

# FÅ DEL I TIDEN

## NYHEDSAVIS NR. 3

*om lokale arbejdstidsaftaler  
– kom godt i gang*



## LÆS OM

*Arbejdstidsprojekter handler om  
kulturændringer*

*14 gode råd til processen*

*Klare spilleregler og information*

## FÅ DEL I TIDEN

Udgivet af parterne på det amtslige og kommunale arbejdsmarked

### Redaktion:

Henrik Würtzenfeld, KTO  
Trine Schiørring Plesner, KL  
Mik Dalsgaard Jacobsen,  
Amtsrådsforeningen

### Tekst og foto:

Journalist Claus Leick har ansvar for tekst, og fotojournalist Thomas Søndergaard har ansvar for case-fotografier

### Tryk og layout:

Schweitzer A/S

### Udgivelse:

**Få del i tiden** er den tredje af i alt fem nyhedsaviser om erfaringerne med lokale arbejdstidsaftaler. De sidste to aviser udkommer i april og maj måned 2003. Nyhedsaviserne kan downloades på

[www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk)

De er udgivet i fællesskab af:

KL

Amtsrådsforeningen

Københavns Kommune

Frederiksberg Kommune

Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte (KTO)

Oplag: 10.000

Eftertryk er tilladt, dog med tydelig kildeangivelse.

# Et skift i lederrollen

*Der er mange ting, der kan gå galt undervejs i en proces med at lave et arbejdstidsprojekt, hvis ikke lederne er opmærksomme på deres nye lederrolle*

Der sker noget med lederrollen, når en arbejdsplads kaster sig ud i et arbejdstidsprojekt. Fra at være leder i traditionel forstand, får lederen ofte også funktion som en slags konsulent, der skal føre arbejdspladsen sikkert gennem projektprocessen.

Et skifte i lederrollen som lederne bør være sig helt bevidst, lyder erfaringen fra projektleder Tine Grau, der har været involveret i en lang række arbejdstidsprojekter i Sønderjyllands Amt. Hun er i øjeblikket ved at samle de mange sønderjyske projekterfaringer i en slags håndbog, der fremover skal hjælpe andre arbejdspladser gennem den omstillingsproces, det er at gennemføre et arbejdstidsprojekt.

Hun sigter efter, at håndbogen er klar til sommer, hvor den efter planen vil kunne downloades fra [www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk).

"På den ene side er det vigtigt, at lederen ikke tager styringen i processen. På den anden side skal man som leder også holde gang i dialogen, og samtidig sørge for at usikkerheden ikke får overtaget i processen", forklarer Tine Grau.

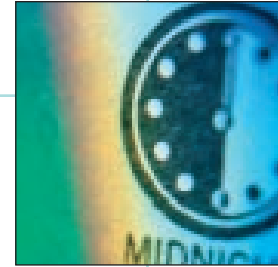
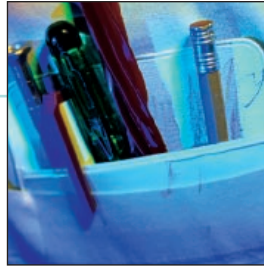
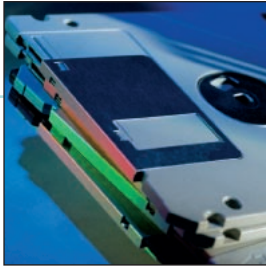
Lederens rolle er således både at være foran, bagved og med på sidelinien under processen. Det er ikke nemt, og kræver at man er forberedt og klædt på til opgaven.

"Desværre er lederne ikke altid lige godt forberedt til at kaste sig selv og arbejdspladsen ud i et arbejdstidsprojekt. Det kan give problemer i forhold til, at processen udvikler sig i en uheldig retning og kan være vanskelig at få tilbage på sporet igen", forklarer Tine Grau.

Også den rolle lederen har på arbejdspladsen, når et arbejdstidsprojekt er gennemført, er ikke altid klar.

"Der opstår tit konflikter, fordi der er uklarhed om lederrollen, når eksempelvis ansvaret for arbejdstidsplanlægningen bliver





lagt ud til medarbejderne. Men her er det afgørende, at der ikke rejses tvivl om, at lederen stadig er lederen", forklarer Tine Grau og tilføjer:

"At uddelegere ansvaret for arbejdsplanlægningen har intet at gøre med, at man som leder har afgivet sin lederrolle. Man har fortsat det overordnede ansvar. Det må der ikke være tvivl om".

I den forbindelse er det også vigtigt at have fokus på, at når ansvaret for vagtplanlægningen ikke længere er lederens, kan der nemt ske noget med psykologien på arbejdspladsen. "Hvor medarbejderne tidligere kunne være fælles om at være sure på lederne, når de var utilfredse med vagtplanerne, er det nu pludselig deres egne kolleger vreden bliver rettet mod".

### Ideen skal komme nedefra

At lederen har en central rolle før, under og efter processen med at udvikle en lokal arbejdstidsaftale, er der for Tine Grau ingen tvivl om. Lige så indlysende er det, at der blandt medarbejderne er en følelse af ejerskab til projektet.

"Hvis ideen ikke støttes af eller udspringer hos medarbejderne, er det meget svært at få gang i et projekt. Især når det kommer dertil, at man skal have hele medarbejdergruppens opbakning til at gå videre med ideen", forklarer Tine Grau, der mener, at man roligt kan forberede sig på, at der kan komme til at gå meget tid med procesfasen.

"Der er en række formelle ting som skal være i orden, men der kan også nemt gå lang tid før en arbejdsplads når til den fase, hvor de er omstillingsparate. Og det er vigtigt ikke at starte op før man som arbejdsplads



Afdelingssygeplejerske Kirsten Michael (tv), sosu-assistentelev Gitte Madsen og plejer Peter Nielsen på psykiatrisk afdeling P3, Haderslev Sygehus

føler, at man er moden til det", siger Tine Grau, der anbefaler, at man så vidt muligt forsøger at starte med små sikre succeser, der kan bære projektet videre.

Inden en arbejdsplads for alvor går i gang med et projekt, er et godt råd at lave et sæt spilleregler for, hvordan processen skal forløbe. Aftaler om hvornår og hvordan beslutningerne skal tages, viser sig ofte et være guld værd.

### God ide med økonomisk belønning

At ændre den traditionelle måde at lave vagtplaner på til et vagtsystem, der tager større hensyn til medarbejdernes ønsker, burde i sig selv være belønning nok for at deltage i et arbejdstidsprojekt.

I Sønderjylland har man i en del projekter ligeledes belønnet medarbejdere og ledere økonomisk for at deltage i arbejdstidsprojekter. Det er

sket ved at bruge Ny Løn i forbindelse med arbejdstidsprojekterne.

"Vores erfaring er, at det bestemt er en fordel for alle parter, når der også er et økonomisk incitament til at deltage i et arbejdstidsprojekt", forklarer Tine Grau og henviser til, at det ofte er med til at gøre tingene en hel del lettere, når besværet begynder at melde sig undervejs i en proces.

"Når man får et ekstra løntillæg for at være risikovillig og omstillingsparat, samt for at påtage sig et stort medansvar for arbejdstilrettelæggelsen og vagtplanlægningen, så giver man en lille smule ekstra af sig selv".

Læs mere om projektet på [www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk) (søg under emnet arbejdstid → publikationer)

# Arbejdstidsprojekter

*Arbejdstidsprojekter er ikke kun en "teknisk øvelse" i at lave vagtplanerne på en anden måde. At indføre fleksible arbejdstider stikker langt dybere, og handler i sidste ende om at skabe en ny arbejdspladskultur*

Når en arbejdsplads går i gang med et arbejdstidsprojekt, kommer diskussionerne blandt medarbejdere og ledere hurtigt til at dreje sig om andet og meget mere end blot den måde, som en ny vagtplan skal sammensættes på.

Emner som privilegier, vaner, tabuer, medarbejderindflydelse, lederroller og sociale fællesskaber med engagement og ansvar bliver en del af diskussionen.

Og det er helt naturligt. Når først man begynder at diskutere og ændre ved arbejdstidsreglerne og vagtplanerne, er man reelt gået i gang med at diskutere arbejdspladskultur.

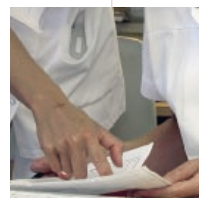
Det sker fordi tingene hænger sammen – patientforløb, kompetenceudvikling, arbejdsmiljø m.m.. Det er svært at indgå nye aftaler uden også at berøre de andre faktorer, som er en del af arbejdspladsens kultur: Hvor meget ansvar ønsker medarbejderne, hvor meget ønsker lederne at afgive og tør man tage en drøftelse af relationerne mellem faggrupper.

"Det er vigtigt at være opmærksom på, at man ikke blot kan erstatte en gammel vagtplan med en ny, fleksibel arbejdstidsplan, uden at det får betydning for kulturen på arbejdspladsen. Mange projekter kommer aldrig rigtigt til at fungere, fordi deltagerne ikke er tilstrækkeligt bevidste om de kulturelle faktorer, som ligger bag adfærden på arbejdspladsen", siger Poul Gørup, der er HR-chef på Århus Kommunehospital, og som har været involveret i en lang række projekter med lokale arbejdstidsaftaler.

## **Start et andet sted**

Selvom fokus er rettet mod vagtplanerne og arbejdstidsreglerne, er det måske noget helt andet, der skal laves om.

"Det er som regel den kultur, som eksisterer på en arbejdsplads, der regulerer den måde arbejdet er tilrettelagt på og den måde der bliver ledet på. Derfor er det farligt at stirre sig blind på, at blot fordi vagtplanen bliver ændret så bliver alt godt. Man skal si-



# handler om kulturændringer

deløbende arbejde med struktur og kultur", forklarer Poul Gørup.

At lave et arbejdstidsprojekt kan således være en god anledning til at diskutere og eventuelt ændre på arbejdspladskulturen. Vagtplanen er skelettet, men der skal også kød og blod på.

"Det er vigtigt, at give sig god tid til at snakke om, hvorfor forholdene er som de er, og hvad det er man ønsker at opnå".

## Kød og blod på skelettet

At et arbejdstidsprojekt som regel ikke kun handler om at skippe den gamle vagtplan og erstatte den med en ny, bør også afspejle sig i den måde et projekt bliver tilrettelagt på. Mange arbejdspladser er gode til at lave målsætninger og hurtigt nå frem til nye strukturer, når de skal lave projekter.

"Men det er næsten den mindste del af et projekt. Samtidig med at der arbejdes med strukturer, skal der drøftes kulturændringer – og det er en langt større udfordring at få kød og blod på skelettet", forklarer Poul Gørup.

Derfor kan arbejdstidsprojekter sjældent forberedes og gennemføres på kort tid. De kræver tid, vilje og vedholdenhed til at få drøftet, hvilke væner man skal opgive for at give plads til nye måder at samarbejde på. Samtidig er det også vigtigt, at se tingene i et lidt større perspektiv:

"Hvis målet med et arbejdstidsprojekt er bedre rekruttering og fastholdelse, vil det være oplagt også at tænke patientforløb, arbejdsmiljø, medindflydelse, kompetenceudvikling og lignende relaterede emner ind i projektet", forklarer Poul Gørup.

"Mere fleksible arbejdstider er jo kun én af en lang række faktorer, der har indflydelse på om man kan holde på



HR-chef Poul Gørup taler med sygeplejerske Tove Søgaard fra onkologisk afdeling på Århus Kommunehospital.

medarbejderne og tiltrække nye. Derfor vil det sjældent være tilstrækkeligt kun at se isoleret på vagtplanerne – men det kan være et godt sted at starte debatten".

## Ikke kun et enten eller

Poul Gørup erkender, at det ikke altid er muligt at få taget det dybe spade-stik i forbindelse med et arbejdstidsprojekt. Måske er hverken ressourcerne eller holdninger til, at et arbejdstidsprojekt kan udvikle sig til en grundlæggende debat om arbejdspladskulturen.

"Det er ikke et spørgsmål om enten eller. Det er selvfølgelig muligt at lave et mindre projekt, som koncentrerer sig om at ændre vagtplanlægningen, således at sygeplejerskerne på en af-

deling eksempelvis kommer til at arbejde hver tredje weekend mod tidligere hver anden".

"Strukturændringer kan udmærket skabe forandringer, men ofte oplever jeg, at medarbejdere og ledere måske snyder sig selv og hinanden for en debat om kulturen på arbejdspladsen. Og de risikerer, at grundlæggende muligheder overses og i værste fald, at kulturen bliver en barriere for forandring", pointerer Poul Gørup.

Læs mere om projektet på [www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk) (søg under emnet arbejdstid → publikationer)



*Hjemmeplejen på ydre Østerbro har gode erfaringer med at bruge samarbejdsudvalget til projektstyring i et arbejdstidsprojekt. Især på en stor arbejdsplads, er det en fordel at bruge eksisterende samarbejdsorganer*

## SU som styregruppe i arbejdstidsprojekt



Samarbejdsudvalget kan med fordel bruges til projektstyring af et arbejdstidsprojekt. Her er repræsentanter for både ledere og medarbejdere vant til at tage beslutninger og sætte forskellige processer i gang.

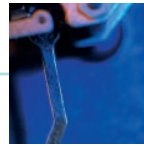
Samtidig har medlemmerne af SU en rutine i at informere deres bagland, og har en god fornemmelse for, hvor de ømme punkter findes.

Samlet giver det basis for en god og effektiv projektstyring.

Det kan lederen af hjemmeplejen på ydre Østerbro, Anette Billesbølle og tilidsrepræsentant for FOA-gruppen, Grethe Kiss snakke med om.

De har sammen med de øvrige ledere brugt SU til at udvikle et nyt, fleksibelt vagtplan-system, der i dag giver de knap 100 sosu-hjælpere og hjemmehjælpere mulighed for selv at tilrettelægge deres arbejdstider.

SU blev brugt til at diskutere, hvilke grundlæggende principper, som skul-



le gælde for projektet. Efterfølgende har SU samlet op og afklaret de mange spørgsmål til projektet, som medarbejderne rejste undervejs.

"Vi var fra starten enige om, at vi gerne ville lave et mere fleksibelt vagtsystem, men der var selvfølgelig en række forhold vi skulle være enige om, før vi mere konkret kunne gå i gang med projektet. Her var SU er rigtig godt forum, fordi både ledernes, medarbejdernes og fagforeningens holdninger er repræsenteret", forklarer Anette Billesbølle.

Fordelen ved at bruge SU som projektgruppe har også været, at det på en arbejdsplads med mange medarbejdere kan være svært at etablere et nyt og velfungerende samarbejde. "Jeg tror vi har fået en bedre dialog, fordi vi har benyttet det eksisterende samarbejdssystem – det har betydet at vi har haft mulighed for høringer i flere omgange, og at medarbejderne har fået svar på alle de spørgsmål, de har haft til processen", forklarer Anette Billesbølle.

### Fik svar på alle spørgsmål

For SU har det under hele forløbet været et princip, at projektet skulle gennemføres i det tempo, som var nødvendigt for at alle uafklarede spørgsmål fra medarbejderne blev ordentligt besvaret.

Der har i processen være flere runder, hvor medarbejderne på deres gruppemøder har haft mulighed for at stille spørgsmål. Alle spørgsmål er blevet skrevet ned og alle har efterfølgende fået svar på deres spørgsmål.

Nogle spørgsmål har gruppelederne og tillidsrepræsentanterne været i

stand til at svare på umiddelbart, mens andre først er blevet behandlet i SU.

Interessen har primært rettet sig mod de fremtidige arbejdstider og de eventuelle konsekvenser for lønnen. Da projektet blev præsenteret var en del af medarbejderne skeptiske. Men efterhånden som de fik svar på deres spørgsmål forsvandt mistilliden, og den seneste trivselsundersøgelse viser, at kun 3 ud af mere end 100 medarbejdere ønsker sig tilbage til de gamle arbejdstider.

Og det som de tre savner, er muligheden for igen at kunne arbejde 7 eller 9 dage i træk med efterfølgende mange fridage. Den mulighed er forsvundet med det nye vagtsystem, hvor der maksimalt kan arbejdes 5 dage i træk.

Ellers er der mulighed for at arbejde som i "gamle dage". Princippet i det nye vagtplansystem er nemlig, at medarbejderne stort set selv kan tilrettelægge deres arbejde.

### Sygefravær som indgangsvinkel

Ideen til de nye principper for vagtplanlægningen kom i forlængelse af mange års arbejde med at forsøge at nedbringe sygefraværet i hjemmeplejen.

Da Anette Billesbølle for et år siden hørte om de gode erfaringer med 3+3 modellen i Sverige, blev hun hurtigt tændt på ideen, fordi hidtidige tiltage med at nedbringe sygefraværet blandt hendes medarbejdere ikke havde givet det store resultat.

"Men jeg blev ret hurtig klar over, at mange af medarbejderne mente, at 3+3 var alt for ufleksibel og tilmed ikke sikrede flere friweekender. Derfor



udviklede vi vores egen model, der er meget mere fleksibel end 3+3-modellen, fordi det helt centrale i modellen er at medarbejderne selv lægger deres tjenestetidsplan.", forklarer Anette Billesbølle.

Hun mener ikke det har været et problem, at ideen til projekt er kommet fra hende. Det vigtige er, at der ikke er blevet presset noget ned over hovedet på medarbejderne.

"Jeg fik ideen og var også den der holdt fast i, at det var vigtigt at finde en ny måde at tilrettelægge arbejdet på. Men i processen med at udvikle selve modellen, har gruppelederne, medarbejderrepræsentanterne og jeg selv haft et lige stort medansvar", pointerer Anette Billesbølle.

Læs mere om projektet på [www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk) (søg under emnet arbejdstid → publikationer)

# Klare spilleregler og information

*Det skal være klart for alle parter i et arbejdstidsprojekt, hvordan beslutningerne bliver taget og hvilke konsekvenser de vil få. Ellers er der risiko for, at processen bliver trukket i langdrag*

Det er nødvendigt med en solid platform at arbejde på, når en arbejdsplads går i gang med at lave en lokal arbejdstidsaftale.

Derfor skal processen forberedes grundigt, så alle ved hvordan der bliver taget beslutninger undervejs i processen. Samtidig skal det være helt klart, hvem der har kompetence til hvad.

Rådene kommer fra projektleder Aase Larsen fra Nakskov Kommune, der har været den centrale person i en række arbejdstidsprojekter, som er blevet afprøvet og gennemført i kommunens ældresektor.

"Allerede før man begynder at diskutere indholdet i sit projekt, er det vigtigt at få afklaret, hvordan man undervejs i processen tager beslutninger. Det er ikke særlig konstruktivt, når man gentagne gange skal bruge tid på at diskutere om en beslutning er gældende eller ej", forklarer Aase Larsen.

Et godt råd er derfor, at der i god tid før alle møder bliver lavet en dagsorden.

Så ved alle at det gælder om at møde op – eller give sine kolleger besked om sin holdning - hvis man ønsker indflydelse. Samtidig er der efterfølgende ikke tvivl om på hvilke møder, der er blevet taget bindende beslutninger.

"Risikoen ved en uklar beslutningsproces er, at man bliver ved med at udskyde vigtige beslutninger", forklarer Aase Larsen.

På samme måde er det afgørende, at mellemliderne og repræsentanter for medarbejderne på forhånd har sikret sig kompetence til at føre det besluttede ud i livet.

"Hvis en leder efterfølgende finder ud af, at de beslutninger, som er truffet på arbejdspladsen ikke kan gennemføres, eller først skal cleares med den øverste ledelse eller fagorganisationerne, er der risiko for at "luften går af ballonen", fordi skuffelsen nemt kan blive stor, hvis en beslut-

ning alligevel ikke kan føres ud i livet", forklarer Aase Larsen.

Hun er selv i den heldige situation, at Nakskov Kommune har en meget flad organisationsstruktur, hvor de enkelte områder har meget store frihedsgrader til at træffe selvstændige beslutninger.

"Det har været en kæmpe fordel for os, men er dog ikke nogen betingelse for at gennemføre et arbejdstidsprojekt. Det afgørende er, at de involverede arbejdspladser er bevidste om beslutningsprocessen i deres organisation".

## Information og ejerskab

Et andet grundlæggende krav til processen med at udvikle en lokal arbejdstidsaftale er, at både ledere og medarbejdere føler ejerskab til projektet.

"Det er ikke nok at ildsjælene fortæller de øvrige medarbejdere, at det er deres projekt. De skal også selv føle det. Ejerskab er en af de vigtigste forudsætninger for at opnå succes", forklarer Aase Larsen.

En forudsætning for at have et ejerskab til et projekt er, at alle ved hvad der foregår.

"Det er problematisk, hvis medarbejderne undervejs i processen er usikre på, hvad og hvornår noget er blevet besluttet. Derfor er det vigtigt med nyhedsbreve – eller som vi har gjort det ved at bruge vores intranet til at informere", lyder det fra Aase Larsen.

"Og når man skal informere, bør man huske på, at ikke alle medarbejdere er lige engagerede. Derfor er det både vigtigt at informere meget, men også at gøre opmærksom på, når der kommer nye informationer", pointerer hun.

## TR som aktive samarbejdspartnere

Før en arbejdsplads begynder at diskutere det konkrete indhold af en lokal arbejdstidsaftale, er det vigtigt at både tillidsrepræsentanterne og de





Sosu-hjælper Anette Kiehn på job som hjemmehjælper hos en ældre borger i Nakskov Kommune

faglige organisationer er taget i ed. Ellers er der risiko for unødvendige misforståelser og barrierer, der kan have en negativ virkning på forløbet. "Noget af det første der skal afklares er, om der er fælles fodslag mellem de ideer en arbejdsplads har til et arbejdstidsprojekt og holdningen hos tillidsrepræsentanterne og de faglige organisationer", forklarer Aase Larsen.

Et godt og etableret samarbejde med tillidsrepræsentanterne er utroligt vigtigt og i det konkrete projekt omkring fleksible arbejdstider – er det TR-gruppen fra FOA og DSR der har været den aktive og ansvarlige del i arbejdsgruppen.

"Hvis de faglige organisationer er nervøse for, at et projekt kan give problemer i forhold til eksempelvis hviletidsbestemmelserne, bør eventuelle

problemer i den retning afklares. Er der i det hele taget usikkerhed om, hvilke konsekvenser ændrede arbejdstidsregler vil få, er det naturligt, at de faglige organisationer bliver skeptiske", forklarer Aase Larsen.

#### **Vælg den rigtige konsulent**

Nakskov Kommune har haft knyttet konsulenter til en række af deres projekter. Det kan der være mange fordele ved. Især i forhold til at guide medarbejdere og ledere gennem de forskellige faser i et projekt.

"Det er godt at have en ekstern person til at sætte gang i processen – især hvis der er behov for at provokere den i gang. Også undervejs er det en fordel at have en person med erfaring i processtyring, så at man får nedsat de rigtige arbejdsgrupper, får den nødvendige støtte på de rigtige

tidspunkter, og samtidig har en person, der kan tage sig af alt det formelle og evalueringerne", forklarer Aase Larsen.

Bruger man en konsulent, er det dog vigtigt at vedkommende er på bølgelængde med såvel medarbejdere som ledere.

"Det er et grundlæggende krav, at man har tillid til hinanden og opfatter hinanden som ligeværdige parter. Ellers er der for stor risiko for, at samarbejdet ikke fungerer", pointerer Aase Larsen.

Læs mere om projektet på [www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk) (søg under emnet arbejdstid → publikationer)

*Erfaringerne med at lave arbejdstidsprojekter viser, at de ofte kræver et grundigt forarbejde. Det er blandt andet en god investering at bruge tid på at forberede sig. Ellers risikerer man nemt at nogle af deltagerne kommer til at føle, at der bliver trukket noget ned over hovedet på dem.*

*Et grundigt forarbejde er også vigtigt for at kunne arbejde seriøst med de målsætninger og visioner, som medarbejder og ledere har sat sig for at nå.*

*I det følgende er erfaringer og gode råd fra en række kommunale og amtslige arbejdspladser, som er blandt pionererne med at lave lokale arbejdstidsaftaler, forsøgt samlet i en slags tjekliste. Den kan med fordel bruges af de arbejdspladser, som står for at skulle i gang med et arbejdstidsprojekt.*



Gruppenleder Dorte Mortensen diskuterer med sygeplejerske Tove Søgaard og sygeplejerske Susanne Johansen på onkologisk afdeling, Århus Kommune-hospital

# Gode råd til arbejdstidsprojekter

- **Tid.** At sætte gang i en proces, der skal ende med en lokal arbejdstidsaftale, kræver at der afsættes tid. Det er ikke unormalt at bruge mange måneder eller hele år på processen. Og det er som regel ikke "teknikken", der tager tid. Det gør til gengæld den dialog, der skal skabe motivation, fjerne "modstand mod forandringer" og bane vejen for forandringer på arbejdspladsen.
- **Styregruppe og projektleder.** Det er en god ide at nedsætte en styregruppe med repræsentanter fra både ledelse og medarbejdere, der har ansvaret for, at processen udvikler sig. På samme måde kan det være godt at have tilknyttet en projektleder eller en konsulent, der har erfaring med projektarbejde.
- **Ejerskab.** Det er helt grundlæggende for successen og engagementet i et projekt om arbejdstid, at medarbejdere og ledere føler ejerskab til projektet. Hvis det kun er styregruppen eller en mindre gruppe medarbejdere, som er tændt på ideen, er det svært og måske en dårlig ide at ændre på de eksisterende arbejdstidsregler. En god idé er at drøfte projektet i samarbejdsudvalget eller på et personalemøde.
- **Overskuelighed.** Det er vigtigt, at alle kan overskue konsekvenserne af de foreslåede ændringer. Det er uholdbart at indføre en arbejdstidsaftale, som nogle medarbejdere og lokale ledere først efterfølgende opdager konsekvensen af. Desuden opstår der nemt modstand til et projekt, som er uoverskueligt.
- **Kompetence.** Afklar, hvem der har kompetencen til at indgå en lokal arbejdstidsaftale – er det på ledersiden den øverste ledelse, personalechefen eller institutionslederen, på medarbejdersiden tillidsrepræsentanten eller afdelingsformanden fra den lokale organisation. En god idé er at orientere og inddrage disse i drøftelserne.
- **Information.** Der skal informeres under hele processen, så alle – også dem der ikke deltager i alle møder – er helt klar over, hvad der er besluttet, og hvilke konsekvenser det vil få for dem.
- **Forsøgsperiode.** Det er en god ide at lave en forsøgsperiode med den nye arbejdstidsaftale. Herefter bør den evalueres og eventuelt justeres, før den gøres til en permanent aftale.
- **Frivillighed.** Det bør så vidt muligt altid være frivilligt for den enkelte medarbejder, om han eller hun ønsker at være en del af en ny arbejdstidsaftale. Selvom der er flertal for en ny aftale, vil det som regel være medarbejdere, som helst vil fortsætte med at arbejde efter de gamle regler.
- **Fordel for alle.** En arbejdstidsaftale bør samlet set indeholde fordele for alle medarbejdere. Ingen – uanset om de er omfattet den nye arbejdstidsaftale eller ej – må komme i klemme, få dårligere arbejdsvilkår eller et dårligere socialt liv på arbejdspladsen.
- **Vær forberedt på modstand.** Selvom processen bliver forberedt grundigt, bør man være forberedt på modstand fra nogle af de involverede. Modstanden behøver ikke dreje sig om indholdet af den foreslåede arbejdstidsaftale, men kan alene udspringe af modstand mod forandringer.
- **Der er brug for ildsjæle.** Det er vigtigt med ildsjæle både blandt medarbejdere og ledere. Hvis der opstår problemer undervejs, eller hvis processen trækker i langdrag er det vigtigt, at der er en nogen der kan se et lys for enden af tunnelen.
- **Svært at undgå konflikter.** At ændre på de eksisterende arbejdstidsregler og vagtplaner kan nemt føre til konflikter. Angst for at miste privilegier eller nervøsitet over at nogen vil trække noget ned over hovedet på andre, kan nemt føre til konflikter i medarbejdergruppen. Derfor er det en god ide at have gjort sig nogle tanker om konflikthåndtering.
- **Arbejds miljø og kompetenceudvikling.** Sørg for at tænke arbejds miljø og plads til kompetenceudvikling ind i jeres projekt. Selvom alle er begejstrede for udsigten til de nye fordele, er det vigtigt også at have gjort sig tanker om, hvordan man kan sikre et godt arbejds miljø og tid til kompetenceudvikling.
- **Start med en lille succes.** Det kan være en god ide at starte et arbejdstidsprojekt med en lille succes. Det kan være små ændringer i dagligdagen, som alle kan se fordelene i. Forandringer som samtidig skaber en succesoplevelse, der kan være med til at føre processen videre.





## Få besøg af et arbejdstidsrejsehold

Har I planer om at lave en lokal arbejdstidsaftale, er det muligt at trække på erfaringerne fra 10 forskellige kommunale og amtslige arbejdspladser, der gennem en længere periode har haft deres egen arbejdstidsaftale.

De 10 rejsehold er beskrevet i en folder, som for nylig er sendt til alle kommuner, amter og fagforeninger.

Hvert rejsehold består af en leder og en tillidsrepræsentant, der efter anmodning kan komme på besøg på din arbejdsplads. Tilbudet er gratis. Det eneste I skal betale er rejseholdets transportudgifter.

Det er parterne på det (amts)kommunale arbejdsmarked, der har taget initiativet til etablering af rejseholdene, og som har afsat midler til projektet.

Det er dog de enkelte rejsehold, der beslutter om de kan imødekomme alle ønsker om at få besøg af dem. Når pengene til rejseholdene er anvendt stopper tilbudet.

Læs mere på [www.personaleweb.dk/4Z244I](http://www.personaleweb.dk/4Z244I), hvor du også kan downloade folderen.

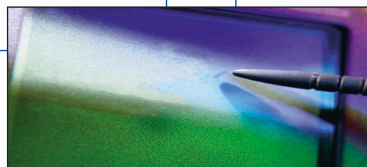
## Temahæfte om arbejdstid og arbejdsmiljø

Branchearbejdsmiljørådet Social og Sundhed har udgivet et temahæfte med fokus på arbejdstid og arbejdsmiljø. Temahæftet kan bruges som inspiration for sikkerhedsrepræsentanter, tillidsrepræsentanter og ledere på sygehuse, i ældreplejen og i dag- og døgninstitutioner.

Hæftet indeholder:

- En gennemgang af fysiske, psykiske og sociale konsekvenser af arbejde om aftenen, natten og i weekenderne
- anbefalinger til forbedring af arbejdstidssystemet
- Gode råd til processen med at lave lokale arbejdstidsaftaler
- En gennemgang af forskellige arbejdstidsmodeller

Hæftet koster 50 kroner og kan bestilles hos Arbejdsmiljørådets Service Center – tlf. 36 14 31 31 eller downloades fra [www.bar-sosu.dk](http://www.bar-sosu.dk) (se under udgivelser)



KL



Frederiksberg Kommune



Amtrådsforeningen



Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte (KTO)



Københavns Kommune