

# #2.08

# kubix.nyt

Videndeling er ikke et teknisk fix »»  
Arbejds miljøvisioner – skåret ud i pap »»  
(De)motivation er altid konkret »»

## Organisationsudvikling:

### Videndeling er ikke et teknisk fix

Af Christine Theisen, journalist



*Når arbejdspladser vil styrke den interne videndeling, er elektroniske systemer ofte den første løsning der kommer på. Men selv et nok så brugervenligt intranet kan ikke sikre en god videndeling. Den forudsætter især gode vilkår for at medarbejderne kan udveksle erfaringer i dagligdagen.*

”Hvordan går det med at dele viden på jeres arbejdsplads?” Et spørgsmål som ofte bliver fulgt op af svaret om at det går fint. For arbejdspladsen har netop investeret i et internt datasystem der kan opbygge og lagre viden til gavn for alle.

Og den slags elektronisk baseret videndeling kan ofte være en god måde at sikre en vis systematik og tilgængelighed i medarbejdernes viden. Men datasystemer og intranet er kun den halve sandhed når det gælder god og effektiv videndeling.

Kubix har besøgt en række meget forskellige arbejdspladser der har etableret systemer til elektronisk videndeling. Erfaringerne herfra viser at mange

af systemerne ikke bliver brugt optimalt og at de langt fra har den ønskede effekt. Og når videndelingen fungerer godt – når medarbejderne har både lyst til og mulighed for at dele deres viden med hinanden – er det som regel fordi arbejdspladsen også har sat ind på andre fronter.

Viden skabes og deles nemlig i relationer mellem mennesker og den sammenhæng de indgår i. Her er tillid og afstemte forventninger centrale elementer. De tekniske løsninger kan derfor ikke stå alene.

#### Personlige relationer er vigtige

I et samfund hvor allehånde informationer flyder i en lind strøm døgnet rundt, er det ikke god videndeling at give alt videre til alle. Skal man undgå overfyldte mailbokse og anden spildtid, må informationerne tilpasses og adresseres korrekt. Det kræver først og fremmest at folk kender hinanden og hinandens behov for viden på tværs af organisationen.

Nogle typer af viden kan det være vigtigt at alle i en afdeling orienteres om og har adgang til. Hertil kan formaliserede kanaler som fx afdelingsmøder fungere godt. Men i hverdagen handler det lige så meget om at give plads til at andre former for viden der med fordel kan deles, faktisk også bliver det. Og det sker kun hvis medarbejderne dels kan se en mening med det, dels har konkret mulighed for det og ende-

lig har et vist kendskab til hvad kollegerne arbejder med. Det kendskab kan ledelsen fremme ved at holde fællesmøder eller bevidst sætte medarbejdere sammen på tværgående opgaver og projekter, når dét giver mening. Samtidig er det også vigtigt at sikre at der er rum og lejlighed til uformelle snakke i løbet af arbejdsdagen.

*”Noget videndeling kan med fordel iscenesættes, men det er mindst ligeså vigtigt at understøtte en kultur hvor videndeling er en integreret del af arbejdsformen. Hvor det er naturligt at man opsøger kolleger på tværs for at hente inspiration til løsning af arbejdsopgaver og hvor der er nysgerrighed og villighed til at dele relevante erfaringer med hinanden,”* siger konsulent i Kubix Pernille Bottrup.

#### Dialogkulturen kommer først

Når først denne form for uformel videndeling er blevet daglig vane, er der også en god chance for at de elektroniske videndelingssystemer bliver anvendt. Gode traditioner for dialog på tværs af arbejdspladsen kan bane vej for at de elektroniske videnbanker bliver brugt, men det omvendte gælder ikke.

I en perfekt verden ville alle være opmærksomme på at dele relevant viden med hinanden. Men i praksis kan flere forhold gøre videndelingen vanskelig. Nogle medarbejdere har ikke lyst til at dele ud af deres viden fordi den giver dem en følelse af uundværlighed. Og andre har måske oplevet at de informationer de videregav, ikke blev behandlet respektfuldt. Dertil arbejder mange under tidspres. For at overvinde disse vanskeligheder må ledelsen på banen og i både ord og handling vise vejen til god videndeling. Det er fx ledelsens ansvar at signalere at det ikke blot er helt legalt at spørge hinanden til råds, men at både spørgsmål og svar er en naturlig og forventet del af arbejdet – og absolut ikke spild af tid.

Videndeling er ikke et teknisk fix »»  
Arbejds miljøvisioner – skåret ud i pap »»  
(De)motivation er altid konkret »»

### Videndeling:

## Arbejds miljøvisioner – skåret ud i pap

Af Christine Theisen, journalist



*Saks, lim og papir. De kreative elementer var i fokus da LFS inviterede medarbejdere og ledere til et fælles seminar for at styrke samarbejdet og arbejdsmiljøet på de pædagogiske arbejdspladser. Kubix var med som konsulenter.*

Der skal to til tango og tre til TRIO – som er den daglige betegnelse for det samarbejde om fysisk og psykisk arbejdsmiljø der omfatter både ledere, tillids- og sikkerhedsrepræsentanter. Og da fagforeningen LFS organiserer både pædagogiske ledere og medarbejdere, er det helt naturligt for organisationen at tromme de tre grupper sammen til fælles drøftelser om arbejdsmiljøet på de pædagogiske institutioner.

*“Man kan ikke arbejde med det psykiske arbejdsmiljø uden at inddrage ledelse og sikkerhed – og omvendt,” siger faglig sekretær i LFS Olaf Christensen og fortsætter: “Vi lægger vægt på at vores medlemmer trives og hvis vi kan få TRIO-samarbejdet til at fungere, har vi et rigtigt godt udgangspunkt for at skabe en god arbejdsplads.”*

LFS har haft fokus på TRIO-samarbejdet i de sidste 15 år og indbyder med jævne mellemrum til TRIO-møder. Sidst fungerede Kubix som konsulenter på dagene hvor ca. 400 medlemmer deltog. Og i stedet for at lytte til oplæg fra faglige eksperter blev deltagerne selv sat i gang med at dele ud af deres viden for på den måde at inspirere hinanden.

*“Der findes masser af gode eksempler og nyttig viden på arbejdspladserne som andre kan få glæde af. Det er jo de pædagogiske ledere og medarbejdere der er eksperterne på deres felt. Vores rolle på seminaret var at skabe rammerne for at den viden kunne komme frem i lyset så deltagerne kunne lære mest muligt af hinanden,”* siger konsulent i Kubix Pernille Bottrup.

### Systematiseret dialog

Efter ankomsten blev deltagerne delt i grupper på tværs af arbejdssteder og skulle nu varetage forskellige roller. Mens én havde rollen med at fortælle de andre i gruppen om udfordringer og succeser med det lokale TRIO-samarbejde, skulle en anden udelukkende spørge ind til vanskelighederne, og en tredje fungere som inspirator og idémager. Hensigten med rollerne var at prøve at arbejde med en mere systematiseret måde at lytte og fortælle på.

Bagefter kom limstifter, sakse, billeder, pap og papirer på bordene, og i nye tværgående grupper klippe-klistrede deltagerne sig frem til plancher over visionen for det fremtidige TRIO-samarbejde. Visio-

nerne blev efterfølgende præsenteret for de andre grupper der på skift besøgte hinandens plancher og kom med spørgsmål og input.

*“Metoden var god fordi den fik os til at slappe af. Vi legede og ved at lukke lidt ned for fornuften blev der åbnet for nye spændende idéer. Personligt fik jeg ny energi med hjem og lyst til at gøre mere ved vores TRIO-samarbejde,”* siger en af deltagerne, institutionsleder Susanne Springer.

### Bedre integration af sikkerhedsarbejdet

Seminaret sluttede med at de enkelte TRIO'er omstattede deres vision til konkrete handleplaner som de kunne arbejde videre med hjemme på institutionerne. Flere af handlingsplanerne drejede sig om hvordan sikkerhedsarbejdet kunne integreres bedre i det daglige samarbejde.

*“Der er desværre en tendens til at det formaliserede arbejde med arbejdsmiljø bliver parkeret hos sikkerhedsrepræsentanten, mens kollegerne er mere optagede af den pædagogiske udvikling. Men hvis nu arbejdsmiljøet blev integreret i de pædagogiske udviklingsdiskussioner, ville det stille og roligt blive mere naturligt for alle at tale med om arbejdsmiljø på arbejdspladsen,”* siger Pernille Bottrup fra Kubix.

Andre handleplaner fokuserede på at være mere opmærksomme på at finde tid i en travl hverdag når TRIO'en næste gang fik brug for at stikke hovederne sammen om konkrete problemstillinger. Atter andre handlede om at inddrage forældrene mere i arbejdsmiljøarbejdet.

*“Vores mål var at vise deltagerne at de kunne bruge hinanden. Og jeg tror og håber de har fået et bedre beredskab til at takle de udfordringer de møder hen ad vejen,”* siger Pernille Bottrup.

Videndeling er ikke et teknisk fix »»  
Arbejdsmiljøvisioner – skåret ud i pap »»  
(De)motivation er altid konkret »»

### Partnerskaber:

## (De)motivation er altid konkret

Af Bruno Clematide



*Det er ikke nok at vide hvorfor kortuddannede generelt er mindre motiverede for uddannelse. Både skoler og virksomheder kan bruge for at vide hvad der konkret fremmer og hæmmer lærelysten blandt medarbejderne.*

Mange undersøgelser beskæftiger sig med kortuddannedes motivation for uddannelse. De viser gennemgående at motivationen for efteruddannelse er størst når man kan se muligheder for at anvende det lærte i dagligdagen og når uddannelsen giver én større tryghed i ansættelsen.

Hæmmende på uddannelseslysten virker blandt andet:

- Dårige erfaringer fra egen skolegang.
- Angst for ikke at kunne følge med på et kursus.
- Familie og venner der ikke tillægger uddannelse og eksamenspapirer den store vægt og værdi.
- Et arbejde der over lang tid ikke giver nogle faglige udfordringer.

Resultater fra sådanne undersøgelser er gode at have som baggrundsviden når en skole drøfter motivation og mangel på samme hos medarbejdere i de virksomheder der sender medarbejdere på kursus. Men den teoretiske viden om motivation kan også gøre skolen blind for de konkrete forhold der måske betyder endnu mere i den enkelte virksomhed.

Hvis man vil kende de lokale fremmere og hæmmere, er man nødt til at spørge både de medarbejdere der straks melder sig til uddannelsen og dem der skal 'trækkes til truget'.

### Hvorfor bliver nogle væk?

Det var præcis hvad TEC gjorde i samarbejde med CPH – Københavns Lufthavne. I fællesskab besluttede de at bore i hvorfor kun cirka halvdelen af medarbejderne dukkede op til den Individuelle Kompetencevurdering (IKV) som virksomheden og 3F var enige om at satse på. Og det på trods af at der forud var gået en storstilet indsats med informationsmøder, klubmøder og skriftlig information.

Efter sparring med Kubix foreslog TEC i første omgang 3F at undersøge to lige store grupper af medarbejdere: dem der deltog i IKV og dem der holdt sig væk. TEC gennemførte således 20 individuelle interview – 10 i hver gruppe.

### Ny viden om motivation

Interviewene gav ganske tydelige svar. Nogle bekræftede teorierne om kortuddannedes motivation,

men der blev også kastet lys over andre og mere lokale faktorer.

De medarbejdere der deltog i IKV, fremhæver blandt andet følgende faktorer som afgørende for deres deltagelse:

- En generel positiv holdning til uddannelse i virksomheden som skaber nysgerrige medarbejdere der ønsker at være på forkant med udviklingen.
- Udsigt til lønfremgang.
- Uddannelsen som skulle følge efter IKV, skal være relevant og skal kunne bruges direkte i dagligdagen.
- Tillidsrepræsentanter der går aktivt ind for sagen.

Omvendt var det især to oplevelser der havde demotiveret de medarbejdere der blev væk:

- Uklare og modstridende meldinger om rammer og vilkår under uddannelsen. Og i det hele taget oplevelsen af at der ikke var en fælles, klar holdning til uddannelse i virksomheden.
- 'Døde initiativer' i forhold til uddannelse og efterfølgende implementering. Medarbejderne havde den oplevelse at tidligere initiativer om uddannelse ikke var blevet til noget eller var løbet ud i sandet.

### En naturlig del af et partnerskab

For skolerne er det en ny rolle at gå så tæt på medarbejderne og arbejdspladsen. Men når man som TEC indgår i et partnerskab med en virksomhed, kan en sådan undersøgelse være en naturlig, nødvendig og værdifuld del af samarbejdet.

Skoler og virksomheder er nemlig bedre rustet til at tilrettelægge et hensigtsmæssigt kompetenceudviklingsforløb når de har en mere sikker viden om hvad medarbejderne tænder (af) på i forhold til efteruddannelse. En sådan viden kan fx spore begge parter ind på hvordan man kan følge op på uddan-

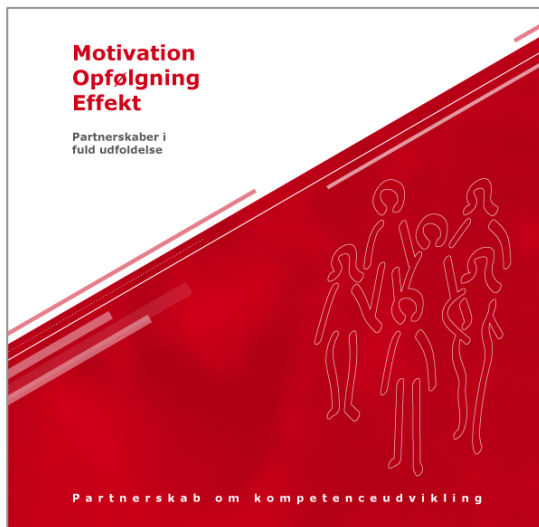
## #2.08 kubix.nyt

Videndeling er ikke et teknisk fix »»  
Arbejds miljøvisioner – skåret ud i pap »»  
(De)motivation er altid konkret »»

nelsen så flere medarbejdere og hele virksomheden får noget ud af indsatsen. Med en konkret undersøgelse af motivationen kan man komme bagom det ofte lidt for letkøbte udsagn at medarbejdere bare er imod forandring.

*Motivation, Opfølgning, Effekt – Partnerskaber i fuld udfoldelse.*

Download hæftet fra [Socialfondens hjemmeside](#).



Download de andre hæfter fra projektet:

[Lovende parløb – når virksomhed og skole skaber nye rammer om kompetenceudvikling](#)

[Fra ydre relationer til indre linier – Organisering af partnerskabsarbejdet internt på skolen](#)

[Partnerskaber i praksis](#)

### Kubix om partnerskaber

Kubix har gennem flere år været involveret i projektet Partnerskaber om kompetenceudvikling.

Læs mere om projektet i tidligere nyhedsbreve:

- [Ny inspiration til skoler og virksomheder](#)
- [Partnerskaber udfordrer AMU-skolernes indre liv](#)
- [Bedre vilkår for partnerskaber](#)