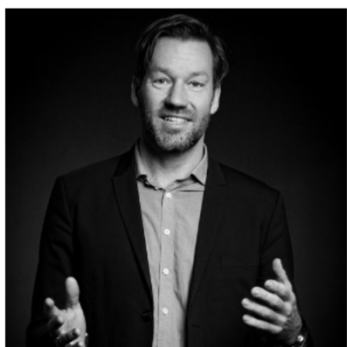


Samarbejde styrkes gennem læringskultur



Af: Kim Martin Nielsen, Partner i LEAD – enter next level & Katrine Bastian, chefkonsulent i LEAD enter next level

Dansk HR, 2021

Ethvert velfungerende samarbejde hviler på tre grundlæggende forhold:

- 1) At vi har/skaber et fælles billede af, hvad vores mål er, dvs hvad samarbejdet skal føre til.
- 2) At vi har/skaber en samarbejdsrelation, hvor vi åbent og tillidsbaseret kan drøfte, hvordan vi hver især bidrager ind i det fælles.
- 3) At vi har mod og tillid i den relation, så det bliver muligt at evaluere, justere og tilrette vores bidrag (herunder evnen til at være konstruktivt uenige og kunne tale om det, som kan være svært)

Sat på kort formel handler det om kurs, koordinering og commitment, hvor de to sidste går på kvaliteter ved selve samarbejdsrelationen. Artiklen her folder en række bestemte kvaliteter ved samarbejdsrelationer ud – kvaliteter som understøtter at både selve opgaveløsningen – altså det vi samarbejder om – og selve samarbejdsrelationerne løbende kan evalueres og styrkes. I organisationer hvor disse kvaliteter er stærke, har man det, vi kalder en 'læringskultur'.

Læringskultur er organisationskultur, hvor undren, refleksion og afprøvning af forskellige løsninger og en vedvarende nysgerrighed på hvad der virker og hvordan, er stærkt integreret i værdier og praksis.

De forudsætninger, der skal til for at skabe en læringskultur – fx tillid, mod, nysgerrighed og lyst til at reflektere og evaluere sammen for derigennem at kunne skabe endnu bedre resultater – er samtidig med til at fremme samarbejde.

Denne artikel beskriver kort, hvordan du kan arbejde med tre kvaliteter ved samarbejdet, der tilsammen er fundamentet i en læringskultur.

De tre søjler

Vi deler nedenfor begrebet læringskultur op i tre søjler, og vi sætter fokus på, hvordan du kan styrke de normer og værdier, der knytter sig til de tre søjler: Psykologisk sikkerhed, growth-mindset og aktionslæring.

Vi oplever som organisationskonsulenter i praksis typisk to barrierer for et frisættende samarbejde. Den ene er en kultur af privatpraktiserende medarbejdere. Hver passer sit, og det er sjældent velset at bede om hjælp eller at foreslå forbedringer og blande sig i hinandens praksis. Det hænger tæt sammen med den anden barriere: Et arbejdsmiljø, hvor det føles psykologisk utrygt at give og modtage kollegial feedback, og hvor medarbejderne bruger store mængder energi på at fremhæve de positive sider, skjule fejl, usikkerhed og begrænsninger.

1. søjle: Psykologisk sikkerhed

Læring og udvikling af samarbejdsrelationer opstår, når medarbejdere og ledere ikke er bange for at prøve nyt, tabe ansigt, virke inkompetente eller fremstå usikre og vaklende. Når de tør dele deres tvivl, efterspørge sparring og feedback, der kan optimere måden vi sammen løser opgaverne på. Psykologiprofessor Amy Edmondson, som har forsket i begrebet i snart 30 år, definerer psykologisk sikkerhed som "troen på, at man ikke vil blive straffet eller ydmyget for at tale om sine ideer, spørgsmål, bekymringer eller fejltrin".

Hendes forskning viser, at de mest effektive teams også er dem, der har en høj grad af psykologisk sikkerhed. Den sammenhæng kan ses blandt andet hos Google, hvor de bedst præsterende teams der har en høj grad af psykologisk sikkerhed, samtidig har den højeste score på trivsel og engagement.

Skal du som leder eller konsulent fremme psykologisk sikkerhed i organisationen, skal du opfordre til og aktivt anerkende, når medarbejderne udviser to typer adfærd:

- De viser mod til at bevæge sig uden for deres komfortzone, og de eksperimenterer med egen adfærd for at se, om nye eller ændrede handlinger giver et mere ønskeligt udfald.
- De stiller nysgerrige spørgsmål til egen og andres praksis, og de taler åbent om det, som er svært, spørger om hjælp, feedback og opbyggende sparring.

Som nævnt trækker både kulturelle og psykologiske kræfter i modsat retning. Et sted at begynde er at spørge sig selv som leder om, hvilke typer samtaler der opstår i organisationen, når der er bøvl i samarbejdet om opgaverne. Er det fingerpegende kommunikation, hvor fejl eller besvær tilskrives borgerne, kunderne, kolleger, lederes osv? Eller er det samtaler præget af viljen til at kigge på egen og fælles praksis?

Amy Edmondson foreslår 3 tips til dig som leder, der gerne vil styrke psykologisk sikkerhed:

- *Sæt scenen.* Gør det tydeligt, at fejl, usikkerhed og indbyrdes afhængighed er vigtigt og derfor noget, der skal tales om. Forklar formålet – hvad der er på spil, hvorfor det er vigtigt, og hvem det er vigtigt for.
- *Inviter til deltagelse.* Vær en rollemodel for samarbejde ved at vise ydmyghed. Vær bevidst om, at du ikke ved alt. Vær undersøgende, stil gode spørgsmål, og brug aktiv lytning. Skab rammer og strukturer for diskussioner og deling af input.
- *Tænk over produktive reaktioner.* Lyt, anerkend og sig tak for feedback. Fjern skammen fra det at fejle. Se fremad: Hvad kan vi lære, og hvordan kan vi gøre det bedre? Gå forrest. Og slå ned på brud mod den ønskede adfærd.

2. søjle: Mindset

Psykologiprofessor Carol S. Dweck bruger ordet mindset til at beskrive, hvordan vi forholder os til udfordringer og læring, og hvordan det påvirker vores mod og villighed til udvikling. Hun beskriver to yderpunkter: Fixed mindset, altså fastlåst, og growth mindset, hvor man kan udvikle sig og vokse, menneskeligt og fagligt.

Growth-mindsettet har en dyb overbevisning om, at talent, evner og kompetencer kan trænes og udvikles livet igennem. I et fællesskab og en kultur, som er stærkt præget af growth-mindsettet, oplever den enkelte det som positivt, at man anstrenger sig for at forbedre sin egen praksis og hjælper til at forbedre andres. Det er altså det mindset, der knytter sig til en stærk læringskultur.

Ingen af os har enten et fixed-, eller et growth-mindset 100 procent, men det kan trigges af de konkrete omstændigheder og relationer vi indgår i. I den forbindelse er mindsettet et kollektivt fænomen – altså en del af kulturen i organisationen snarere end en egenskab ved den enkelte medarbejder.

3 tips til dig som leder, der gerne vil styrke en kultur præget af et growth-mindset:

- *Understøt og anerkend*, en kultur, hvor alle har mod til at eksperimentere og bevæge sig ud på kanten af deres komfortzone. Læg vægt på den fælles proces frem for det individuelle resultat, men tag den enkeltes udgangspunkt med i betragtning.
- *Træn og brug din coachende ledelsesstil*. Brug udforskende spørgsmål. Lær at balancere mellem flere ledelsesroller – den tydelige, definerende, rammesættende position og den faciliterende.
- *Gentænk dialoger og mødestrukturer*. De skal eksplicit understøtte kontinuerlig læring og udvikling. Sproget bør være præget af den grundlæggende holdning, at alle kan udvikle sig gennem øvelse, sparring og en vedholdende indsats.

3. søjle – aktionslæring

Aktionslæring er en stærkt handlingsorienteret tilgang. Ved i fællesskab at arbejde ud fra denne metodiske ramme får man samtidig stor frihed til at prøve sig frem for at se, hvilke dele af en given praksis, der skal videreudvikles. Samtidig har metoden en let forståelig struktur. Det giver både ledere og medarbejdere mulighed for at sætte konkrete og ikke mindst realistiske ændringer i gang.

Aktionslæring er en metodisk tilgang til udvikling, der er bygget op efter en række faser og skridt, der tilsammen udgør en læringscyklus, og den kan bruges inden for de enkelte teams og afdelinger eller på tværs i organisationen.

Helt kort beskrevet består en cyklus af fem skridt, der tager udgangspunkt i organisationens strategiske pejlemærker eller målsætninger, det vil sige de dele af opgaveløsningen, som det er særligt vigtigt at videreudvikle.

1. Definer/fokuser – hvad skal undersøges eller videreudvikles?
2. Prøvehandling/aktioner – små handlinger baseret på hypoteser. Hvad sker der, hvis vi gør sådan her?
3. Indsamling af data og iagttagelser – hvordan virker det, vi gør? Her samles data ud fra i forvejen definerede observationspunkter.
4. Refleksion og fælles analyse – data og erfaringer bruges som afsæt for en dialog, hvor I kaster lys over egen og andres viden og erfaringer og udtænker nye handlemuligheder for praksis.
5. Vurder og beslut – hvad skal fremover være standard? Hvordan arbejder vi med oplæring og træning af kolleger og sikrer, at standarden bliver indarbejdet?

3 tips til dig som leder, der gerne vil styrke aktionslæring

- *Slå din indre dommer fra* – ingen har lyst til at eksperimentere, hvis lederen på forhånd har tilkendegivet, hvad der er rigtigt eller forkert.
- *Skab en møderamme* – så medarbejderne i fællesskab kan arbejde systematisk med de fem trin, indtil de er indarbejdet i kulturen. Du kan selv være mødeleder eller lade en anden være det.
- *Husk retning*. Selv om der er frihed til at prøve sig frem, skal det være inden for en ramme, hvor det er klart, hvad det overordnede mål og ønskede effekt er.

Hvis du som leder gerne vil udvikle din organisations samarbejdskultur i retning af mere læring og innovation, kan de tre søjler være vigtige trin på vejen. De hænger sammen, og du kan arbejde med alle tre på en gang, men vi anbefaler, at I særligt arbejder med opbygning af jeres psykologiske sikkerhed, som er en forudsætning for udviklingen af de andre søjler.

Du skal være konstant opmærksom på, at arbejdet med at ændre kulturen kræver dit engagement og involvering. Du kan ikke udrulle eller implementere en ny kultur fra dit skrivebord.