

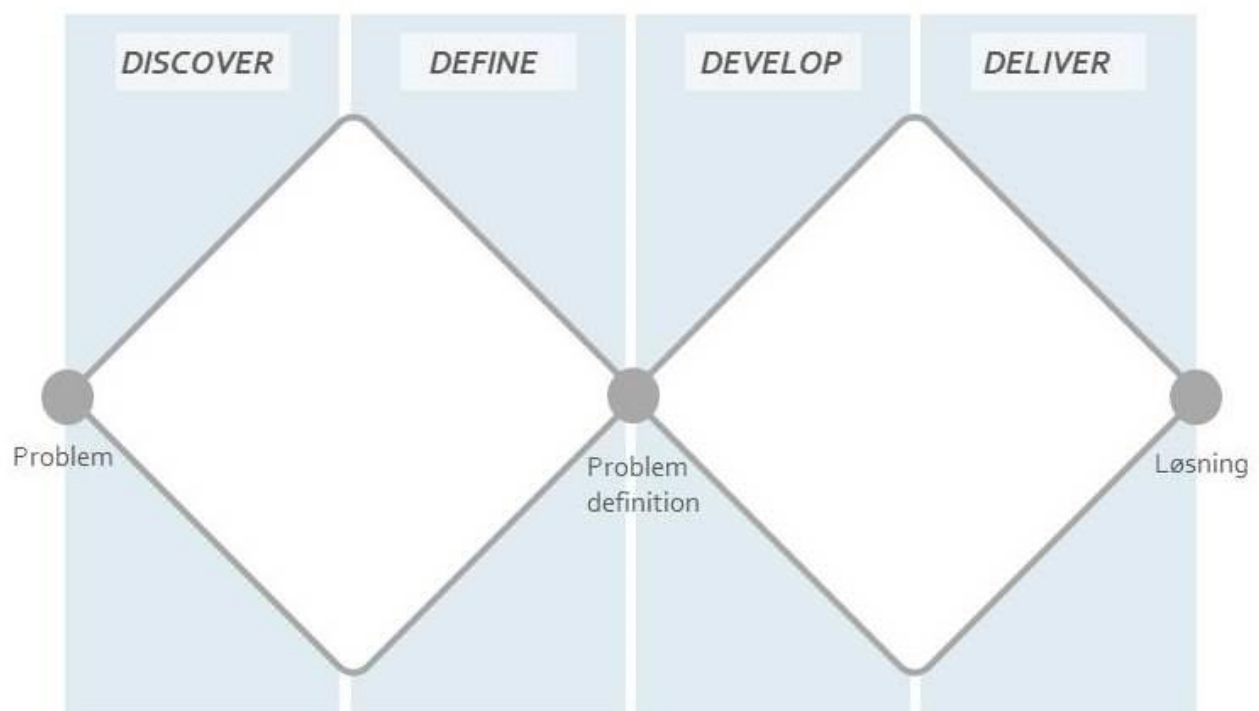
Biblioteksstafetten

Den 1. februar 2019 blev jeg ansat som bibliotekschef i Randers Kommune. Jeg overtog en organisation, som var udfordret af dårligt arbejdsmiljø og som trængte til et nyt blik på ledelse. Derfor igangsatte jeg allerede midt i februar en proces omkring en organisationsændring. Det var meget vigtigt for mig, at processen var drevet af inddragelse, tillid og gennemsigtighed.

To dygtige interne konsulenter blev sat på opgaven.

Den bærende model for organisationsændringen:

Organisationsændringen er lavet som en innovationsproces med modellen "Double Diamond" som overordnet princip



Dobbelt Diamanten er en procesmodel og en overskuelig måde at strukturere arbejdet på, hvis man ønsker at arbejde med Design Thinking.

Kort fortalt består modellen af to blokke: problemdiamanten og løsningsdiamanten. Modellen består af fire faser:

- 1) Discover, hvor man afdækker alt hvad der findes om emnet, undersøger og udforsker med henblik på at blive klogere og kortlægge en udfordring
- 2) Define, hvor man udtager de vigtigste indsigter fra første fase og afgrænser præcist den udfordring, man gerne vil ha' løst.

3) Develop, hvor man igen åbner processen op og udvikler idéer og indsamler viden

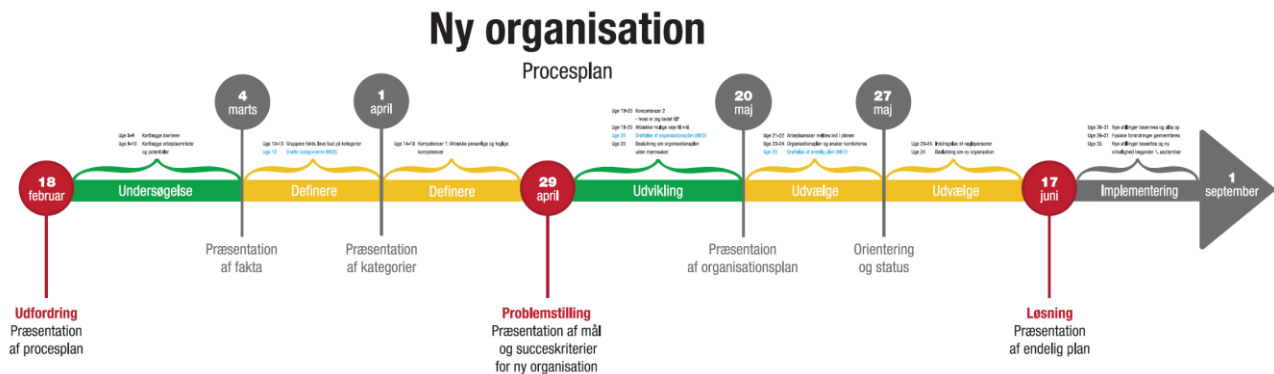
4) Deliver, hvor man evaluerer, tester og får feed-back, med henblik på at færdiggøre processen og det endelige "produkt"

Procesplan for projekt "Ny organisation" på Randers Bibliotek

Nedenfor ses den første procesplan for projekt "Ny organisation"

Vi omdannede vores frokoststue til et åbent arbejdsrum, hvor alle undersøgelsesresultater, procespil og løsninger kunne studeres undervejs i processen.

På procesplanen ses en række datoer markeret med hhv. rødt og gråt. Det er her vi mødes som samlet personalegruppe og opdaterer hinanden på processen. De røde datoer er markering af særlige datoer med særlige udmeldinger og beslutninger, som svarer til "dobbelt diamantens" faser om: Udfordring – problemstilling – løsning.



Den 18. februar 2019 præsenterede jeg udfordringen, som var baggrunden for hele organisationsændringen, nemlig dårligt arbejdsmiljø og nyt blik på ledelse.

Herefter blev alle medarbejdere inddraget i undersøgelsesfasen. Alle skulle kortlægge, hvad der var af barrierer og udfordringen i den gamle organisation. Alle emner fik en plads uanset om det handlede om det fysiske eller psykiske arbejdsmiljø, om måder at arbejde på, om teknikbøvl o.s.v.

Alle problemstillinger blev gennemgået og kategoriseret i emner, fremlagt og ophængt på plancher i arbejdsrummet, så de var synlige for alle.

Sideløbende med dette arbejde skulle alle medarbejdernes kompetencer kortlægges. Både de personlige og de faglige kompetencer. På samme måde blev der sideløbende igangsat en kortlægning af alle arbejdsopgaver på Randers bibliotek.

Landets bedste bibliotek og kommunens fedeste arbejdsplads

Den 29. april 2019 havde vi overblik over problemstillingen og præsenterede rammen – altså mål og succeskriterier for "Ny organisation"

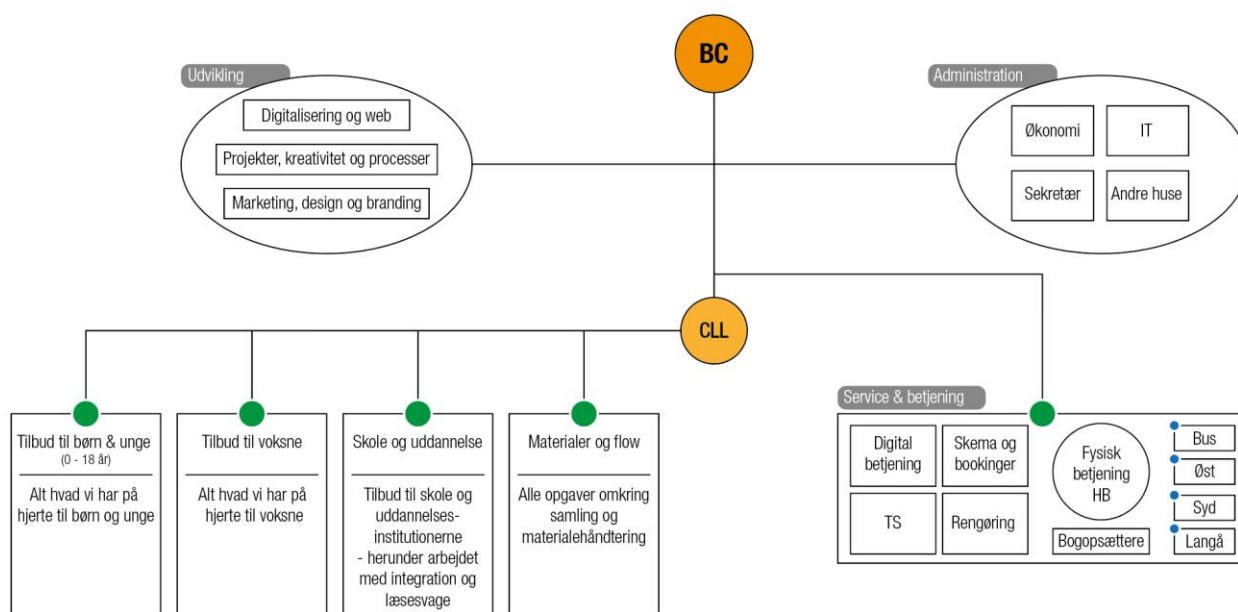
Målet var at skabe Landets bedste bibliotek og kommunens fedeste arbejdsplads. Der blev også defineret en række succeskriterier, som bl.a. udmøntede sig i en række punkter om forventet adfærd som ansat på Randers bibliotek samt rollebeskrivelser på de nye centrale roller i organisationen.

Herefter blev der igen arbejdet med kompetencer ud fra sporet: Hvad er jeg bedst til?

På baggrund af kortlægningsarbejdet med barrierer, opgaver og kompetencer kunne der nu tegnes en organisationsplan, som blev præsenteret d. 20. maj 2019.

Altså en organisationsplan uden mennesker.

Første bud på organisationsplan



Nu skulle der kobles medarbejdere på organisationsplanen. Jeg havde udpeget fem koordinatore for de enkelte hold. Ligesom medarbejdere i Udviklingsstaben og Administrationen også var udpeget af mig og dermed ikke med i ønskerunden.

Alle øvrige medarbejdere blev inddraget og kunne ønske sig det sted hen i organisationen, der passede til kompetencer og ønskejob.

Alle kunne ønske et primært og et sekundært arbejdsområde i organisationen. Stort set alle fik deres ønsker opfyldt, så det passede med organisationens behov. Hermed var grundlaget lagt for en succesfuld implementering.

Chef for litteratur og læring

Organisationsdiagrammet er tegnet med to chefer. Undertegnede som bibliotekschef (BS), som under hele processen var eneste chef på biblioteket – og Chef for Litteratur og Læring (CLL)

Chef for Litteratur og Læring var en vakant stilling, som blev opslået, da organisationsdiagrammet var på plads.

Det var vigtigt, at få stillingen besat inden sommerferien, så alle kunne gå på sommerferie med ro i maven

En vellykket ansættelsesproces blev gennemført med flere gode kandidater, men med en suveræn vinder: Lene Graugaard-Jensen.

Lene var intern ansøger og har arbejdet i forskellige stillinger på Randers bibliotek gennem de sidste 5 år - senest som læringskonsulent og var også én af de interne konsulenter, som jeg brugte til projekt "Ny organisation".

Det var vigtigt for mig at finde en profil, som havde de samme ledelsesmæssige værdier som jeg selv, men også en stor bevidsthed om, at vi skulle være forskellige på faglighed og kompetencer, for at vi også på ledersiden kunne matche organisationens fremadrettede krav.

En personprofiltest på os begge afslører at målet for dette er nået.

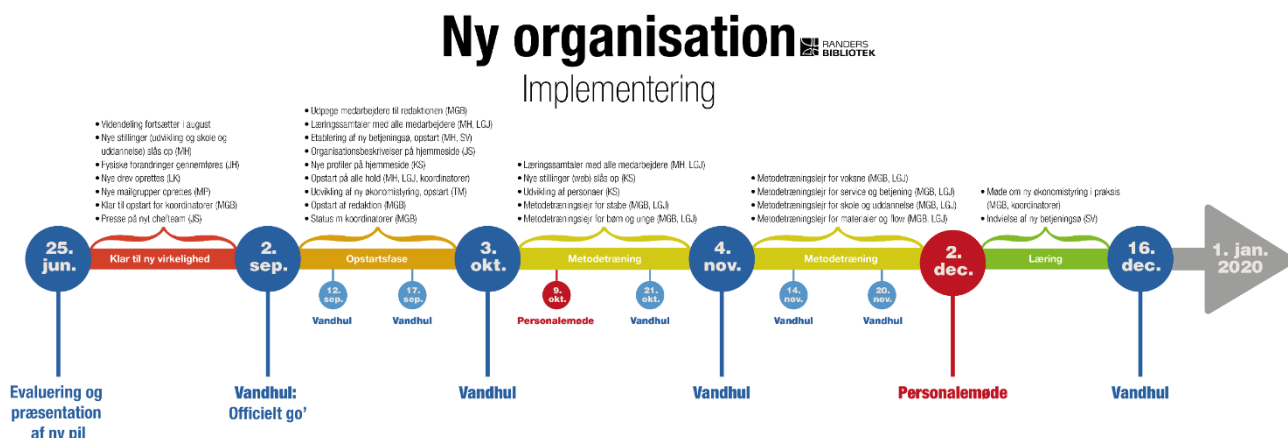
Testresultatet er offentliggjort for alle medarbejdere.

Lene tiltrådte officielt stillingen d. 1. august 2019.

Hen over sommerferien blev der gjort klar med nye kontorer, nye mailgrupper – og der blev også ansat nye medarbejdere i vakante stillinger på de steder i organisationen vi ønskede at styrke. Den 1. september 2019, var der officielt "go".

Implementeringsfasen med metodetræning og læringsamtaler

Inden sommerferien blev efterårets implementeringspil præsenteret:



Som en del af efterårets plan blev der afholdt læringsamtaler med alle medarbejdere. Der blev stillet tre spørgsmål:

- 1) Hvad virker godt for dig lige nu?
- 2) Hvad "knirker" for dig lige nu?
- 3) Er der noget jeg kan hjælpe dig med?

Herudover blev der indkaldt til metodetræning på samtlige hold.

Organisationen er en flad organisation, der arbejder projektorienteret. Derfor skulle alle medarbejdere trænes i projektarbejde som metode og ha' præsenteret de mulige værktøjer.

Alle hold på Randers bibliotek arbejder efter mål- og succeskriterier og har dermed det fulde ansvar indenfor deres felt. Rammen er sat – og opgaveløsningen er sat fri.

Evaluering og læring

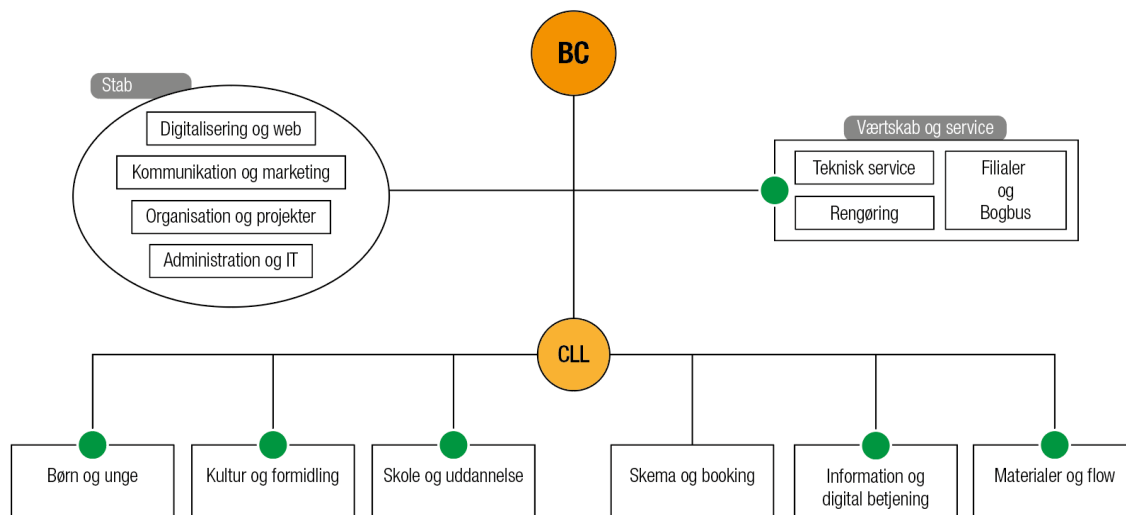
Testfasen for projekt "Ny organisation" er ovre og inden jul evaluerede vi på det vi har lært i løbet af efteråret. Igen en inddragende proces, hvor medarbejderne havde mulighed for at give input til justeringer.

Evalueringen resulterede i en tilretning af organisationsplanen, som bl.a. har betydet nye navne på hold og ansættelse af endnu en koordinator (internt)

Alle medarbejdere havde også mulighed for at mærke efter, om de var havnet på det rigtige hold. Det viste sig, at alle var tilfredse.

Pr. 1. januar 2020 har vi ligeledes indarbejdet en ny økonomistyringsmodel, som betyder, at koordinatorene nu også er ansvarlige for en økonomisk ramme til deres hold.

Organisationsplan 2020



Det er altid spændende og udfordrende at arbejde med forandringer. Har vi alle med? Er alle trygge ved forandringen? Derfor var det vigtigt for mig, at forandringsprocessen var drevet af inddragelse, tillid og gennemsigtighed.

Forudsætningerne for at vi lykkes med processen, er bl.a. bevidsthed om, hvor vigtigt inddragelsesprocessen er – og at vi inddrager for at blive klogere på, hvad det er for en løsning der skal findes.

Processen har taget et lille år. Så lang tid tager det at nå hele vejen rundt og holde liv og aktivitet i processen ved siden af daglig drift. Hvis vi havde hastet processen igennem eller måske helt sprunget over

nogle af faserne, havde vi mistet nyttig viden. Vi har brug for hinanden – og særlig læring er, at en så stor organisations- og kulturændring ikke kan klares af cheferne alene.

Vi har netop fået en rigtig god pejling af stemningen i huset, da der lige er gennemført APV både på ledelse, psykisk og fysisk arbejdsmiljø. Rapporterne er offentliggjort og man skal ikke kigge længe i dem for at opdage, at vi er nået i mål med at skabe kommunens fedeste arbejdsplads 😊