

KONZENS

GIVET AF KL OG KTO

3/2010



Store kommunale besparelser er på vej. KL's formand Jan Trøjborg er klar til at gå i ringen.

AFGIFTET TIL TILLID

En arbejdsplads med ros og uden sladder.

MEDVIND SMITTER

Skole vender negativ spiral

FAULI OG KOMMUNEN

Samfundstjeneste i kommunen, siger filminstruktøren.

LEDERE I KRYDSPRES

Da magasinet KONZENS gik i luften i november 2009, var oplægget til magasinet at styrke rekruttering, trivsel og medindflydelse ved at fremhæve positive historier fra kommunale arbejdspladser.

De tre emner er stadig relevante – men på en dystre økonomisk baggrund.

Nu skal medarbejderne levere service, omsorg og kvalitet, mens der spares og afskediges.

Det stiller krav til motivationen og arbejdsglæden, og her får kommunale ledere en nøglerolle, mener blandt andet KL's formand Jan Trøjborg.

"Vores ledere har en meget stor opgave. For den udfordring skal vi bare løse," siger han i interviewet, "Det skal lykkes."

Kravet til lederne på skoler, institutioner, i hjemmeplejen og forvaltningerne er et underliggende tema i sidste udgave af KONZENS.

Formand for HK Kommunal og næstformand i Væksthus for Ledelse Bodil Otto slår fast, at lederne lever i "et krydspres af forventninger fra borgerne, politiske udmeldinger og de eksisterende ressourcer".

KL vil med en ny politik om Den kompetente leder skabe en mere sammenhængende og systematisk lederindsats, fortæller afdelingschef i KL Søren Thorup, formand for Væksthus for Ledelse.

På arbejdspladser over hele landet er de kompetente ledere allerede godt i gang.

Autisme Center Vestsjælland er fem gange udnævnt til Danmarks bedste offentlige arbejdsplads i en analyse fra instituttet Great Place to Work.

På Amager Fælled Skole har skoleleder Yasar Cakmak brudt en negativ spiral af højt sygefravær og dårligt omdømme og skabt trivsel for både børn og lærere.

Svendborg Kommune har oprettet et internt konsulentkorps, der tilbyder lederne coaching og sparring. Jo dygtigere de er, jo bedre trives medarbejderne, siger kommunens HR-chef Eva Hansen.

KONZENS siger med denne udgave farvel og tak. Vi håber, at læserne har haft glæde af magasinet!

Redaktionen

KOLOFON

KL og KTO har besluttet at udgive et journalistisk magasin med fokus på tre emner: trivsel på arbejdspladsen, medindflydelse på eget arbejde og rekruttering.

Baggrunden er en aftale om at styrke indsatsen på de tre områder. Aftalen blev indgået mellem KL og KTO ved overenskomstfornyelsen i 2008.

Magasinet, som har fået navnet KONZENS, udkommer fire gange fra november 2009 til juni 2010. Målgruppen er beslutningstagere og meningsdannere, som beskæftiger sig med løn- og ansættelsesvilkår for ansatte i kommunerne.

UDGIVER:
KL og KTO

**ANSVARSHAVENDE
REDAKTØR:**
Helle Basse

REDAKTION:
Tendens

VIDEO OG SLIDESHOW:
Tendens

ISSN:
1904-1012

OPLAG:
5.000

LAYOUT:
ADMAN

TRYK:
Best Buy Brokers

FORSIDEFOTO:
Thomas Steen Sørensen

KONTAKT:
Tendens,
Rosenvængets Allé 11, st.,
2100 København Ø
Tlf. 33939407
redaktion@tendens.net



4



10

JAN TRØJBORG: DET SKAL LYKKE 4
KL's formand ser muligheder i krisen, men det kræver opfindsomhed hos medarbejderne.

ANDERS BONDO CHRISTENSEN: FRUSTRATIONERNE LURER 8
Formanden for KTO og Danmarks Lærerforening advarer om følgerne af nulvækst.

ÅBENHED SKAL HOLDE MODET OPPE 10
Fire borgmestre giver deres bud på, hvordan man håndterer de nye spareplaner.

HJÆLP TIL DET SVÆRE 12
I Svendborg Kommune coacher lederne hinanden på tværs af afdelinger.

NY POLITIK SKAL STYRKE LEDERE 14
Væksthus for Ledelse fokuserer på "Den kompetente leder".

MEDVIND SMITTER 14
Skoleleder Yasar Cakmak har vendt udviklingen for Amager Fælled Skole.

TRIVLSEN FOR STORE OG SMÅ 16
Faglighed og sundhed for lærere og elever.

AFGIFTET TIL TILLID 20
Sladder er fyrringsgrund på Autisme Center Vestsjælland, som er blevet kåret som Europas bedste offentlige arbejdsplads.

MAN SLAPPER AF 22
De fine ord om trivsel og arbejdsmiljø blev til konkret virkelighed, da Mandi Erlandsen blev ansat på Autisme Center Vestsjælland.

EN VINDERSAG 24
Målet er at få alle rengøringsjob konverteret til kombijob, siger Ellen Lykkegård, formand for den offentlige gruppe i 3F.

FARVEL TIL RENGØRINGS-ASSISTENTEN 26
Kombijob mindsker de fysisk belastende opgaver og skaber mere udfordrende job.

SAMFUNDSTJENESTE TIL ALLE 30
Filminstruktøren Søren Fauli mener, at samfundstjeneste i en kommune ville styrke respekten for det offentlige.



16



20



26

A man in a dark grey suit, light blue shirt, and red patterned tie stands with his arms crossed on a balcony or high-rise office window. He is looking out over a cityscape under a blue sky with scattered white clouds. The city below features a mix of modern and traditional architecture, including a prominent church spire. The text 'JAN TRØJBORG: DET SKAL' is overlaid in large white letters at the bottom of the image.

JAN TRØJBORG: DET SKAL

An aerial photograph of a city, likely Copenhagen, showing a river, a road with traffic, and various buildings. The sky is blue with some clouds. The word 'LYKKES' is written in large white letters at the bottom of the image.

“ Vores ledere har en meget stor opgave. Vi skulle gerne have etableret en teamholdning og udnytte den danske model med folk, der tænker selv. **”**

Jan Trøjborg, KL-formand

LYKKES

KRISE ELLER UDFORDRING

Underskuddet på de offentlige budgetter tegner til at blive på 100 milliarder kroner i 2010. Regeringen varsler nulvækst i kommunerne, og mange tusinde skal fyres. Hvordan vil den stramme økonomi præge dagligdagen for medarbejdere og ledelse i institutioner, skoler og ældreplejen? Vil deres arbejdsglæde gå samme vej som overskuddet på betalingsbalancen? Eller åbner krisen nye muligheder for at gøre tingene anderledes?

KONZENS har stillet spørgsmålene til Jan Trøjborg (S), nyvalgt KL-formand og borgmester i Horsens, og Anders Bondo Christensen, formand for Danmarks Lærerforening og for KTO.

Tekst: Af Helle Baaga Foto: Thomas Steen Sørensen

Kommunerne oplever barske økonomiske stramninger, men krisen giver samtidig det offentlige arbejdsmarked en renæssance, mener KL's nye formand, borgmester Jan Trøjborg (S).

”MEGET INTERESSANT” er Jan Trøjborgs lidt overraskende kommentar til konsekvenserne af et offentligt budgetunderskud, der vil sætte de danske kommuner under kraftigt pres i de kommende år.

Den nyvalgte formand for KL og borgmester i Horsens erkender, at der er tale om en mærkbar økonomisk krise. Men han nægter udelukkende at se sort på situationen.

”Vi har en finansieringsmæssig udfordring, som ingen af os kan løbe fra. Summa summarum er der tale om nogle meget stramme rammer. Men dobbeltheden ligger i, at situationen også åbner nye muligheder,” siger han og fremhæver, at krisen kan være med til at ruske op i gamle vaner og påvise, at den offentlige sektor rummer gode og attraktive arbejdspladser.

”Hele sagen er jo forårsaget af det kollaps, man har haft i den private sektor, med enorm stigende ledighed og et kæmpemæssigt fald i konkurrenceevnen. Det har givet en fornemmelse af, at det måske ikke er så tosset at være ansat i den offentlige sektor, når det gælder tryk.”

Vi er i den meget positive situation, at vi – fra at have vanskeligt ved at rekruttere – pludselig kan få ansat nogle dygtige sygeplejersker, lærere osv. med empati og arbejdslyst. Krisen har på mange måder givet den offentlige sektor en renæssance,” siger han.

Paradigmeskift

Tendensen skal udnyttes, mener Jan Trøjborg. Han er kritisk over for regeringens forslag om besparelser og afskedigelser som det eneste svar på krisen.

I stedet skal der udvikles en ”bred palet” af tiltag, som samlet set skal forny arbejds gange og kulturen på de kommunale arbejdspladser.

”Et paradigmatisk skift” kalder han projektet, som skal reorganisere den kommunale sektor efter princippet ”work smarter – not harder”

Er det her, du går i offensiven og får boksehandskerne på?

”Ja. Vi skal bokse os igennem både økonomiske og demografiske udfordringer. For hver ottende, der forlader arbejdsmarkedet i de næste syv år, kommer der kun fem ind. Hvis vi skal bevare et fortsat velfungerende

velfærdssamfund, kræver det produktivitetstigninger i både den private og offentlige sektor.

Og jeg er sikker på, at kommunerne – sammen med medarbejderne – vil overveje, hvordan den udfordring skal løftes,” siger han.

Innovation er nødvendig

Ligesom flere af sine borgmesterkolleger (se blandt andet interview med Michael Ziegler (Kons) og Frank Jensen (S) i tidligere udgaver af KONZENS) peger Jan Trøjborg på, at nøglen til fornyelsen ligger hos medarbejderne.

At det blandt andet er deres ideer og forslag, som skal skabe bedre produktivitet og kvalitet.

Hvorfor skal der være krise, før I begynder at lytte til medarbejderne?

”Sådan mener jeg da heller ikke, at det er ... jeg kan da i hvert fald sige, at vi i min egen kommune har inddraget flere hundrede medarbejdere i en innovationsproces, hvor alle personalerepræsentanter i øvrigt er positive.

Jeg møder hos mange medarbejdere en dejlig vilje og evne til at fokusere på løsninger i stedet for problemer. Der ligger en enorm kraft i, at vi får frigjort kreativitet og lysten til at arbejde med tingene på en ny måde,” siger han.

Innovation er nødvendig, hvis kommunerne skal kunne levere ordentlig service til borgerne, når problemerne med at rekruttere medarbejdere om nogle år forstærkes, fordi der igen er kommet gang i den private beskæftigelse.

”Vi skal have alle de gode ideer på bordet, men også klare målsætninger. Ellers bliver det tom retorik og studiekredssnak,” mener KL-formanden.

Motivation

De faglige organisationer slår på, at kommunalt ansattes motivation hænger sammen med deres mulighed for at lave et fagligt godt stykke arbejde. Kan I holde liv i den motivation under nedskæringer og fyringer?

”Her har vores ledere en meget stor opgave. For den udfordring skal vi bare løse. God ledelse er at kunne motivere og skabe en positiv ånd på den enkelte arbejdsplads. Vi skulle gerne have etableret en teamholdning og udnytte den danske model med folk, der tænker selv.

Kommunerne er jo ikke et kommandosystem. Vi skal tilbyde en arbejdsmodel, hvor man har plads til sine egne ideer. Modellen skal vise sin berettigelse, ved at den får leveret resultaterne, så servicen er i orden, og medarbejderne synes, at det er spændende at arbejde hos os. Ellers svigter vi ledelsesopgaven.”

”Krisen har på mange måder givet den offentlige sektor en renæssance.”

Jan Trøjborg, KL-formand



Er du optimistisk?

”Jeg er optimist, fordi jeg oplever, at folk rigtig gerne vil, og at der er masser af ideer og virkelyst. Det skal jo lykkes!”

Formanden for Danmarks Lærerforening Anders Bondo Christensen mener, at der er en risiko for, at kommunerne bliver et hårdt sted at arbejde i de kommende år?

”Jeg kan ikke se, hvorfor det skulle blive hårdt. Det skulle gerne blive sjovt. Anders Bondos medlemmer, folkeskolelærerne, er jo et kanon eksempelpå medarbejdere med den største frihed i arbejdstilrettelæggelsen og med nogle af de mest ansvarsfulde og betydningsfulde job overhovedet.

Men vi skal arbejde for, at folk føler sig værdsat, anerkendt og brænder for deres job. Ellers risikerer vi, at medarbejderne på vores arbejdspladser spilder deres tid eller deres liv, hvis man sætter det lidt på spidsen,” siger han.

KL-formandens egen personalepolitiske mærkesag er, at det skal give mening at arbejde på en kommunal arbejdsplads, fordi man er med til at forme det kommende velfærdsdanmark.

”Og med den afgang, vi vil opleve blandt de ældre medarbejdere, bliver der store muligheder for advancement. Det er en gunstig situation for de unge mennesker!”

BLÅ BOG

Jan Trøjborg er født i 1955. Han er udlært som murer og uddannet som bygnings- og miljøingeniør. Han har været formand for DSU i Vejle Amt 1973-78, medlem af Horsens Byråd 1978-86 og blev i 1987 medlem af Folketinget for Socialdemokratiet. Trøjborg var i perioden 1993-2001 industriminister, trafikminister, erhvervsminister, forskningsminister, minister for udviklingsbistand og forsvarsminister. Jan Trøjborg udtrådte af Folketinget i 2005 til fordel for en borgmesterpost i den ny Horsens Kommune. Han er for nylig blevet valgt som formand for KL.

ANDERS BONDO CHRISTENSEN: FRUSTRATIONERNE LURER

Nulvækst betyder, at vi risikerer ikke at kunne gøre vores arbejde godt nok. Det er slemt for en offentligt ansat, siger formanden for KTO og Danmarks Lærerforening, Anders Bondo Christensen, der er bekymret for langtidseffekten af den økonomiske krise.

”REGERINGENS VARSLEDE nulvækst i kommunerne vil sætte arbejdsmiljøet under pres. Hvis ikke medarbejderne stadig føler, at kommunerne er spændende arbejdspladser, vil det have uoverskuelige konsekvenser for rekrutteringen på langt sigt,” mener Anders Bondo Christensen.

”Vi må for alt i verden undgå at komme ind i en negativ spiral. Den bedste garanti for, at vi har en velfungerende kommunal sektor fremover, er, at medarbejderne er gode ambassadører for deres arbejdsplads. Det er langt mere effektivt end alskens rekrutteringskampagner,” siger han og kalder situationen ”en stigende udfordring” for både ledere og tillidsfolk i kommunerne.

Attraktive arbejdspladser

”Vores egne undersøgelser viser, at den største motivationsfaktor hos ansatte i kommuner og regioner er at kunne gøre sit arbejde godt. Derfor vil vi nu mærke frustrationer

blandt medarbejderne, fordi de i endnu højere grad får svært ved at yde den optimale service over for borgerne. De kan komme til at opleve, at et barn med et særligt behov i børnehaven eller folkeskolen ikke kan få opfyldt sit behov. At der ikke er tid nok til den ældre, der har brug for omsorg.

”Vi må både som ledere og tillidsfolk drøfte, hvordan vi tackler denne situation,” siger han og peger på, at temaet ved de sidste overenskomstforhandlinger var ”attraktive arbejdspladser”.

”Det bliver en kæmpe udfordring at sikre, at det stadig er attraktivt at være medarbejder i den kommunale sektor. Vi ved jo alle, at den rigtige oversættelse af ordet nulvækst er besparelser!”

Aben

Krisen har ramt hele det danske samfund, og mange sektorer er berørt. Kan de kommunalt ansatte ikke bare passe deres arbejde og være professionelle i at løse den opgave, som de får løn for at udføre?

”Det er vi simpelthen ikke tilfredse med – netop fordi arbejdet betyder rigtig meget for os. Det gode ved at være ansat i det offentlige er, at vi får en direkte respons fra borgerne. Men det vender også den anden vej. Hvis vi forlader arbejdet med en bevidsthed om, at det her kunne jeg have gjort bedre – at vi er gået fra plejehjemmet, mens fru Petersen ikke havde det godt – så følger den følelse med os og svækker motivationen,” siger Anders Bondo Christensen.

Han kræver klare udmeldinger fra regeringen som støtte til de kommunale arbejdspladser, der nu skal forsøge at indfri

borgerens forventninger i en tid med stram økonomi.

”Regeringen må tage et medansvar og melde åbent ud, at der ikke er ressourcer til at servicere borgerne. Ellers lander aben hos den enkelte medarbejder,” siger han.

Realiteter

Anders Bondo Christensen er åben over for, at krisen også kan komme til at løse op for noget af regeltyranniet på de kommunale arbejdspladser, også fordi der måske vil blive lyttet til de ansattes forslag til, hvordan arbejdet gøres smartest.

”Den situation, vi er havnet i, er ikke positiv, men vi hører jo meget om, at al det bureaukrati og kontrol må stoppe. At vi må vise den enkelte mere tillid. Det er en dagsorden, som har kørt et par år. Men det kan være, at denne situation betyder, at der kommer mere realitet bag de fine ord!” siger han, men advarer de kommunale arbejdsgivere mod at kræve mere arbejde af de ansatte.

”Det er farligt at øge arbejdspresset. I min faggruppe hos lærerne bruger vi 10 procent af pensionsindbetalingerne på førtidspension. Det er et dybt skræmmende tal. Det er et helt unødigt spild, og i stedet for, at arbejdspresset øges, kunne vi have en meget stor fælles interesse i at få nedbragt førtidspensioneringen ganske betragteligt,” siger han.

Tingene skal fungere

Hvad er jeres opgave som faglige organisationer i den nuværende økonomiske situation?

”Vi har en dobbelt opgave: Vi skal på vegne af de professionelle, som vi repræsenterer, fortælle, hvad der skal til, for at vi kan lave vores



“ *Det bliver en kæmpe udfordring at sikre, at det stadig er attraktivt at være medarbejder i den kommunale sektor. Vi ved jo alle, at den rigtige oversættelse af ordet nulvækst er besparelser!* ”

Anders Bondo Christensen

arbejde så godt som muligt. Som en del af vores professionelle ansvar er det vores opgave at argumentere for, at der skal være de nødvendige ressourcer.

Når der så ligger et kommunalt budget til efteråret, skal vi medvirke til, at vi får tingene til at fungere. Vi repræsenterer flere hundrede tusinde ansatte, som også skal have en god arbejdsdag efter oktober 2010.

Helt konkret har jeg for vores vedkommende (Danmarks Lærerforening, red.) indkaldt alle vores kredsformænd for at drøfte, hvordan vi kan få tilrettelagt arbejdet, så det stadig er attraktivt at arbejde i den danske folkeskole.

Jeg er sikker på, at der sker noget tilsvarende i alle andre organisationer under KTO. Hvis man får et billede af, at det er rigtig hårdt at arbejde i den kommunale sektor, har vi for alvor skudt os selv i foden,” siger Anders Bondo Christensen.

BLÅ BOG

Anders Bondo Christensen er født i 1959. Han er uddannet på Skårup Seminarium og arbejdede som lærer i Nordborg og Sundeved Kommuner fra 1982 til 2002. Han var fra 1987 til 2002 formand for Sønderborg Lærerforening og blev i 2002 formand for Danmarks Lærerforening efter at have siddet i hovedstyrelsen siden 1996. I 2007 blev han formand for KTO. Derudover er Anders Bondo Christensen formand for Lærernes Centralorganisation og FTF-K.

ÅBENHED SKAL HO

Hvordan holder kommunerne trivslen og motivationen oppe blandt medarbejderne i en tid med besparelser, konvergenskrav og nye udmeldinger om nulvækst?

REEL INDFLYDELSE GØR FORSKELLEN

“Udfordringen gennem de seneste år har været at håndtere samtlige udfordringer og beslutninger meget åbent. Er nedskæringer på tale, går vi hurtigst muligt i dialog med medarbejderne, der skal høre det fra os, før de kan læse det i avisen,” siger Allerød Kommunes borgmester Erik Lund (Kons).

“Vi har været igennem flere sparerunder og skal nu finde cirka 70 millioner kroner i nye besparelser. Og da vi ikke kan afvise, at afskedigelser kan komme på tale, er vi i tæt dialog med medarbejderne. Vi skal klare os igennem med gensidig åbenhed, og det har faktisk allerede givet et godt og trygt miljø på vores arbejdspladser.”

Borgmesteren fornemmer altså ikke på tilbagemeldingerne

fra de ansatte, at arbejdsglæden og trivslen er dalet.

“Men selvfølgelig er der ingen, der har det godt med fyringer. Så hurtig information og åbenhed er alfa og omega, hvis folk skal trives.” Ifølge Erik Lund er kommunens ry ganske godt, og antallet af uopfordrede ansøgninger er højt.

“Det er resultatet af en god personalepolitik. Det er en naturlig proces i den kamp om arbejdskraften, som vil opstå i løbet af få år. Vi er en god arbejdsplads, men kan sagtens blive endnu bedre.”

Borgmesteren peger på medindflydelse som den væsentligste motivationsfaktor.

“Man skal ikke kun lytte, men også vise, at vi agerer på de forslag, medarbejderne kom-



mer frem med. På den måde er de med til at skabe deres egen hverdag.”

Allerød Kommune: 24.089 indbyggere, 67,4 km² (kilde: KL).

AFGØRENDE AT TÆNKE LANGSIGTET



“Selvfølgelig påvirker den slags udmeldinger som statsministerens seneste om nulvækst altid medarbejderne, og især hvis de bliver ved med at komme dumpende nærmest tilfældigt eller i flæng. Derfor skal vi arbejde langsigtet og åbent om rationaliseringer, og det har vi faktisk allerede været i gang med i et stykke tid,” siger Koldings borgmester Jørn Pedersen (Venstre).

I september 2009 holdt kommunen en medarbejderkonference, hvor de ansatte blev opfordret til at komme med deres bud på, hvor og hvordan man kunne løse opgaverne mere rationelt. Økonomiudvalget har i foråret vedtaget et oplæg til ef-

ektiviseringer for 180 millioner kroner frem til 2013. Bliver de senest bebudede besparelser realiseret, vil det for Koldings vedkommende betyde yderligere sparekrav på 80 millioner kroner, mener borgmesteren Pengene vil i så fald blive fundet efter samme fremgangsmåde – i tæt samarbejde med de ansatte.

“Medarbejderne har taget rigtig godt imod invitationen til at medvirke til løsningerne, ligesom der er udbredt tilfredshed med, at vi lægger udfordringerne åbent frem og søger deres råd. Og jeg tror ikke, det betyder, at de ansatte kommer til at løbe hurtigere, end de allerede gør, men forhåbentlig, at de kommer

til at løbe smartere. De har allerede vist, at de ligger inde med masser af nye, gode måder at gøre tingene på.”

Jørn Pedersen frygter ikke, at sparetider og rationaliseringer vil gøre kommunen til en mindre attraktiv arbejdsplads.

“Vi gør, hvad man i den private sektor har gjort i mange år. Og vi er allerede en attraktiv arbejdsplads. At vi skærer, viser blot, at vi er effektive.”

Kolding Kommune: 89.071 indbyggere, 111,6 km². Sammenlagt af de nu nedlagte Christiansfeld, Kolding, Lunderskov og Vamdrup Kommuner. (kilde: KL)

OLDTIDEN ER ÅBENT OPPE

UDFORDRINGEN BLIVER STADIG STØRRE

“Jeg tror, alle er påvirkede af de bebudede besparelser. Det er vores opgave, både politisk og administrativt, at indgyde medarbejderne tillid til, at de kan løse opgaverne bedst muligt. De gør allerede et stort stykke arbejde, trods en oversolgt kommunalreform. Siden har Regeringen har udhulet grundlaget for at varetage servicen. Man sætter den laveste fællesnævner, og det er en hån mod alle kommunale medarbejdere,” siger borgmester i Svendborg Kommune Curt Sørensen (S).

Skal han se muligheder i udsigten til besparelser og nulvækst, bliver det at slippe for nogle af de “idiotiske regelforordninger”, som regeringen har udstukket.

“Nye nedskæringer i den størrelsesorden kommer til at koste både medarbejdere og andre ressourcer. Alle må indse, at det så vil blive svært at løse opgaverne tilfredsstillende.”

I borgmesterens øjne er den væsentlige motivationsfaktor blandt kommunens ansatte, at de oplever, at de gør en forskel, og bliver mødt en positiv indstilling hos borgere.

“Skal der skæres i service og ydelser, vil det helt sikkert skabe utilfredshed blandt borgerne, og det vil give genklang i trivsel hos de ansatte. Vi er i forvejen bagud med 125 millioner kroner om året, og selv om udligningsreformen fra 2012 formentlig vil rette lidt op på det, så er det svært at forklare borgerne, at vi

ikke kan leve op til de forventninger, regeringen skaber på vores vegne. Der er åbenbart ingen grænser for, hvad vi skal kunne varetage, men der følger ikke ressourcer med.”

“Så vi må arbejde for at fastholde medarbejderne gennem en god personalepolitik, så vi forhåbentlig også fremover er en arbejdsplads, der kan tiltrække nye folk. Men udfordringen bliver stadig større,” siger Curt Sørensen.



Svendborg Kommune: 58.998 indbyggere, 416,6 km² (kilde: KL).

MEDINDFLYDELSE SKABER FORSTÅELSE



“Vi trækker vejret dybt. Og så har vi allerede sat processer i gang, der samlet skal gøre driften af kommunen ekstremt rationel. Det er blandt andet et informationssystem for ledere, der linker til samtlige data på alle områder, som de skal holde særligt øje med. Og det er flere former for medarbejderdrevet innovation, for de ansatte skal meget gerne være med til at finde løsningerne,” siger borgmester i Syddjurs Kommune Kirstine Bille (SF).

Kommunen, der er under administration af Indenrigsministeriet, har de seneste tre år sparet 100 millioner kroner om året og afskediget 200 medarbejdere.

“De ansatte er helt klart glade

for at blive inddraget i processen. Selvfølgelig har ingen det specielt godt med den nuværende situation, og selvfølgelig er alle skeptiske over for, om det overhovedet er muligt at gennemføre besparelserne. Men alle er indstillet på at yde deres.”

Borgmesteren glæder sig dog over, at kommunen at dømme på antallet af stillingsansøgninger ikke har tabt sin tiltrækningskraft i forhold til det private erhvervsliv.

“Jeg tror ikke, det er et hit at være ansat i en sektor under beskydning. Men så er det vores opgave at give medarbejderne vilkår, der gør dem til gode ambassadører for os. Det er mit

erklærede mål, at alle 3.200 i staben har det sådan, at de har lyst til at være ambassadører for kommunen, når denne valgperiode udløber,” siger Kirstine Bille.

“Jeg håber, at den medindflydelse, som vi gerne vil give samtlige medarbejdere, vil skabe en involvering og forståelse for de omstændigheder, vi står i,” slutter Kirstine Bille.

Syddjurs Kommune: 41.392 indbyggere, 696,3 km². Sammenlagt af de nu nedlagte Ebeltoft, Midtdjurs, Rosenholm og Rønde Kommuner. (kilde: KL)

HJÆLP TIL DET SVÆRE

Svendborg Kommune har oprettet et internt konsulentkorps, der coacher kommunens ledere. Jo dygtigere lederne er, jo bedre trives medarbejderne, siger kommunens HR-chef Eva Hansen.

EN SYG MEDARBEJDER slæber sig på arbejde trods store smerter. Lederen registrerer, at medarbejderen ikke kan overkomme at løse sine opgaver. Men hun ser magtesløst til og tøver med at gribe ind. For er det medarbejderen, der skal sygemelde sig selv – eller skal lederen gøre det for hende?

Hjælp udefra

Sådan var scenariet, da Margit Lunde, leder af Ergo- og Fysioterapien Børn og Unge på Sydfyn, besluttede sig for at bruge et nyt tilbud fra Svendborg Kommune om coaching hos en af kommunens interne konsulenter.

Hendes baggrund er typisk for mange ledere i kommunerne. Hun har stærke faglige kompetencer, men ingen egentlig uddannelse i, hvordan man styrer personale og drift.

Her kom coachingforløbet ind som en relevant mulighed, fortæller hun.

”Jeg var usikker på, hvad jeg skulle gøre i den konkrete situation. For hvor hårdt kan man gå til medarbejderen og sige: Nu må du tage en beslutning om at sygemelde dig – eller er det mig, der skal træffe den?”

Jeg har som ny leder selvfølgelig gjort mig nogle tanker om, hvordan jeg vil være leder, og jeg vil gerne være ordentlig over for en medarbejder. Men jeg blev klar over, at jeg også er nødt til at være ordentlig over for organisationen,” forklarer Margit Lunde, der har 12 ansatte under sig.

Forstyrrende spørgsmål

Afklaringen kom blandt andet, da hun fik nogle ’forstyrrende’ spørgsmål hos coachen, for eksempel: *Tager situationen med den syge medarbejder relevant eller uforholdsmæssig megen tid og energi?*

”Da mærkede jeg, at problemet faktisk havde suget alt ud af mig temmelig længe! Dilemmaet havde trukket opmærksomhed væk fra de andre 11 medarbejdere. Min usikkerhed som leder kunne have påvirket trivslen på arbejdspladsen,” siger hun.

”Coaching er noget andet end lige at sparre med en kollega over kaffen. Forskellen er, at man er i et rum, hvor rammerne er sat. Man fokuserer på, hvad der fylder en og er svært lige nu. Det er et mere struktureret forløb.”

På tværs

Svendborg Kommunes konsulentkorps omfatter syv konsulenter, hentet blandt kommunens egne ledere.

Ideen er at udnytte deres kompetencer i indsatsen for at styrke den samlede ledergruppe, fortæller kommunens HR-chef, Eva Hansen.

”I den offentlige sektor arbejder man som leder meget med daglige driftsopgaver. Det vil vi gerne væk fra. Vores mål er, at lederne i stigende grad har fokus på det mere ledelsesfaglige: at opstille mål, følge op på målene

og være i dialog med medarbejderne. Jo dygtigere ledere vi har, jo bedre trives vores medarbejdere, og jo bedre produkter får vi,” siger hun og uddyber:

”At være i dialog med medarbejderne, at være opmærksom på konflikter, være i stand til at ’se’ medarbejderne og være anerkendende er generelt med til at øge trivslen.”

At få coaching fra en leder fra en anden forvaltning end den, man selv kommer fra, kan vise sig at være en stor fordel, mener HR-chefen.

I stedet for at blive holdt fast i en velkendt kultur kan man som leder blive udfordret af et spørgsmål fra en kollega, der tænker og handler helt anderledes.

”At gøre tingene på en ny måde er utrolig givtigt. Sparring med en kollega fra en anden forvaltning betyder, at der kommer helt nye øjne på ens eget fagområde. Det betyder også, at man i forløbet har fokus på, at det er det ledelsesfaglige, det handler om,” forklarer hun og understreger, at lederne i Svendborg skam godt kan lede.

”Der udøves rigtig god ledelse. Vi vil bare gerne gøre den endnu bedre.”

En sidegevinst er, at ordningen sparer kommunen for udgifter til private konsulenter. Men dem vil kommunen fortsat anvende for at få ny inspiration, understreger hun.

På rette hylde

Lene Brund Skov er centerleder ved kommunens Rådgivnings- og Familiecenter og en af de syv interne konsulenter i projektet.

Hun er uddannet socialpædagog og har blandt andet en lederuddannelse i systemisk ledelse og i ledelsesbaseret coaching. For hende er udfordringen – ud over at presse coaching ind i sit eget travle arbejdsprogram



LEDERCOACHING

Svendborg Kommunes lederkorps er et blandt flere initiativer i kommunens strategi for lederudvikling. Det er et pilotprojekt, som løber indtil udgangen af 2010.

Målet er at

- bruge Svendborg Kommunes egne ledere, deres ressourcer og kompetencer til at bistå arbejdspladser i at skabe læring og udvikling for hele personalegruppen.
- udvikle ledelsesfaget i Svendborg Kommune på tværs af organisationen og faggrænser.
- fastholde ledere ved at gøre det attraktivt at deltage i korpset, fordi det bidrager til ledernes egen udvikling af kompetencer.

Opgaverne er at yde sparring og coaching til lederen og give bistand til arbejdspladsen og hele personalegruppen.

Det er gratis at rekvirere hjælp fra korpset.

Kilde: Notat fra Svendborg Kommunes intranet

– at hjælpe kommunens ledere med at fokusere på, hvad der er relevant i personaleledelsen.

”Hvis ting skaber forstyrrelse, er det vigtigt, at man får kigget på dem og lagt dem på den hylde, hvor de hører hjemme,” siger hun.

Klare meldinger

En af forstyrrelserne kan være, at lederen melder uklart ud, siger Lene Brund Skov.

”Hvis ikke man er klar i spytet som leder, kan der blive ved med at være murren og støj. Medarbejderne mærker det og tænker: Arrh, hun ved ikke rigtig, hvad hun har gang i. En beslutning skal helst kunne give mening for medarbejderne. Det skaber ro på arbejdspladsen!”

Presset på lederen kan også forstærkes, hvis der ikke kommer meldinger den anden vej.

”Jeg går her og gør en masse og får ingen feedback” er et udsagn, som Lene Brund Skov kender til fra coachingsessionerne. Det kan også være svært ved at finde balancen mellem at lede for meget og for lidt i forhold til medarbejdere, der udfører selvstændige funktioner, fortæller hun.

”Gør du for meget, kan medarbejderne blive uselvstændige, og gør du for lidt, kan de blive usikre.”

For hende er målet at ruste lederen til at møde sit personale med åbenhed, tillid og tryghed.

”Hvis man har fået lov at sparre med en anden og haft fat i alle hjørnerne af et nyt tiltag, bliver man bedre til at høre medarbejdernes argumenter på en afklaret måde,” mener Lene Brund Skov.

NY POLITIK SKAL STYRKE LEDERE

Tekst: Af Helle Baagø

KL forstærker indsatsen for at løfte og fremme ledelsesarbejdet på de kommunale arbejdspladser.

EN NY POLITIK med titlen *Den kompetente leder* skal være med til at skabe en mere sammenhængende og systematisk lederindsats, fortæller afdelingschef i KL Søren Thorup, som også er formand for Væksthus for Ledelse.

Indsæt Kompetence-ledelse

"Vi vil gøre op med en opfattelse af, at man bliver leder i kraft af alder, anciennitet og fag. Derfor skal ordet kompetence signalere, at ledelse er båret af personer med indsigt, færdigheder og viden. God ledelse er afgørende for, om kommunerne kan løse deres opgaver, ikke mindst i en tid med en presset økonomi," fortæller han.

Den nye politik lancerer en række nye initiativer, som skal gøre de kommunale ledere dygtigere til at håndtere alt fra personalesager til den daglige drift.

KL vil etablere samarbejds- og udviklingsprojekter med mindst 15 kommuner og konsulentaftaler med mindst 25 kommuner, der skal være med til at realisere visionerne i den nye politik.

Uddannelse

Uddannelse er den røde tråd i mange af tiltagene, fortæller Søren Thorup.

"Et håndfast succeskriterium bliver, hvor mange der gennemfører en lederuddannelse på diplomniveau," siger han.

Også formand for HK Kommunal og næstformand i Væksthus for Ledelse Bodil Otto mener, at ledelse bliver et afgørende parameter for udviklingen på de kommunale arbejdspladser i de kommende år.

"Lederne lever i et krydspres af forventninger fra borgerne, politiske udmeldinger og de ressourcer, der nu engang er. Det er utrolig vigtigt, at de føler sig godt klædt på til at håndtere deres svære opgaver," siger hun.

Du finder mere om KL's lederpolitik og en pixibogsudgave på www.kl.dk/denkompetenteleder.

KL's lederpolitik definerer fire hovedopgaver:

- 1) En massiv og konsekvent indsats for kompetenceudvikling, der kan aflæses i en mere systematisk og dokumenteret ledelsespraksis i kommunerne.
- 2) En række målrettede initiativer i forhold til ledertalentspotting, ledertalentudvikling og lederrekruttering.
- 3) Gennemførelse af projekter og partnerskaber til støtte for tværgående organisationsudvikling, innovation og forbedrings tiltag.
- 4) En øget fokusering på vilkårene for ledelse.

Kilde: www.kl.dk/denkompetenteleder.

Med åbenhed og lydhørhed har den nye ledelse på Amager Fælled Skole sammen med sine medarbejdere brudt den negative spiral.

Tekst: Af Anne-Marie Mosbech

Foto: Thomas Steen Sørensen

At være den lokale folkeskole, der bliver valgt fra af kvarterets forældre, er som som at være den elev, der står sidst tilbage, når alle andre er blevet valgt til et af holdene i høvdingebold. Den rolle havde Amager Fælled Skole i København haft i en årrække, da skoleleder Yasar Cakmak sammen med tre andre overtog ledelsesopgaven for godt tre år siden.

Fravalg

"Amager Fælled Skole var en arbejdsplads med en samspilsramt ledelse, højt sygefravær og dårligt omdømme. Andelen af tosprogede elever var stigende, og flere og flere forældre fravalgte skolen," fortæller Yasar Cakmak. Men han oplevede det også som en skole med en meget engageret medarbejdergruppe, der gerne vil deres skole. Og det er i høj grad medarbejderne, han tilskriver den positive udvikling, der har ført til et stigende elevtal, en mere varieret elevsammensætning og en meget bedre fraværstatistik.

Fælles handling

Ifølge Yasar Cakmak ligger nøglen til skolens positive udvikling i medarbejdernes trivsel. Derfor valgte han, frem for at fokusere på alle de problemer, der sprang i øjnene, at bruge sin første tid på skolen til at lytte til medarbejderne og inddrage dem i ledelsens ambitiøse planer om at gøre Amager Fælled Skole til lokalmiljøets samlingspunkt og stolthed. Han indkaldte også skolens ressourcpersoner, blandt andre evalueringsvejleder, leder af sprogcentret og AKT-vejleder (adfærd, kontakt og trivsel) for at finde ud af, hvad der allerede fungerede og kunne bruges til at bygge videre på.

"Jeg spurgte dem: Hvordan så de skolens situation, skolens omdømme, skolens styrker og svagheder, og hvor mente de, man skulle sætte ind? På den måde prøvede jeg at finde ud af, hvad der rørte sig. Men det var også en måde at prøve at signalere den



"Man kan vælge mellem at bruge skolens ressourcer på at undgå fiasko eller skabe succes." Yasar Cakmak valgte det sidste.

MEDVIND SMITTER

nye ledelsesstil på. At vi skal gøre noget, men det skal være i fællesskab. Jeg har ikke løsningen. Og selv om jeg havde, så kunne jeg jo ikke føre det ud i livet, uden at medarbejderne var med på det," siger Yasar Cakmak.

Synlige resultater

En tur gennem Amager Fælled Skole viser, at ledelsens ambitioner om at få noget til at ske ikke er blevet ved snakken. Der er blevet arbejdet målrettet og vedholdende. Ud over en gennemgribende renovation er der investeret massivt i nye undervisningsmaterialer og teknologi. Skolen er blevet godkendt som en af Københavns fem madskoler og er for nylig blevet udnævnt til sundhedspolitisk profilskole (se faktaboks).

Al den medvind smitter af på medarbejdernes trivsel og er selvforstærkende.

"Når tingene lykkes og man er med til at lave en skole, man kan være stolt af, er det svært at være negativ," siger Yasar Cakmak.

Synlig ledelse

For lærer og AKT-vejleder Helle Didriksen, der har arbejdet på Amager Fælled Skole i 14 år, er den væsentligste forandring ved den nye ledelse:

"De er til stede, de er deltagende, de er lyttende – og de er også bestemmende."

"Før den nye ledelse kom til, var nogle af vores teams blevet 'ledelsesresistente'. I stedet for at gå ind og spørge, om vi måtte sådan

og sådan, så gjorde vi sådan set det, vi selv planlagde, uden at spørge nogen. For hvis vi søgte et svar, så fik vi det ikke," siger hun og tilføjer:

"Den model kan måske fungere godt for de stærke team, men hvis man kommer ud i nogle problematiske sammenhænge, er der ingen hjælp at hente. Og det var der mange, der led under i den periode."

SUNDHEDSPOLITISK PROFILSKOLE OG MADSKOLE

Inden for det seneste år har Amager Fælled Skole både fået status som én af Københavns fem madskoler og som sundhedspolitisk profilskole.

Som madskole er der særligt fokus sund mad, kost og motion. Hver dag skal eleverne selv fremstille maden i skolens eget, helt nye produktionskøkken i samarbejde med skolens to kokke.

Som sundhedspolitisk profilskole arbejder ledelse og medarbejdere på at udvikle en overordnet sundhedsprofil, der kombinerer indlæring, trivsel og motivation med mad/sundhed, motion/idræt, naturvidenskab og skolens øvrige fag.

Begge projekter er igangsat af Københavns Kommune.

Tekst: Af Anne-Marie Mosbech

Foto: Thomas Steen Sørensen

Siden den nye ledelse på Amager Fælled Skole tog over i 2007, har lærere og ledelse arbejdet fokuseret med tre indsatsområder: faglighed, trivsel og attraktiv skole.

"Indsatsområderne gælder både for børnene og for medarbejderne," siger skoleleder Yasar Cakmak. Og det har resulteret i en øget interesse fra forældrene og en ændret elevsammensætning. Efter sommerferien førte det således til, at der for andet år i træk mødte så mange nye børnehaveklasseelever op, at skolen kunne oprette tre spor frem for tidligere to. Samtidig er andelen af tosprogede elever i børnehaveklassen faldet fra 54 procent til cirka 30 procent.



FAG



LIGHED OG TRIVSEL ER HINANDENS FORUDSÆTNINGER



KONFLIKTHÅNDBTERING

I september 2009 blev Amager Fælle Skole valgt som "Månedens gode eksempel" af Undervisningsministeriet og Danmarks Lærerforening. Ikke fordi eleverne opfører sig særligt eksemplarisk her, men fordi skolen på to år har vendt en nedadgående udvikling 180 grader.





På Amager Fælled Skole er det ikke kun eleverne, der trives og er glade. I forbindelse med Amager Fælled Skoles sundhedsprofil har Folkesundhed København (en del af Københavns Kommunes Sundheds- og Omsorgsforvaltning, der arbejder borgerrettet med forebyggelse og sundhedsfremme) gennemført sundhedsprofilsamtaler med samtlige medarbejdere. Her scorer skolen 8,3 på en skala 0-10. I sammenfatningen står der blandt andet: "Næsten alle giver udtryk for, at det er en god arbejdsplads med gode kolleger og et godt miljø. Det virker, som om der er en god balance mellem ressourcer og krav samt fokus på nye ideer og initiativer. Det værdsættes, at der er en lydhørhed og en åbenhed fra ledelsen, når man som lærer kommer med nye ønsker og ideer."

Se og hør mere om Amager Fælled Skole i slideshow på www.personaleweb.dk eller www.youtube.com./konzens1

Autisme Center Vestsjælland har fem gange vundet titlen Danmarks Bedste Offentlige Arbejdsplads. Sidste år kunne det føje titlen Europas Bedste Offentlige Arbejdsplads til CV'et. KONZENS er kørt ad

snoede vestsjællandske landeveje for at finde hemmeligheden bag succesen.

AFGIFTET TIL TILLID

Tekst: Af Helle Baagø Foto: Ricky Molloy

BEBOERNE ER PÅ GÅTUR i forårssolen alene eller i grupper, en tilfældig formiddag i april. Der er masser af liv rundt om de røde bygninger på Autisme Center Vestsjælland, som hører hjemme i Slagelse Kommune.

Her arbejder 400 lærere, pædagoger, rengøringsassistenter, socialrådgivere og mange andre faggrupper med børn, der har diagnosen autisme.

For 15 år siden var centeret en lille ukendt offentlig arbejdsplads med 30-35 medarbejdere, støttekrævende beboere og et blakket ry.

Den åbne dør

Personalegennemstrømningen var så stor, at medarbejderne spøjte med, at man bare kunne lade døren stå åben, fortæller fungerende centerleder Sys Petersen, "... for der var altid en ansat på vej ud eller ind! Det var jo en skøn udfordring, for så kunne det næsten kun gå fremad," griner hun.

Sys Petersen blev en del af ledelsen i 1993 og har været med til at gennemføre den proces, som i managementsprog har givet en "turnaround": en total omvæltning af drift og ledelse, som har bragt virksomheden på fode igen.

Bedste offentlige arbejdspladser

Resultatet kan dokumenteres på flere måder. Centeret har gennem fem år vundet titlen Danmarks Bedste Offentlige Arbejdsplads i analysen "Great Place to Work" (se faktaboks). Sidste år blev den også kåret til Europas Bedste Offentlige Arbejdsplads.

Lange kolonner af grønne felter og positive kommentarer fra medarbejderne i analyserapporterne dokumenterer, at de ansatte er ualmindeligt glade for deres arbejdsplads. Arbejdspladsen scorer højt på alle analysens parametre: troværdighed, respekt, retfærdighed, stolthed og fællesskab.

Til udsagnet 'Ledelsen stoler på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde uden at kigge dem over skulderen' svarer eksempelvis ikke mindre end 100 procent af personalet på Autisme Center Vestsjælland ja.

Udsagnet 'Ledelsen har klare strategier for, hvor arbejdspladsen skal hen, og hvordan den kommer derhen' får tilslutning fra 98 procent.

Rekruttering

Centeret har også før den økonomisk krise haft nemt ved at rekruttere og gennem flere år modtaget uopfordrede ansøgninger fra personalegrupper, som der ellers er rift om i det offentlige. Sygefraværet er så lavt, at centeret på årsbasis sparer 4,5 millioner kroner i forhold til fraværstallene på tilsvarende arbejdspladser, og "det er jo penge, som vi for eksempel kan bruge til at smukkesere bygningerne for", som teamleder i administrationen Eskild Urhøj siger.

Afgiftning

Hjernevasker I jeres medarbejdere? spørger KONZENS fungerende centerleder Sys Petersen.

"Ja, vi kan selv godt lide at bruge ordet, men vi vender det lige engang. For os betyder det, at man bliver afgiftet til at tænke i tillid," svarer hun uanfægtet og lægger ikke skjul på, at man som ny medarbejder skal respektere og indordne sig virksomhedens kultur.

En kultur, der lægger vægt på en åben og ærlig adfærd, og hvor det for eksempel ikke er accepteret, at man går bag sine kollegers ryg.

"Vi omgås hinanden på en bestemt måde. Sladder slår vi hårdt ned på, og det kan være fyringsgrund. Vi møder hinanden positivt, og hvis nogen har brug for hjælp, smider vi alt, hvad vi har i hænderne," siger hun.

Ingen himmelvendte øjne

Det accepteres ikke, at man 'vender øjnene mod himlen' i stedet for at forklare, hvad man er utilfreds med.

"Ærlighed er forudsætningen for, at vi får oparbejdet tryk og tillid. Og tillid og tryk er noget meget basalt, hvis vi skal vokse og blive bedre," forklarer den fungerende centerleder og fremhæver, at ledelsen som udgangspunkt har tillid til, at medarbejderne kan løse arbejdsopgaverne. At det er deres ideer, som skaber fremdrift:

"Der skal ikke være en postkasse til ideer, som ingen nogensinde kigger i. Man skal opleve, at man bliver taget seriøst, og at der bliver spurgt nysgerrigt ind til ens tanker. Det er medarbejdernes fortjeneste, at vi er nået derhen, hvor vi er, og har kunnet skabe de tilbud til beboerne, som vi er kendt for. Hvis



Fungerende centerleder Sys Petersen har indført en virksomhedskultur, der lægger vægt på en åben og ærlig adfærd, og hvor det for eksempel ikke er accepteret, at man går bag sine kollegers ryg.

GREAT PLACE TO WORK

Great Place to Work er en privat analysevirksomhed. For Autisme Center Vestsjælland har prisen for en undersøgelse af arbejdspladsen været cirka 40.000 kroner. 130 danske virksomheder har deltaget i undersøgelsen i 2009, og 28.442 medarbejdere har anonymt besvaret og indsendt et spørgeskema.

På europæisk plan er tallet 1350 arbejdspladser med 287.166 medarbejdere rundt om i Europa.

Autisme Center Vestsjælland er nummer 1 i 2009 blandt de offentlige arbejdspladser i Danmark og i Europa og nummer seks på den samlede danske liste, overgået af blandt andet Middelfart Sparekasse, en medicinalvirksomhed og ATP.

Til sammenligning ligger Novozymes på en 22. plads på den samlede danske liste.

vi skal effektivisere, betaler vi os ikke fra det hos et fancy konsulentfirma. Vi spørger medarbejderne om, hvad det er, der gør, at han eller hun ikke kan udføre sit job på den bedst mulige måde,” fortæller hun.

Eskild Urhøj supplerer:

”Når medarbejderne starter hos os, skal de bruge et stykke tid på at erfare, at der ikke sker noget ved at være ærlig. Nogle skal nok lige vænne sig til at kritisere på en konstruktiv måde. Men i bund og grund er det, at vi kan være os selv, det, der gør, at vi performer bedst,” som han siger.



Teamleder i administrationen Eskild Urhøj fremhæver, at Autisme Center Vestsjælland på årsbasis sparer 4,5 millioner kroner i forhold til medarbejdernes sygefravær på tilsvarende arbejdspladser.

”Det er helt bevidst. Vi opfatter vores brugere som de primære kunder, mens de sekundære kan være pårørende eller kommunens socialrådgivere. Vi ser autismecenteret som en virksomhed, der skal yde service og skabe tilfredse kunder,” forklarer hun.

Orden på hylderne

”Vi skal være velorganiserede” lyder et af de mere konkrete temaer i centerets værdisæt. Der skal være orden på hylderne og i sagsmapperne på centeret, så man ikke skal spille sin tid på at finde tingene. Den tid bruges nemlig bedre med beboerne eller til en kop kaffe med en kollega. Eller til at udøve sin faglighed.

En anden værdi er, at centeret vil kendes for sin faglige kompetence. Efter mange års arbejde for at skabe trivsel er der grobund for et fagligt ryk, der skal indfri virksomhedens ambition om at blive Danmarks faglige fyrtårn på autismeområdet.

”Bag tilfredsheden hos medarbejderne ligger også, at vi er rigtig gode til at fortælle, hvad vores mål er. Alle medarbejdere ved, at vi er her for at producere gode liv for elever og beboere. Det giver mening,” siger Sys Petersen.

Selvbestemmelse virker

Det lange seje træk med at få vendt en fastlåst og negativ arbejdspladskultur har taget afsæt i konkrete erfaringer og ikke i managementteorier. Sys Petersen betegner centerets ledelse som ”praktikere”, der er gået frem efter udelukkelsesmetoden:

”Vi har set på, hvad der virker, og holdt fast i det. Og det er i høj grad at kunne bestemme selv, der virker. Alle beslutninger, der kan lægges ud, er lagt ud til centerets 32 team. Det eneste, vi styrer centralt, er kulturen,” siger hun, men fremhæver, at ledelsen også stiller krav.

”Vi vægter det at skabe gode rammer og samtidig stille krav om, at du altså skal yde dit bedste, mens du er her. At du skal have kunden i centrum.”

Du bruger ordet kunden?

Efter 10 år i folkeskolen søgte Mandi Erlandsen over i en ny virksomhedskultur med færre facader og plads til at sige sin mening lige ud. ”Jeg vil nok have svært ved at vende tilbage til den gamle,” siger hun.



MAN SLAPPER AF

Tekst: Af Helle Baago

Foto: Ricky Molloy

Det var ikke udnævnelsen til Danmarks Bedste Offentlige Arbejdsplads, som fik Mandi Erlandsen til at sende en ansøgning til Autisme Center Vestsjælland, mens hun var på barselsorlov.

”Jeg var vant til, at man skriver en masse fine ord om trivsel og arbejdsmiljø, uden at de reelt betyder noget. Jeg søgte, fordi jeg altid har ønsket at arbejde med børn med særlige behov,” fortæller hun.

Efter tre år som lærer på Autisme Center Vestsjælland kan hun se tilbage på en tid, som har rummet både personlige og faglige udfordringer. Hun har skullet vænne sig til den åbne og ærlige tone blandt medarbejderne, men har mærket, at hun efterhånden nærmest fysisk er begyndt at slappe af i kroppen.

Nul tolerance over for sladder

”I starten tænkte jeg – hvad skal jeg dog snakke med mine kolleger om, når jeg ikke må brokke mig? Det gør man rigtig mange steder, men det er ikke i orden her. Selvfølgelig oplever jeg sladder, men sladdereren løber ikke videre. Det er utrolig befriende, at man må kvaje sig og sige noget dumt, uden at der står nogen og hvisker bag ens ryg, når man går hjem. Det giver tillid og ro,” siger hun.

Solar plexus

Overraskende for hende var det også at få ros og anerkendelse helt fra starten.

”Jeg havde ikke været her ret længe, før vores centerleder mødte mig på gangen og sagde: Jeg har hørt, at du er en rigtig god medarbejder. Hold da op, den gik rent ind i solar plexus. Jeg har fået ros før, men vi har noget i den danske kultur, som gør, at vi har svært ved at give anerkendelse. Det lægger man vægt på her,” forklarer hun og understreger, at der også blev arbejdet med trivsel på hendes tidligere arbejdsplads.

”Men når man havde haft møde med 50 mennesker og en konsulent, endte alle de fine hensigter alligevel

i en skrivebordsskuffe. Her griber ledelsen direkte ind for at sikre, at vi lever op til vores værdier, og kan også finde på at hive fat i en, hvis de kan mærke, at man kan forbedre sig,” siger hun.

Faglig udvikling

Mandi Erlandsen erkender, at medarbejderne bliver bedt om at fokusere på centerets overordnede værdier og arbejde i en bestemt retning. Men det opfatter hun ikke negativt.

”Jeg ville nok have svært ved at vende tilbage til en gammel kultur, også fordi jeg får lov til at udvikle mig fagligt. For eksempel har jeg fået lov til at holde oplæg for undervisere fra andre arbejdspladser. Det har været utrolig spændende. Jeg synes, at jeg arbejder et sted, hvor vi vil hinanden det bedste,” siger hun.

“Men når man havde haft møde med 50 mennesker og en konsulent, endte alle de fine hensigter alligevel i en skrivebordsskuffe. Her griber ledelsen direkte ind for at sikre, at vi lever op til vores værdier.”

Mandi Erlandsen, Autisme Center Vestsjælland



EN VINDERSAG

Kombinerede rengøringsjob giver mindre nedslidning og større fleksibilitet for både rengøringsmedarbejdere, deres arbejdsgivere og kolleger. Udfordringen består ifølge deres forhandler i at udbrede kendskabet og mulighederne – og i at fjerne fordommene.

Tekst: Helle Jung

RENGØRING ER USYNLIG – lige indtil den ikke bliver udført. Godt 30.000 personer er beskæftiget i branchen herhjemme, ca. 15.000 i den private sektor og 16-18.000 i den offentlige, anslår formanden for den offentlige gruppe i Fagligt Fælles Forbund, 3F, og KTO-bestyrelsesmedlem Ellen Lykkegård.

Hun er rigtig glad for, at rengøring i stadig flere virksomheder og organisationer nu kombineres med andre jobfunktioner i det, der til daglig kaldes kombijob.

”Alle statistikker viser, at rengøring er præget af nedslidning, ensidigt gentaget arbejde og deltidsbeskæftigelse, blandt andet fordi det er hårdt at gøre rent på fuld tid. Så det er meget positivt, at man nu begynder at kombinere rengøring med andre jobfunktioner i de samme stillinger,” siger Ellen Lykkegård.

Brug hovedet

Ifølge hende begyndte overvejelserne i den retning sammen med den daværende Amtsrådsforening i slutningen af 1980'erne. I dag er anslået 15 procent af rengøringspersonalet i den offentlige sektor ansat i kombijob. Målet er at få rengøringsassistenterne gennem erhvervsuddannelser, så de også kommer til at 'bruge hovedet', når de er på arbejde, og bliver en mere fleksibel arbejdskraft.

”En af hindringerne er en meget traditionel tænkning blandt lederne på de enkelte arbejdspladser. Jeg tror for eksempel ikke, at rengøringspersonalet er den første medarbejdergruppe, en institutions- eller skoleleder tænker på, når han slår øjnene op om morgenen. Nej, det er nok nærmere pædagogerne eller lærerne,” siger Ellen Lykkegård.

”Medarbejderne inden for rengøring er en lidt usynlig faggruppe og samtidig ikke dem, der gør mest væsen af sig. De er ofte på arbejde, mens kollegerne i andre

faggrupper holder fri eller stadig sover. Men de skal ligesom alle andre have uddannelse og udviklingsmuligheder.”

Alle vinder på kombijob

Det leder Ellen Lykkegård frem til den næste hindring i arbejdet for at give rengøringsassistenterne et kompetenceløft gennem for eksempel AMU-kurser.

”Nogle bekymrer sig for faggrænser og for, om rengøringsassistenterne nu skal ind og udføre andre faggruppers opgaver. Men det handler om gennem uddannelse og jobudvikling at løfte hele medarbejderstaben i en organisation, så rengøringsassistenterne ved at udføre for eksempel serviceopgaver frigiver tid hos andre faggrupper, der så kan koncentrere sig om deres kerneopgaver eller få nye og mere udfordrende opgaver til. Det skal ledelserne naturligvis være opmærksomme på at kommunikere ud, når de går i gang med at oprette kombijob. Det skal være tydeligt, at det ikke er en trussel, men at det betyder bedre muligheder for alle parter.”

En tredje hindring kan også være simpel uvidenhed. Ofte kender ledere ikke mulighederne for uddannelse eller de ønsker og andre kompetencer, der gemmer sig blandt medarbejderne.

”Derfor er der gode erfaringer fra de kommunale rengøringsenheder, hvor medarbejderne er samlet administrativt, selv om de arbejder rundt omkring i alle kommunens institutioner og bygninger. Her møder de en ledelse, der har indsigt i faget, som kender medarbejderne og deres muligheder for yderligere uddannelse og andre jobfunktioner, og som derfor kan kvalificere for eksempel lønforhandlinger og udviklingssamtaler.”

Langtidsvirkning

Det tager op til 20-25 år at udvikle skader i bevægeapparatet som følge af fysisk nedslidende arbejde, så det er endnu for tidligt at se en eventuel positiv effekt i statistikkerne af rengøringsassistenter kombijob.

”Men vi har utvivlsomt fået nogle meget glade medlemmer blandt dem, der er kommet i kombijob og har fået mere uddannelse. Vel har omstillingen indimellem været hård for dem, der er gået tidligt ud af skolen og ikke har været på skolebænken i rigtig mange år. Men de har efterfølgende fået et langt sjovere og udviklende arbejde og ikke mindst meget mere selvtilid,” tilføjer Ellen Lykkegård.



“ Medarbejderne inden for rengøring er en lidt usynlig faggruppe og samtidig ikke dem, der gør mest væsen af sig. Men de skal ligesom alle andre have uddannelse og udviklingsmuligheder. ”

Ellen Lykkegaard, formand for den offentlige gruppe i Fagligt Fælles Forbund

BLÅ BOG

ELLEN K. LYKKEGÅRD, formand for den offentlige gruppe i Fagligt Fælles Forbund (3F), forretningsudvalgsmedlem i Offentligt Ansatte Organisationer (sammenlagt af de tidligere Statsansattes Kartel og Det Kommunale Kartel) og bestyrelsesmedlem i KTO. Var indtil fusionen mellem SiD og KAD, der i 2005 dannede 3F, forbundssekretær i KAD.

FARVEL TIL RENGØR





Heidi Baadsgaard, der er afdelingschef for 300 medarbejdere i Københavns Kommunes Rengøringservice, fortæller, at man på to år er gået fra 30 kombijob til 75.



RINGSSASSISTENTEN

75 ud af 300 medarbejdere i Københavns Kommunes rengøringsafdeling er ansat i kombijob, hvor de udfører mange andre funktioner. Afdelingslederen håber, at det inden for få år gælder alle. Og ser kun fordele ved at veksle den fysisk hårde rengøring med andre opgaver.

Tekst: Af Helle Jung **Foto:** Thomas Willads

FOR AFDELINGSCHEF Heidi Baadsgaard i Rengøringservice i Københavns Kommune er oprettelsen af kombinationsansættelser en drøm, der er gået i opfyldelse.

”Tanken har ligget der i mange år, og da HR-afdelingen indledte et samarbejde med Forebyggelsesfonden, gik vi i 2008 i gang med forsøget. Dengang begyndte 30 i kombijob, og i dag er det omkring 75 ud af i alt ca. 300 medarbejdere,” fortæller Heidi Baadsgaard.

Faggrænser ingen hindring

I første omgang kom faggrænser på tværs, men i dag er det mere manglende kendskab til eksistensen af kombijob og mulighederne i dem, der hindrer udbredelsen. Rengøringservice servicere institutioner og bygninger i hele hovedstaden.

”Rengøringsassistenterne i kombijob udfører ved siden af rengøringen kopieringsopgaver, servering, klargø-

ring til møder, hjælp til servicering af ældre i dagcentre, åbnevagter i daginstitutioner, bogopsætning på biblioteker, hjælp i cafeer og meget andet, som ikke kræver egentlig uddannelse, og som frigiver tid for andre faggrupper til deres egentlige opgaver.”

Ifølge Heidi Baadsgaard kunne endnu flere rengøringsassistenter være i kombijob, hvis mulighederne var der. Der står mange medarbejdere i kø til kombinationsansættelser.

”Vi skal i Rengøringservice gøre endnu mere ud af at informere kommunens institutioner og afdelinger om, hvilke opgaver rengøringspersonalet også kan løse. Og at det ikke er nogen trussel for andre faggrupper, som mange ledere ellers er ængstelige for.”

En forhåbentlig uddøende art

Det er afdelingschefens håb, at Heidi Baadsgaards afdeling måske allerede i 2015 slet ikke hedder Rengøringservice

mere. Håbet er indfriet, når stillingsbetegnelsen 'rengøringsassistent' helt forsvinder, og alle rengøringsopgaver bliver kombineret med andre funktioner af forskellig art.

"Rengøring på fuld tid er hårdt for bevægeapparatet. Det kommer man ikke uden om, selv om vi har fysioterapeuter til at vejlede medarbejderne og for eksempel også optræning af muskulaturen på trænings-

centre. Med kombijob kan vi mindske de fysiske belastende opgaver for den enkelte og samtidig skabe mere udfordrende og udviklende job."

Heidi Baadsgaard ser også en mulighed for endnu flere medarbejdere i afdelingen.

"Man ansætter ikke medarbejdere til alene at varetage funktioner som for eksempel kopiering. Med kombijob ville man kunne varetage sådanne opgaver, og de faggrupper, der i dag udfører dem ved siden af deres egentlige opgaver, kunne så slippe dem. Der er i det hele taget mange positive følgevirkninger af de kombinerede ansættelser," vurderer hun.

Connie bliver ved

Til september er det 40 år siden, Connie Adamczesky begyndte at gøre rent i Københavns Kommune. De første 31 år foregik det fra Teknik- og Miljøforvaltningen i Njalsgade og siden på rådhuset. Trods sine 63 år og en pensioneret ægtefælle har hun ingen intentioner om at gå på efterløn. Heller ikke selv om hun godt kan mærke den slet skjulte

undren, når folk spørger til hendes pensionsplaner.

"Jeg har det rigtig godt med mit arbejde og har en masse søde kolleger, så jeg har ingen lyst til at stoppe foreløbig. Og så vil jeg jo altså også gerne have mit 40-års-jubilæum med," fortæller Connie Adamczesky over rengøringsvognen uden for nogle af mødelokalerne på 1. sal på Københavns Rådhus.

Tidligere supplerede hun sin indtægt med serveringsopgaver om aftenen og i weekenderne. I dag foregår det i arbejdstiden i kraft af kombijobbet i Rengørings-service, der kombinerer seks daglige timers rengøring med servering ved møder og festlige anledninger på rådhuset.

"Jeg har altid haft det fint med at arbejde meget. Denne her kombination passer mig godt – nogle gange er der en del servering, andre uger slet ingen. Den afveksling fungerer rigtig godt for mig."

Rengøringsassistent Connie Adamczesky er glad for sit kombijob på rådhuset. Efterløn kommer ikke på tale, selv om hun har alderen til det.

KOMBIJOB

Se Københavns Kommunes Rengørings-services folder om kombijob og eksempler på kombinationsmuligheder på www.kombijob.dk.

Forebyggelsesfondens overordnede mål er at støtte projekter, der forebygger og forhindrer fysisk og psykisk nedslidning – læs mere forebyggelsesfonden.dk.

KL, 3F og FOA har indgået en rammeaftale for kombinerede ansættelser for blandt andet rengøringspersonale.





Trivsel og sundhed MED-udvalget sætter dagsordenen!



Brug MED-udvalgets årlige uddannelsesdag til at sætte fokus på Aftale om trivsel og sundhed på arbejdspladserne.

PUF tilbyder en skræddersyet uddannelsesdag til MED, SU og arbejdsmiljøorganisation om

- **Sundhedsfremme**
- **Sygefravær**
- **Vold, mobning og chikane**
- **Trivselsmåling/APV**
- **Stress**

Klik ind på www.puf.dk og få mere information, eller kontakt:

Direktør Ulla Bertelsen
ub@puf.dk, tlf. 2916 2090

Konsulent Jens Nørlem
jn@puf.dk, tlf. 2916 2091



PUF
PARTERNES
UDDANNELSESFÆLLESSKAB

PUF er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og KTO om at udvikle og udbyde uddannelser og kurser i samarbejde, medindflydelse, medbestemmelse og arbejdsmiljø til kommuner og regioner.

STEDSANS. Man kan mærke en kommunegrænse under dækkene. Pludselig skifter vejbanen til en nyere og behageligere belægning. Her har man prioriteret en ordentlig vedligeholdelse af vejene. Men kan vi også inden i os selv mærke, når vi overskrider en kommunegrænse? KONZENS har spurgt en række danskere om deres følelser for deres kommune.

SAMFUNDSTJENESTE TIL ALLE

Der skal indføres obligatorisk samfundstjeneste for unge, der efter endt skolegang skal arbejde i en kommune eller anden offentlig instans. Det skal ifølge filminstruktøren Søren Fauli få os til i højere grad at påskønne offentligt ansatte og deres arbejde.

Tekst: Af Helle Jung Foto: Polfoto

For filminstruktøren Søren Fauli handler begrebet 'kommune' om nærhed – i modsætning til begrebet 'stat'. Han minder om, at vi engang var beundrede verdensmestre i nærhed og viden om borgerne, dengang i halvfjerdserne efter den forrige kommunereform og indførelsen af det centrale personregister.

U2 tæt på

"Rockgruppen U2 spillede i 1993 på Gentofte Stadion, og forsangeren Bono ville fra scenen med en opringning til daværende udenrigsminister Uffe Ellemann demonstrere, at det er umuligt for almindelige mennesker at komme i kontakt med deres politikere. Men påstanden faldt til jorden, da en søvndrukken fru Alice Vestergaard svarede i den anden ende. For da var der netop ikke langt mellem borgere og politikere i Danmark," siger Søren Fauli.

Men han mener, at noget af nærheden er gået fløjten med den seneste kommune-reform. Og han er overbevist om, at vi på et tidspunkt vil indse, at den var en fejl. I filminstruktørens egen hjemkommune København beklager han, at lokalrådene nærmest er gået i sig selv.

"Det er så deprimerende at køre ind i en mindre dansk provinsby og se et lukket rådhus. Men det gælder jo på mange andre områder, for eksempel sygehusene. I mine øjne er nærhedsprincippet supervigtigt, og jeg kan ikke se, at det behøver at være i modstrid med effektivitet."

For selv om Søren Fauli er nogenlunde sikker på, at overborgmesteren ville svare,

hvis han sendte ham et brev, føler han, at afstanden mellem institutionerne og deres brugere er øget. Og det smitter af på den måde, vi som borgere ser på de offentligt ansatte. Og omvendt.

Større enheder skaber afstand

Problemet for Søren Fauli er den afstand, det skaber i vores bevidsthed, når noget bliver stort. Så får vi hurtigt den opfattelse, at det bliver sværere at nå eller at blive hørt, mener han.

"Jeg synes, at vi både som samfund og som borgere behandler de offentligt ansatte utrolig dårligt. Og det hænger sammen med den

BLÅ BOG

SØREN FAULI, f. 1963, uddannet filminstruktør fra Den Danske Filmskole i 1989. Har instrueret novelle- og dokumentarfilm, radiosatirer samt reklame- og musikvideoer, blandt andet Karrirehjørnet, De skrigende halse, Forsmåelse og Antenneforeningen, samt teater. Har også lavet en lang række populære reklamefilm, og er ikke mindst kendt for dokumentarfilmen Min morfars morder fra 2004 om nazisternes drab under 2. verdenskrig på Faulis morfar og den satiriske tv-serie Deroute fra 2008. Er jævnligt panelmedlem i radioudsendelsen Mads og monopoleet på P3. Bor i rækkehus på Østerbro i København og er far til tre børn.



mindre følelse af nærhed. I stedet for mennesker, der passer deres arbejde, ser vi på medarbejderne i kommunen eller andre offentlige kontorer som repræsentanter for et stort og uoverskueligt system,” siger Søren Fauli.

”Der er en social tanke bag den måde, vores samfund er bygget op på, men velfærdssamfundet får os paradoksalt nok til at opføre os asocialt. Vi tager meget nemt alting for givet og opfører os som forkælede børn, hvis vi ikke straks får det, vi mener, vi har ret til. Det er en ret underlig mekanisme, at samfundssindet ryger som en effekt af den velstand, fællesskabet har bygget op.”

Fra fjumreår til samfundsår

Men filminstruktøren har et forslag til vores genopdragelse som samfundsborgere:

”Alle skal udføre 10 måneders samfunds-

“ I mine øjne er nærhedsprincippet super-vigtigt, og jeg kan ikke se, at det behøver at være i modstrid med effektivitet. ”

Søren Fauli, filminstruktør

tjeneste for det offentlige efter endt skolegang. Unge i dag gider ingenting, knap nok at gennemføre en ungdomsuddannelse, blandt andet fordi vi forældre ikke har krævet noget af dem. Hvis man gjorde fjumreår til samfundsår, kunne de unge få en smule erfaring med noget, som samfundet har brug for. De unge ville samtidig lære, hvad det vil sige at udføre et reelt stykke arbejde, og samtidig

se, at uddannelse gør en forskel,” siger Søren Fauli.

”Den væsentligste effekt ville være, at man kom til at se helt anderledes på det menneske, der står bag skranken, når man som voksen vender tilbage og skal bruge det offentliges ydelser. Simpelthen fordi man selv ved, hvad det vil sige at stå på den anden side.”

OVER 20.000 LEDERE BRUGER OS GØR DU?

- FÅ VORES NYHEDSBREV MED PRESSE, VÆRKTØJER OG VIDEN
- OVER 1000 FRIT TILGÆNGELIGE ARTIKLER, REDSKABER MV.
- UAFHÆNGIG AF KOMMERCIELLE INTERESSER

BESØG OS PÅ WWW.LEDERWEB.DK



VÆKSTHUS FOR LEDELSE