



ARGA survey

WORKSHOP

FIRMA X

Workshop for Team X og Y
Resumé og anbefalinger til ledelsen

1 Indledning

Den kombinerede APV og trivselsmåling hos Firma X er gennemført i december 2022. Resultaterne er blevet præsenteret for HR og ledelse i januar og på den baggrund blev det besluttet at holde en workshop for Team Y og Team X den 20. februar. Formålet med workshoppen var at øge ejerskabet for processen i de to teams ved dels at orientere dem om resultaterne, dels at invitere dem til at drøfte input til handlingsplaner. Workshoppen blev faciliteret af ARGAs survey og denne rapport og anbefalinger er udarbejdet på baggrund af medarbejdernes input og vores observationer fra mødet.

I denne rapport beskrives kort de anbefalinger, som workshoppen mundede ud i og som ARGAs survey ser som vigtige for Firma X baseret dels på undersøgelsens resultater dels på generelle observationer. Der var ingen nævneværdige forskelle i de emner, de to grupper diskuterede. Derfor behandler vi Team X og Team Y som én gruppe.

1.1 Anbefalinger fra trivselsmålingen

Trivselsmålingen opsummeres bl.a. i en tabel med top og bund. Heraf er de tre vigtigste følgende:

De tre mest positive resultater var:	Score	De tre lavest scorende spørgsmål var:	Score
1. Samarbejde med kolleger	78	1. Øverste ledelses synlighed	44
2. Tillid fra nærmeste leder	74	2. Lydhørhed	52
3. Klare mål for ens arbejde	74	3. Oplevelse af at have tid nok til arbejdet	52

Ydermere viste trivselsmålingen, at *'ubehagelig omgangstone'* er særdeles udbredt med en forekomst, der er mere end dobbelt så høj som vi ser andre steder. Dette er i vores optik et resultat af en kultur, hvor de dårlige vaner har fået lov til at brede sig uden at nogen har grebet ind. Dette bekræftes i trivselsmålingens lave scorere på *'synlig ledelse'* og *'konfliktløsende ledelse'*. Dette tyder på en ledelse, der ikke i tilstrækkelig grad prioriterer forebyggelse af u hensigtsmæssig adfærd og måske heller ikke reagerer på den, når de ser den.

Den u hensigtsmæssige kultur bliver desuden forstærket af en presset arbejdsdag, hvor mange føler at de ikke er nok kolleger til at udføre arbejdet. Høj medarbejderomsætning bidrager ligeledes til et stort ressource-træk, da det tager tid at lære nye op. Dette bekræftes på workshoppen, hvor der gives udtryk for frustration over personalemangel samt tabte kompetencer når erfarne kræfter stopper.

1.2 Anbefalinger fra workshoppen

Med udgangspunkt i Team X'ernes og Team Y'ernes input kombineret med vores generelle observationer fra mødet er det især vigtigt at Firma X lægger en plan for forbedring af nedenstående seks områder:

1. Kvalitet i arbejdet – herunder bemanning
2. Mere synlig ledelse og HR - 'hvem er de?'
3. Kultur/omgangstone – adfærdskodeks
4. Tværgående relationer/nedbrydning af siloer – fælles arrangementer?
5. Lytte mere til Team X og Team Y – havde mere indflydelse tidligere/frakoblet beslutninger
6. Uddannelse/udvikling

Både Team X og Team Y lavede kun IGLO-handlingsplan for punkt 1 **"Kvalitet i arbejdet"**. På næste side præsenteres et resumé heraf. Efterfølgende på side 4 diskuterer vi vores generelle observationer og anbefalinger på baggrund af workshoppen kombineret med den indsigt, trivselsmålingen har bidraget med.

2 Forbedring af Kvalitet i arbejdet

De fleste grupper var meget optagede af spørgsmålet om 'Kvalitet i arbejdet'. Dette var med god grund, da både Team Y og X scorede meget lavt (44 og 58) på dette spørgsmål. Generelt er det meget vigtigt for medarbejderengagement at man kan levere arbejde i en kvalitet, som man føler sig godt tilfreds med. Desuden er vi helt inde i kernen af en virksomhed, når vi taler om 'Kvalitet i arbejdet' – det leverede produkt er jo selve grundlaget for en virksomhed. Med nogen ret kan man derfor sige at dette spørgsmål er blandt undersøgelsen allervigtigste. Ligeledes har spørgsmålet trådt til flere andre områder – især balance og arbejdspress.

Flere deltagere nævnte at de stort set aldrig kan levere arbejde i en tilfredsstillende kvalitet. Den primære årsag hertil er travlhed pga. manglende bemanning. Lav bemanning medfører meget travle vagter, hvilket presser muligheden for at levere høj kvalitet. Følgende citater fra deltagerne betoner vigtigheden af at kunne levere kvalitet og have indflydelse på sit arbejde:

"Jeg ville ikke være nyansat – det er for hårdt".

"Bemanning skal prioriteres før alt andet".

"Vi føler os disconnectet fra beslutninger"

2.1 IGLO – Kvalitet i arbejdet

IGLO er en forkortelse for **I**ndivid, **G**ruppe, **L**eder og **O**rganisation. Modellen har til hensigt at sikre at alle lag i organisationen inddrages i processen. Både Team X og Y har udfyldt IGLO-handlingsplaner med "Kvalitet i arbejdet" som ønsket indsatsområde. Faktisk har ingen af grupperne udfyldt IGLO-skemaer med andre temaer. Deres inputs er sammenfattet i nedenstående IGLO-oversigt.

NIVEAU	HANDLING
Individ	<ul style="list-style-type: none">• Bestræbe sig på at møde udfordringer og opstart af nye projekter med en positiv og konstruktiv indstilling• Få det bedste ud af de ressourcer, der er til rådighed
Gruppe	<ul style="list-style-type: none">• Stille større krav til ledelsen ang. information, bemanning og bedre værktøjer ved indførelse af nye projekter.• Løbende konstruktiv kritik til sikring af projektets opstart/indkørsel
Leder	<ul style="list-style-type: none">• Forbedre information og planlægning ved opstart af nye projekter• Blive bedre til anerkendelse – der opleves kun negativ feedback
Organisation	<ul style="list-style-type: none">• Undgå at starte nye projekter før andre er afsluttet• Ved nye koncepter (fx håndscanner) uddannes Team X før portører, så Team X kan fungere som superbruger og vejlede og undervise portørgruppen• Give bedre mulighed for uddannelse• Være mere synlig og tydelig som ledelse – skabe klarhed over roller og ansvar

3 Øvrige betragtninger og anbefalinger

I dette afsnit gennemgås vores generelle betragtninger i forbindelse med afholdelse af workshoppen. Det er fx observationer eller samtaler, der foregik i løbet af dagen og som skønnes at være vigtige for de næste skridt.

3.1 Kendskab til ledelsen

"Vi aner ikke hvem de er"

Deltagerne udtrykte generelt usikkerhed om hvem, der var i ledelsen. Der var en udbredt holdning om at der er kommet mange managere til på de seneste, som man ikke kender. Som eksempler blev nævnt økonomichefen og HR-chefen. Især førstnævnte var der flere, der slet ikke kendte navnet på. HR-chefen ved de godt hvem er, men man savnede en bedre introduktion ved ansættelsen. Desuden var der usikkerhed om, hvorvidt HR er en del af ledelsen. Der var en opfattelse af HR som en lidt overflødig funktion – og hvor der i hvert fald ikke var behov for fire personer til at varetage funktionen. Dette er en klassisk udfordring for HR. Ikke mindst i brancher som Firma X kan der være en modstand mod stabsfunktioner som HR, som medarbejdere "på gulvet" ikke altid kan se behovet for. Det øger kravene til HR om at tydeliggøre den værdi arbejdet skaber for organisationen.

Til gengæld var der hos både Team X og Team Y *ikke* usikkerhed om, hvem den øverste ledelse er. Dette blev de direkte spurgt til, da der ved tidligere møder med ledelsen i Firma X har været en vis usikkerhed om hvem medarbejderne har svaret i forhold til. Alle var enige om at det ift. spørgsmål 12-13 om "*Øverste ledelse*" er X. Der var lidt blandede holdninger til selve behovet for synlighed. Mange gav udtryk for en opfattelse af at han egentlig er til stede og tilgængelig når han er på lokationen (til trods for ret lav score i trivselsmålingen). Det er mere i forhold til *Warehouse*, at Team X har en fornemmelse af at medarbejderne ikke ved hvem han er. Dette støttes af anekdoter, vi har hørt andetsteds i Firma X.

Ydermere kan det tænkes, at behovet for øverste ledelses synlighed er mindre hos Team X og Team Y, da de oplever *Warehouse Manager* som meget synlig og tilgængelig og generelt på en positiv måde. Dette er i tråd med trivselsmålingens resultater, hvor *Warehouse Manager* generelt har opnået en høj score ift. de medarbejdere med direkte reference (fx 90 på anerkendelse).

Uanset hvem medarbejderne kan have ment i besvarelsen af trivselsmålingen er det en fælles ledelsesopgave, at medarbejderne ved, hvem der er i ledelsen og hvilke roller og ansvar de hver især har. Det er derfor en hovedanbefaling, at der bliver **skabt mere klarhed** over hvem der er i ledelsen og hvilke roller de har.

3.2 En lus mellem to negle

Firma X har været i vækst over de senere år. Det har affødt behov for et større hierarki i Firma X og en mere kompleks organisationsstruktur. Den naturlige konsekvens er et højere antal chefer. For Team X og Team Y, ser det ud til at have haft den konsekvens, at man er kommet længere væk fra beslutningerne. Det kom til udtryk flere gange på workshoppen, at Team X og Y føler, at de har mistet indflydelse ift. hvad de havde tidligere. Som udtrykt i citatet fra tidligere, så føler man sig *"disconnectet"* fra beslutningerne. Der blev bl.a. givet et eksempel, hvor en portør ikke var blevet forlænget, men det vidste man ikke i det pågældende Team. Det medførte derfor en akavet situation, da andre kendte til det ad omveje. Denne manglende indsigt i vigtige beslutninger er med til at undergrave teamledernes autoritet, og det bør derfor prioriteres at øge involveringen af dem i beslutninger, som direkte vedrører deres arbejde og de medarbejdere, som refererer direkte til dem.

Udfordringen ses jævnligt blandt mellemledere, som er i særlig risiko for at ende som "en lus mellem to negle". Mekanismen forstærkes desuden som nævnt af de senere års vækst i Firma X og den deraf afledte større kompleksitet i organisationen. Det øger kravene til involvering af teamledere i relevante beslutninger.

Det anbefales derfor at øge fokus på at inddrage teamledere mere. Jævnlig møder er et enkelt og vigtigt redskab i de bestræbelser lige så vel som faste procedurer ift. hvem, der skal informeres om fx portørernes ansættelsesforhold m.m.

3.3 "Please disregard"

En af trivselsmålingens laveste scorer er *"lydhørhed"* – formuleret som: *"oplever du at der bliver lyttet til dine idéer og forslag?"*. Der er tale om et niveau, som er det laveste i de syv år ARGAs survey har gennemført disse målinger. Firma X har en score på **52**, hvor ARGAs surveys benchmark til sammenligning er **77**. Dette er en særdeles stor forskel.

Selvom man kan spekulere i at noget kan forklares med at Firma X har en lang række compliance-krav at leve op til, som ikke kan diskuteres, viste det sig på workshoppen, at det ikke er den eneste forklaring. Deltagerne fortalte bl.a. at de tidligere har haft et idéudvalg, men at dette ikke findes mere. Og som et meget illustrativt eksempel kunne de fortælle om en hændelse den selvsamme morgen. En relativt ny kollega havde på fællesmail skrevet et forslag¹. Forslaget blev umiddelbart tilbagevist på en mail til alle med *"please disregard"*.

Flere deltagere på workshoppen var fortørnede over denne fremgangsmåde, der blev opfattet som ikke-fremmende for lysten til at komme med forslag en anden gang. Uanset forslagens karakter kan vi kun tilslutte os dette synspunkt. En ledelse må ikke give medarbejdere en følelse af at blive hængt ud foran andre. I denne situation bør ledelsen tale med forslagsstilleren én til én og efterfølgende give en mere konstruktiv fælles tilbagemelding om den beslutning, der er truffet.

Flere fortællinger fra workshoppen handlede om uhensigtsmæssig adfærd fra supervisorerne. Eksempelvis nævnes diverse "stikpiller" til medarbejderne samt et generelt ensidigt fokus på fejl og negative ting, fremfor anerkendelse af de gode ting. Der er naturligvis tale om anekdoter, hvor sandheden ikke kan valideres, men kombineret med en generelt lav score i trivselsmålingen tegner der sig et billede af en ledelse på supervisor-niveau, som med fordel kan blive løftet i deres lederkompetencer.

Firma X bør derfor overveje, om supervisorerne skal gennemgå lederudvikling fx i form af et kursusforløb til skærpelse af deres lederkompetencer.

¹ Vi har intet grundlag for at vurdere om det var et godt eller relevant forslag eller om ordlyden i forslaget var konstruktiv eller ikke konstruktiv. Det er heller ikke det vigtige her. Vi er i denne henseende optaget af ledelsens ageren som respons på forslaget.