VÆKSTHUS FOR LEDELSE



3 min. 23-04-2020

Værktøj: 7 sigtepunkter når du leder i forandring

Hver dag byder på ændringer og arbejdsindsatsen skal hele tiden koordineres på nye måder. Der er derfor brug for kreative løsninger og gode beslutninger. Her får du et værktøj til, hvordan I lykkes sammen i krisetid.

Skribentinfo



Anna-Mette Thomsen

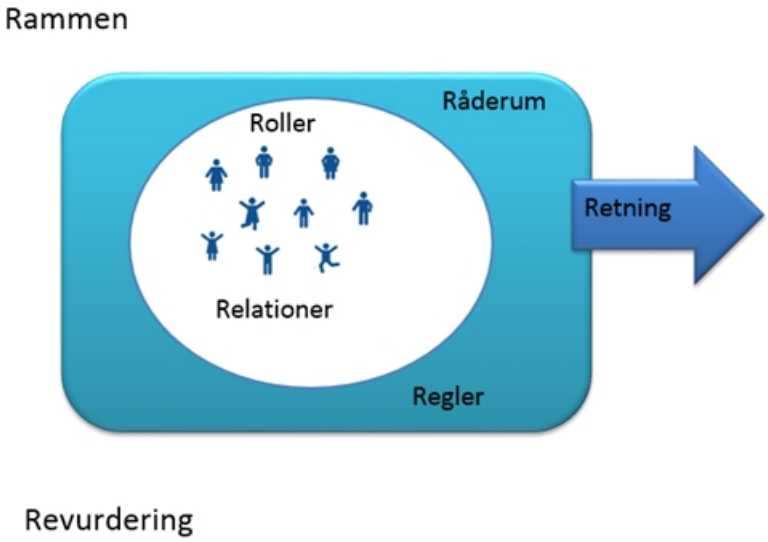
Autoriseret psykolog, Specialist og supervisor i Arbejds- & Organisationspsykologi

INSPIRES ApS

Værktøjet, der hedder 7R-modellen, kan tænkes som et fælles kompas, når organisationer, afdelinger, grupper eller teams skal lykkes sammen i krisetid, og hvor forandringerne presser sig på. Har medarbejderne ikke en tydelig og koordineret forståelse af rammen eller retningen, vil de kunne komme til at arbejde ud fra deres egen forståelse eller, i disse tider, ud af frygt. Det kan øge oplevelsen af frustration, tab af mening og mangel på godt samarbejde.

7R-modellen er en dynamisk model, men det giver god mening at starte med rammer og retning for derefter at fortsætte med regler og råderum samt at afslutte med relationer og revurdering. I krisetid vil rammen, retning og regler være ligestillet, fordi overholdelse af de politiske udmeldinger er det centrale for organisationen lige nu.

7R-modellen



Rammen: De organisatoriske rammer

Rammen skal forstås som den bane, medarbejderne arbejder på: Hvordan kan vi forstå de streger, der udgør vores bane? Hvor stor er den? Hvad er kerneopgaven? Er rammerne på plads i forhold til organisation og dens hierarki og værdier, fysisk placering, økonomi, bemanding, kompetencer og tid?

Andre forhold, der også kan høre til rammer, kan fx være organisationsstruktur, tidsplaner, beslutningshierarkier, belønningsstrukturer og krav til fx sikkerhed og opgaveløsning. Nogle rammer kommer udefra, andre kommer inde fra organisationen.

Spørg dig selv:

Der kan være mange ting, der skal tænkes ind i en krisetid og langsom genåbning. Der er stor mulighed for, at I skal arbejde på skift. Hvilke kerneopgaver kan der løses? Er den fysiske placering, bemanding, kompetencerne og tiden godt fordelt?

Podcast: Når forandring ikke fryder

Retning: Målene og visionen medarbejderne har for deres arbejde

Det er afgørende for både gode resultater og godt samarbejde, at der er et klart billede af retning. Under normale omstændigheder kan både ledelsen og medarbejderne være med til at forme retningen. I en krisetid eller forandringstid skal retningen komme fra ledelsen. Det skaber ro og tryghed. Den daglige konkrete håndtering af opgaverne skal gå hånd i hånd med den overordnede retning.

Spørg dig selv:

Hvor skal medarbejderne hen, når de spiller på den bane, der netop er kridtet op via drøftelsen om rammer: Hvad er succeskriterierne? Hvad er retningen? Er målet klart og realistisk – kommunikeret tydeligt til alle? Har alle forstået det, der skal leveres i denne tid?

Læs også: 5 råd om ledelse i en forandret hverdag

Regler: Medarbejdernes regler omkring udførelsen af deres arbejde

Der er mange nye retningslinjer, som skal tænkes ind. Hold afstand, gerne 1-2 meter, sprit hænderne og undlad sociale aktiviteter etc. Hvordan det konkret omsættes i jeres organisation, afhænger af konteksten.

Spørg dig selv:

Reglerne afhænger af den organisatoriske kontekst, I befinder jer i. Efterleves og håndhæves de gældende regler fx lovgivning og politiske udmeldinger? Hvordan omsættes de i praksis?

Læs også: Skab muligheder ud af forandringerne

Roller: Fordeling af opgaver og ansvar imellem medarbejderne

En væsentlig del af et velfungerende hold er, at alle kender deres roller på banen. Er der forvirring omkring roller og rollefordeling, spiller medarbejderne ikke optimalt sammen.

Spørg dig selv:

Er arbejdsopgaverne fordelt hensigtsmæssigt? Og er rollerne på plads, og fungerer det i den daglige drift? Er der taget højde for de foranstaltninger, myndighederne anbefaler (hold afstand, sprit hænderne, undlad sociale aktiviteter)? Hvordan det konkret omsættes i jeres organisation, afhænger igen af konteksten.

Læs også: Forstå medarbejdernes modstand- og få succes med forandringen

Råderum: Udførelsen og beslutningskompetencen af opgaverne i praksis

Når rammerne, retningen, reglerne og rollerne er skitseret, handler råderummet om medarbejdernes udførelse af arbejdet. Det er altså under råderum, at medarbejderne bliver enige om den praktiske udførsel. Det er væsentligt at have for øje, at hvis medarbejderne er bekymrede eller bange, kan de træffe dårlige beslutninger. Derfor skal reglerne og de herefter givne retningslinjer være specifikke.

Spørg dig selv:

Hvordan synes vi bolden skal spilles? Hvilke kombinationsmuligheder er de bedste? Hvad har medarbejderne mulighed for selv at beslutte? Har de valgfrihed i forhold til metoder og tidspunkter? Kan de trække på forskellige ressourcer (tid, ekstra hænder, værnemidler)?

Læs også: Derfor skal du omfavne modstand

Relationer: De indbyrdes relationer og sammenspillet

Et godt hold fungerer ikke uden gode relationer. Relationerne er et centralt fokuspunkt, fordi gode relationer

giver grobund for fx rummelighed, samarbejde, arbejdsglæde og udvikling. Relationer gælder både internt i gruppen og eksternt i forhold til alle relevante interessenter og samarbejdspartnere.

I krisetider og i forandringstid er det lettere at samle medarbejdere, fordi der er en fælles trussel, som skal overvindes. Et godt motto er ideelt her, eksempelvis; ”Vi holder sammen imod den usynlige fjende”. Har du gjort rammen, retningen, reglerne og råderummet helt konkret, kan du skabe et styrket samarbejde.

Læs også: Stop din hjerne i at modarbejde forandringer

Revurdering: En evaluering af punkterne

Efter en kamp gør en god træner sig altid nogle refleksioner omkring udfaldet og eventuelle justeringer. I skal gøre det samme – lave en fælles revurdering med justeringer.

Spørg dig selv:

Er der tid til at stoppe op og reflektere over retningen, rammerne, reglerne, råderummet, rollerne, og relationerne. Fungerer de efter hensigten? Skal de revideres til fremtidige trusler?