

Indholdsfortegnelse

Indledning – målgruppe og formål.....	s. 3
Hvem er Pernille?	s. 4
Hvad er rammerne for personalepolitikken?	s. 4
Pernille og økonomien.....	s. 5
- kompetenceudvikling	s. 5
- lokal personalepolitik	s. 5
- spørgsmål til debat	s. 6
- hvordan kan debatten gribes an? Brainstorm.....	s. 6
Pernille og de centrale overenskomster og aftaler	s. 7
- det lokale personalepolitiske arbejde	s. 7
- spørgsmål til debat	s. 8
- hvordan kan debatten gribes an? Den anerkendende metode	s. 8
Pernille og decentraliseringen	s. 8
- personaleledelse	s. 9
- spørgsmål til debat	s. 9
- hvordan kan debatten gribes an? Værdier kan være et godt udgangspunkt	s. 9
- Værdier og personalepolitiske værdier	s. 10
Pernille og samarbejdsudvalget.....	s. 10
- medindflydelse og medbestemmelse.....	s. 11
- spørgsmål til debat	s. 11
- hvordan kan debatten gribes an? Mind-map	s. 11
Pernille og holdningerne til personalepolitik	s. 12
- spørgsmål til debat	s. 13
- hvordan kan debatten gribes an?	s. 13
Jeres egen historie	s. 14
Læs mere om metoder og værktøjer til det personalepolitiske arbejde.....	s. 15
Arbejdsark og vejledning til en ”Pernilledebat” – til den ansvarlige	Indstik

Indledning

Diskuterer I nogensinde personalepolitik på jeres arbejdsplads? Hvornår har I sidst talt om

- hvordan I kan tiltrække gode medarbejdere?
- hvordan I kan sikre at kolleger ønsker at blive på arbejdspladsen?
- hvordan I gerne vil arbejde – og hvordan I vil honorere det?
- hvordan I kan skabe gode arbejdsvilkår, tilfredshed og motivation?
- hvordan alt dette kan medvirke til at kommunens borgere og brugere oplever en god, effektiv betjening?

Pjecen “Pernille og personalepolitikken” giver jer en anledning til at få drøftet disse spørgsmål.

Pjecen er udarbejdet på baggrund af en undersøgelse som KL, Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte (KTO) fik lavet af lektor Flemming Ibsen, Center for arbejdsmarkedsstudier på Aalborg Universitet (CARMA). I tre kommuner, Hjørring, Munkebo og Ballerup, blev der lavet spørgeskemaundersøgelser, afholdt interviews og møder med personalechefer, kommunaldirektører, institutions- og afdelingsledere, tillidsrepræsentanter og medarbejdere om hvordan personalepolitikken fungerede og hvilke midler der virkede godt i det personalepolitiske arbejde.

Pjecens formål

Det er pjecens formål at give idéer til hvordan personalepolitikken kan gøres vedkommende på den enkelte arbejdsplads i kommunen. Start med at tage de forhold op som I selv har indflydelse på og som betyder noget lokalt. Sørg for at få defineret de ord og begreber I bruger, så I er sikre på at I taler om det samme når I taler om “lokal personalepolitik”.

Pjecens målgruppe

Personalepolitikken skal virke på den enkelte arbejdsplads – derfor er denne pjecette rettet til det lokale samarbejdsudvalg, ledere og medarbejdere som har lyst til at gøre en indsats for at skabe gode vilkår for det daglige personalepolitiske arbejde.

Som indstik midt i pjecen finder I arbejdsark og en vejledning til den der skal være ansvarlige for at igangsætte jeres egen debat.

God fornøjelse med jeres “Pernilledebat”!

Klæd Pernille på til fremtidens personalepolitiske udfordringer



Hvem er Pernille?

Pernille er ansat som pædagog i daginstitutionen ”Tommeliden” i en mellemstor kommune.

Lederen hedder Lise, og hun har været ansat et par år. Blandt pædagogerne og medhjælperne er der nogle der har været ansat i mange år og nogle der er forholdsvis nyansatte. Pernille selv har været ansat i fire år.

Ved at læse om Pernille og hendes arbejdsplads, kan I forhåbentlig finde inspiration til jeres eget arbejde med personalepolitikken.

Personalepolitik er overordnede principper og retningslinier der beskriver hvordan kommunen vil bruge og udvikle sine ansatte. Ofte består personalepolitikken af afsnit der beskriver følgende:

- hvordan tiltrækker vi medarbejdere
- hvordan udvikler vi medarbejderne
- hvordan sørger vi for at beholde medarbejderne (gennem lønpolitik og personalegoder, som f.eks. flekstid)
- hvordan afslutter vi medarbejderes ansættelsesforhold.

Hvad er rammerne for personalepolitikken?

Nogle ydre rammer for personalepolitikken kan påvirkes på det lokale plan, f.eks. de rammer som den enkelte kommune selv skaber gennem de beslutninger politikerne træffer, gennem de ledere og medarbejdere som er ansat i kommunen og den kultur der hersker.

Det er dog ikke alt omkring personalepolitikken som den enkelte arbejdsplads selv kan bestemme. Visse rammer er givet på forhånd gennem lovgivning eller aftaler mellem de centrale parter på arbejdsmarkedet ved overenskomstforhandlingerne. Det er de rammer som arbejdet skal udfolde sig indenfor, og de kan ikke umiddelbart påvirkes lokalt.

Centralt fastlagte rammer for personalepolitikken

- Lovgivning, f.eks. arbejdsmiljø, ferielov, ligebehandling og forvaltningsregler, f.eks. bekendtgørelser og cirkulærer om hvad kommuner må og ikke må
- Eksisterende aftaler og overenskomster indgået af de centrale parter, f.eks. aftaler om samarbejdssystemet og tillidsrepræsentanter eller rammeaftaler om seniorpolitik

Rammer for personalepolitikken der kan påvirkes lokalt

- de involverede personers holdninger og adfærd, hvilke signaler sendes fra den øverste ledelse, hvor aktive er tillidsrepræsentanterne, hvordan er den almindelige medarbejders holdning til at søge indflydelse o.s.v.
- de beslutninger der er truffet politisk, f.eks. om økonomi, styring og decentralisering
- de mål og prioriteringer der er vedtaget i kommunen.

Pernille og økonomien



I den kommune hvor Pernille arbejder, har politikerne besluttet at de enkelte arbejdspladser skal have økonomisk selvforvaltning. Det er altså arbejdspladsen der selv bestemmer hvordan den vil bruge de penge den har på budgettet, og lederen er så ansvarlig for at det hænger sammen.

På “Tommeliden” er der imidlertid ikke særligt mange penge, så det kniber med at få budgettet til at række til f.eks. efteruddannelse og kurser. Mange af medarbejderne har en opfattelse af at udvikling = kurser, så når der ikke er penge, får vi heller ingen udvikling. Der er en lidt opgivende stemning, for hvad nytter det at kommunen har fine intentioner om medarbejderudvikling når det er den enkelte institutions egen hovedpine at finde pengene til det.

For et års tid siden blev denne situation drøftet på et personalemøde. Der var ikke rigtig nogle der kunne pege på områder hvor institutionen kunne spare, så der evt. kunne overføres midler til udviklingsaktiviteter. Pernille havde længe gået og ærgret sig over at hun ikke kunne komme på det kursus i “Dokumentation af pædagogikken” som hun så gerne ville. Det var jo ofte på kurser man fik nye idéer og inspiration. Men “nød lærer jo nøgen kvinde at spinde”, så Pernille tænkte at der da også måtte være andre muligheder. Og på personalemødet sagde Pernille sine tanker højt. Hun foreslog at de måske kunne prøve at tænke på om der var noget man kunne gøre uden at det kostede penge – men som alligevel var udviklende og inspirerende at deltage i. Det blev

der tygget lidt på, og konklusionen blev at alle skulle tænke sig godt om og komme med forslag til næste møde.

På næste møde var der flere der havde forslag med. Der var forslag som:

- vi kan lave jobbytte mellem stuerne
- vi kan finde ud af hvad vi hver især er gode til og skrive det ned. Så ved man altid hvem der vil være god til at hjælpe med en idé man gerne vil have udført (nogle steder kalder man sådan noget et “kompetenceregnskab”)
- vi kan skiftes til at holde oplæg på personalemøderne om en bog vi har læst eller en film vi har set som kan give debat om vores pædagogiske arbejde
- vi kan lave aftaler om at vi fortæller hinanden hvad vi synes vi gør godt og mindre godt, f.eks. parvis (nogle kalder det “feed-back”).

Det blev det bedste personalemøde der var holdt længe. Der var masser af energi fordi det var meget sjovere at snakke om hvad man kunne gøre end om hvad man ikke kunne gøre.

Kompetenceudvikling er udvikling af ny viden, færdigheder og/eller holdninger hos medarbejderne. Det er kurser, faglig opdatering og almen uddannelse, men det er også den udvikling der foregår på arbejdspladsen i arbejdssituationen. Mennesker udvikler sig hver gang de prøver noget nyt. Kompetenceudvikling er forøgelse, supplering eller forankring af medarbejdernes eksisterende kompetencer.

Efter et halvt år blev emnet igen taget op på personalemødet. Flere af idéerne var blevet iværksat, og der var enighed om at det faktisk havde givet lige så meget udvikling for den enkelte at deltage i jobbytte og få en tilbagemelding fra en kollega om sin adfærd som det ville have gjort at deltage i et kursus. Der var faktisk endda nogle der mente at de var blevet bedre til at sætte aktiviteter i gang med børnene eller var blevet bedre til at snakke med forældre. Pernille tænkte for sig selv: “Det var godt at jeg sagde det dengang, selvom jeg var sikker på at jeg ville blive sablet ned.”

Lokal personalepolitik er et begreb der er dukket op i forbindelse med at kommunerne i stadig større omfang lægger beslutninger og ansvar ud på den enkelte arbejdsplads. Det gør det naturligt at arbejdspladsen selv finder ud af

- hvordan man f.eks. vil skabe gode betingelser for ældre kolleger så man kan få dem til at blive et par år mere på arbejdspladsen eller hvordan man vil integrere medarbejdere med anden etnisk baggrund end dansk
- om man vil udvælge særlige områder fra kommunens overordnede personalepolitik, f.eks. rekruttering af nye medarbejdere, og gøre en ekstra indsats på dette område på sin egen arbejdsplads
- hvilke værdier der skal gælde når man er sammen på arbejdspladsen, hvad man forstår ved de værdier der er fastslået i den centrale personalepolitik og hvordan man vil udføre dem i praksis
- at udarbejde sin helt egen personalepolitik.

Spørgsmål til debat

- Hvordan er det hos jer? Hvilke aktiviteter, som giver medarbejderudvikling uden at koste noget, ville I kunne sætte i gang?
- Hvordan kan udviklingsaktiviteter for personalet kobles sammen med det daglige arbejde så man f.eks. undgår at der går for meget tid fra børnene? (eller de ældre, eleverne eller de borgere I skal betjene)

Hvordan kan debatten gribes an?

I kan evt. bruge en brain-storm metode ud fra denne model:

1. I laver en liste over alle tidligere personalepolitiske initiativer der har været arbejdet med på jeres arbejdsplads så I alle får et samlet overblik. I denne fase bidrager alle kun med fakta. Nu har I et billede af hvad der har været sat i gang. Noget har sikkert virket godt, og andet mindre godt. Det har måske givet jer idéer til hvad man mere kunne gøre.
2. Dette tager I hul på i næste fase som er en brain-storm hvor alle bidrager med gode idéer og ikke lader sig begrænse af om det kan lade sig gøre.
3. Så gennemgår I forslagene og vurderer hvad I kunne få ud af at iværksætte de enkelte idéer og hvad der ville skulle til for at I kunne gøre det. Hvordan passer de til det I gerne vil opnå? Hvad må I, og hvad kan I?
4. Til sidst tager I stilling til: Er det det vi vil? Er alle med på idéen? Hvad vil det betyde for borgerne/brugerne? Passer det til de holdninger og værdier som vi gerne vil være kendt for på vores arbejdsplads?

Brain-storm betyder “hjernestorm”. Meningen er blot at deltagerne i denne proces skal lade deres tanker og idéer flyde frit og ikke lade sig begrænse af om noget er muligt eller ej, eller om det har været prøvet før. Man skal ikke lægge begrænsninger på sine egne indfald, og man skal heller ikke begrænse andre deltageres kreativitet. Pointen er at nogle af de “vilde og tossede” idéer pludselig får en anden deltager til at se nogle muligheder.

Pernille og de centrale overenskomster og aftaler

Lise, lederen på “Tommeliden”, havde på et ledermøde for alle kommunens institutionsledere fået en orientering om den netop indgåede overenskomst mellem KL og KTO. Kommunens personalechef havde fortalt at Byrådet havde besluttet at kommunen skulle prioritere arbejdet med at forebygge sygefravær og at fastholde medarbejdere der var langvarigt sygemeldt. I den centrale overenskomst blev dette kaldt “det sociale kapitel”. Personalechefen så lidt træt ud ved tanken om at kommunen

nu skulle til at udarbejde retningslinier om dette. Det havde fået Lise til at spørge: “Kan vi ikke selv finde ud af det på de enkelte arbejdspladser?” Det var personalechefen helt med på: “Jo, det er I da meget velkomne til, og hvis I får gode idéer, vil vi meget gerne høre om det så vi kan bruge arbejdspladsernes erfaringer når vi skal udforme den centrale politik på området.”



Hjemme i institutionen fortalte Lise om mødet, og hun foreslog at et par personer satte sig ned og kiggede på hvordan man i “Tommeliden” kunne vise socialt ansvar. Pernille meldte sig som interesseret.

Efter et par møder havde Pernille sammen med en kollega lavet et forslag om bl.a. at indføre samtaler med langvarigt syge medarbejdere fra institutionen for at finde ud af hvad der skulle til for at de kunne komme tilbage.

Forslaget blev positivt modtaget af resten af personalegruppen, og de snakkede om at det egentlig var meget godt at der blev indgået den slags aftaler i København – selvom det var langt væk – for ellers havde de nok ikke selv lige tænkt på at gøre noget på det felt. Det gjorde ikke så meget at man ikke selv havde haft indflydelse på rammen når man kunne få indflydelse på hvad der kom til at være inde i rammen. Lise orienterede også personalechefen, og det arbejde de havde gjort på “Tommeliden” indgik i det videre arbejde med udformning af et “socialt kapitel” i kommunens egen personalepolitik.

Det lokale personalepolitiske arbejde behøver ikke at have noget at gøre med at formulere en skriftlig personalepolitik. Det handler om hvordan alle ansatte på arbejdspladsen hver dag forsøger at skabe et godt arbejdsklima, gode samarbejdsforhold, respekt for hinanden og udviklingsmuligheder for alle – kort sagt arbejdsglæde.

Spørgsmål til debat

- Hvordan er det hos jer? Har I arbejdet med nogle af de muligheder der er i de centrale aftaler og overenskomster?
- Hvilke af de initiativer I har arbejdet med, har været mest succesfulde? Og hvorfor?

Hvordan kan debatten gribes an?

I kan evt. benytte den metode hvor I finder frem til “hvad der virker?”. Det betyder at I skal forsøge at fortælle de gode historier og finde de gode oplevelser der har været i forbindelse med arbejdet. Prøv at finde ud af om der er noget der går igen hver gang I synes I har haft en god drøftelse eller har fået udarbejdet et godt oplæg om noget. Find dernæst ud af hvad I kan gøre for at skabe flere af de gode oplevelser. Med andre ord - hvad er det I gør når I gør det godt? I kan evt. starte med at interviewe hinanden parvis.

Den anerkendende metode (eller på engelsk Appreciative Inquiry) er betegnelsen for den metode som beskrives ovenfor. En metode hvor man koncentrerer sig om at finde frem til hvad der virker, prøver at se muligheder i stedet for begrænsninger og prøver at finde “de gode historier”.

Pernille og decentraliseringen

I den kommune hvor Pernille arbejder har Byrådet besluttet at styre gennem decentralisering. Det betyder at medarbejderne og lederen på "Tommeliden" hvert år skal udarbejde en virksomhedsplan. Det er en oversigt over det år der er gået hvor institutionen beskriver i hvor høj grad den har opfyldt de mål den opstillede sidste år. Målene er udarbejdet på baggrund af Byrådets overordnede mål. I planen beskrives også de mål som institutionen vil arbejde på i det kommende år. Målene kan være både faglige mål og personalepolitiske mål. Virksomhedsplanen sendes til Byrådet som så kan følge med i hvad der sker på den enkelte arbejdsplads.

Decentraliseringen betyder også at lederen og medarbejderne selv bestemmer over deres økonomi. De kan flytte om på midlerne mellem de forskellige konti, blot de overholder lovkrav og kommunens servicestandard. Det er Lises ansvar som leder at sørge for det.



I det hele taget betyder decentraliseringen at hvor de kommunale arbejdspladser tidligere i høj grad var styret af regler og retningslinier, så er det nu mere værdier der tæller. Tidligere var det vigtigste i mange kommuner at være myndighed og sørge for at gældende regler blev overholdt og at medarbejderne ikke lavede fejl. I takt med at kommunerne er blevet mere orienterede mod at give den bedst mulige borgerservice, har kulturen også ændret sig. I dag er det for mange kommuner vigtigt at medarbejderne udnytter deres evner og muligheder indenfor de givne rammer. Mål og retning defineres, og kommunen definerer de værdier som man gerne vil lægge vægt på.

Tidligere ringede lederen op på Personalekontoret hvis hun skulle vide hvor mange penge institutionen havde på budgettet og hvis hun var i tvivl om hvordan hun skulle forholde sig ved en medarbejders sygdom. Den enkelte institution behøvede ikke at bekymre sig om serviceniveauer og lignende. Den slags var fastlagt centralt i kommunen. Sådan er det ikke længere. Nu er det lederen der selv er ansvarlig for økonomien og for at institutionen lever op til sine mål – både i forhold til medarbejderne og brugerne.

Det giver meget arbejde – papirarbejde, og Lise er nødt til at sidde meget på kontoret. Lise synes det er spændende at have fået mere ansvar, men hun synes også ind imellem at det er lidt svært – hun er jo f.eks. ikke uddannet til at se på budgetter, til at tolke overenskomster eller for den sags skyld til at lede et personale. Hun er uddannet til at passe børn. Hun har derfor sammen med et par lederkolleger fra andre institutioner foreslået personalechefen at kommunen lavede nogle kurser for lederne hvor hele lederrollen blev drøftet. De har også foreslået at ansætte en HK'er – gerne én som betjente flere institutioner – til noget af alt det administrative arbejde. Så kunne lederne bedre koncentrere sig om den faglige ledelse og personaleledelsen.

Pernille er enig med Lise i at det er fint at de selv kan bestemme så meget som de kan på arbejdet. Det har f.eks. været godt at være med til at udforme de principper som bruges når der skal forhandles løn på "Tommeliden". Før var det lidt uvedkommende alt det med hvem der nu skulle have et tillæg, men nu vidste man hvad der skulle til for at komme i betragtning, og det var noget alle kollegerne var enige om. Faktisk havde det givet et bedre forhandlingsklima, sagde tillidsrepræsentanten forleden. Nu skulle de også til at drøfte om de kunne tilrettelægge arbejdstiden på en anden måde – det glædede Pernille sig til.

Personaleledelse er lederens praktiske daglige arbejde med sine medarbejdere. Det handler om ansættelse, udvikling, samarbejde, organisation, arbejdsmiljø, løn, afsked, information og administration. Der vil være forskel kommunerne imellem på hvor grænsen går mellem hvilke dele af dette arbejde der udføres af den lokale leder og hvilke dele der udføres af kommunens personalekontor. Det er vigtigt at vide hvilken kompetence lederen på jeres arbejdsplads har når I skal til at drøfte hvordan I kan arbejde med personalepolitikken.

Spørgsmål til debat

- Hvordan er det hos jer? Er det den enkelte arbejdsplads der selv styrer sin økonomi, og arbejder I med virksomhedsplaner og mål?
- Er der noget i den måde jeres arbejdsplads styres på der forhindrer jer i at igangsætte personalepolitiske initiativer?
- Har I en lønpolitik indbygget i jeres personalepolitik?
- Hvordan kan I indarbejde personalepolitiske mål i jeres virksomhedsplan, f.eks. om hvordan sygefraværet kan formindskes, hvordan I kan udnytte hinandens ressourcer, eller hvordan I sikrer at den viden den enkelte medarbejder har, kommer alle til gode?

Hvordan kan debatten gribes an?

Den udvikling der har karakteriseret kommunerne i gennem de seneste år er gået i retning af at færre regler fastlægges centralt, og flere beslutninger lægges ud til den enkelte arbejdsplads. Dette gør det nødvendigt at leder og medarbejdere på den enkelte arbejdsplads forholder sig til hvordan de gerne vil arbejde og hvilke værdier der egentlig skal gælde netop dér. Decentraliseringen betyder at arbejdspladsen skal tage stilling til mange flere spørgsmål end tidligere. Hvordan vil vi håndtere sygdom? Hvilke opgaver vil vi prioritere? Hvilke mål skal vi opstille for vores arbejde? Hvordan vil vi fordele vores lønkroner? Hvad ønsker vores brugere?

Værdier kan være et godt udgangspunkt

Hvis I ikke tidligere har haft en debat om hvilke værdier I ønsker skal karakterisere jeres arbejdsplads, så kan det være et godt sted at starte. Hvis I allerede har et værdigrundlag, kan I tage udgangspunkt i dette. Drøft hvordan personalepolitikken kan hjælpe jer med at nå jeres mål, og find ud af hvordan. Hvis holdningen i jeres kommune er at personalepolitik er noget man tager sig af på personalekontoret - så start med at gå i dialog med kommunens ledelse og det centrale samarbejdsudvalg, og find ud af hvordan I kan få mere kompetence lagt ud på arbejdspladsen, så I selv kan arbejde med personalepolitikken.

Gennemgå jeres virksomhedsplan for at finde områder hvor de faglige mål kan kobles sammen med og understøttes af personalepolitiske mål.

Der er udviklet forskellige "værdispil". De består af en række kort; på hvert kort er skrevet et udsagn, f.eks. "Det er vigtigt for mig at have indflydelse" eller et enkelt ord, f.eks. "Dialog" eller "Respekt". Deltagerne vælger de kort som er de vigtigste for dem selv, og bagefter finder gruppen sammen frem til de udsagn eller ord alle kan være enige om er de vigtigste og drøfter hvordan de opfatter det. Det kan dog også gøres ganske enkelt ved at alle svarer på nedenstående spørgsmål:

- Hvad er for mig en god dag på arbejdet?
- Hvad er det der gør den god?

Ved at samle udsagnene vil I kunne finde frem til hvad der er værdifuldt på jeres arbejdsplads og som gør jer glade og tilfredse. Når I har fundet ud af det, kan I beslutte hvordan I vil handle for at fremme værdierne.

Værdier er grundlæggende holdninger og normer der er værd at efterstræbe i livet.

Personalepolitiske værdier er de holdninger og normer som den enkelte arbejdsplads gerne vil efterleve fordi de giver et godt arbejdsliv.

Pernille og samarbejdsudvalget



Efter Pernilles succes med at foreslå at finde på udviklende aktiviteter der ikke kostede penge, begyndte hun at interessere sig mere for at arbejde med den slags emner. Så da det centrale samarbejdsudvalg i kommunen efterlyste medarbejdere der havde lyst til at deltage i en arbejdsgruppe som skulle udarbejde forslag til hvordan kommunen kunne sikre at alle medarbejdere fik en “udviklingsplan” (som der blev lagt op til i den aftale om kompetenceudvikling som var indgået centralt), ja, hvad var så mere naturligt end at melde sig?

Det viste sig at blive et spændende arbejde som i sig selv var meget udviklende for Pernille. Hun lærte en masse nye kolleger fra kommunen at kende. Og hun fik pludselig indsigt i hvordan det var at arbejde på en skole og i vejrvesenet, og opdagede at de ansatte på plejehjemmene diskuterede de samme ting som de gjorde i “Tommeliden”.

Arbejdsgruppen snakkede meget om hvor vigtigt det var at alle arbejdspladser afholdt medarbejderudviklingssamtaler. Disse samtaler ville jo netop være det naturlige udgangspunkt for at udarbejde udviklingsplanerne. Pernille blev lidt overrasket over hvor svært det åbenbart var at få tid til disse samtaler, f.eks. på skolerne og på ældreområdet. I arbejdsgruppen var man enige om at anbefale at det blev obligatorisk at udviklingssamtalerne skulle holdes. Man var også enige om at det var meget godt at man havde inddraget andre end de sædvanlige medlemmer af det centrale samarbejdsudvalg i drøftelserne, så den arbejdsform ville man også anbefale fremover.

Medindflydelse og medbestemmelse er begreber der bruges i det formelle samarbejdssystem. Medarbejderne er sikret medindflydelse og medbestemmelse gennem SU-/MED-aftalen. Så uanset om arbejdspladsen har et samarbejdsudvalg (SU) efter de gamle regler eller et MED-udvalg (Medindflydelses- og medbestemmelsesudvalg), så skal medarbejderne inddrages i beslutninger som har betydning for deres arbejdsforhold. Medindflydelse behøver dog ikke at være afhængig af at der holdes samarbejdsudvalgsmøder. I den daglige dialog mellem leder og medarbejdere og på personalemøder er der rig lejlighed til at søge indflydelse på sin egen arbejdsituation.

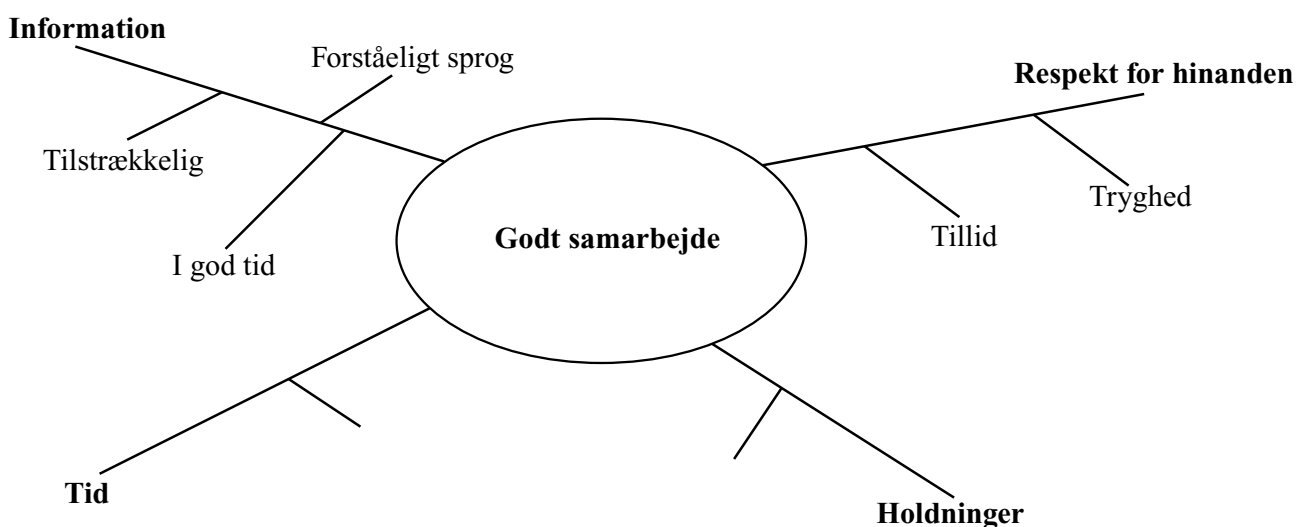
Spørgsmål til debat

- Hvordan er det hos jer? Hvad forstår I ved et godt samarbejde på jeres arbejdsplads?
- Hvordan har medarbejderudviklingssamtalerne det?
- Hvordan fungerer jeres formelle samarbejdsorganer? Bruger det centrale samarbejdsudvalg f.eks. at inddrage “almindelige medarbejdere” i forskellige arbejdsgrupper?
- Hvilke typer beslutninger træffes hvor? (f.eks. i de formelle samarbejdsorganer, på personalemøder, mellem leder og tillidsrepræsentant, af lederen selv, i grupper af medarbejdere, og hvilke beslutninger har I ikke indflydelse på lokalt?)
- Hvad skal der til for at både leder og medarbejdere motiveres til at skabe et (fortsat) godt samarbejds-klima?

Hvordan kan debatten gribes an?

Start med at finde ud af om der samarbejdes på flere forskellige niveauer på jeres arbejdsplads. Drøft hvilke typer beslutninger der træffes de forskellige steder (på personalemøder, SU-møder, ledermøder eller andet)? Kunne det være hensigtsmæssigt at nogle beslutninger blev truffet i andre sammenhænge?

Find dernæst ud af hvad I ønsker skal karakterisere jeres daglige samarbejde. Metoden mind-map kan bruges til dette. Det er ganske enkelt: På tavle eller flip-over skrives ordet “samarbejde” i en cirkel. Mødedeltagerne siger de ord de kommer til at tænke på, og de skrives på hver sin streg ud fra cirklen. På en ny tegning samler I ord som hører naturligt sammen, finder ud af hvad der skal være overskrifter, og hvad der skal være underpunkter til disse. Der vil efterhånden danne sig et mønster som I kan bruge i jeres handlingsforslag. Se på tegningen nedenfor hvordan en sådan mind-map kan komme til at se ud.



Mind-map kan oversættes fra engelsk til “et kort over sindet”. Når man tegner en mind-map arbejder man på samme måde som når man tænker; man får associationer til noget der i forvejen er skrevet og noterer det. Det billede der tegner sig, bliver således ofte et billede af nogle tankerækker som kan systematiseres.

Pernille og holdningerne til personalepolitik

Før i tiden interesserede Pernille og hendes kolleger sig ikke så meget for personalepolitik. De tænkte egentlig ikke over det som noget de selv kunne have indflydelse på. Men efter at de havde haft den gode oplevelse med at finde på udviklingsaktiviteter og se hvordan de kunne gennemføre dem, havde både Pernille og hendes kolleger fået mod på at gå videre ad den vej der hedder “Vi kan selv”.

Pernille syntes også at hendes arbejde i arbejdsgruppen under det centrale samarbejdsudvalg var blevet godt modtaget. Hendes kolleger spurgte interesseret til hvordan det gik, og hun havde holdt et oplæg på et personalemøde om arbejdet.



Det betød også meget for alles motivation at Lise som leder var engageret i det arbejde med personalepolitikken som var startet i “Tommeliden”. Hun sørgede for at inddrage medarbejderne i beslutninger og var god til at informere om det hun f.eks. fik at vide på ledermøder. I det daglige arbejde viste hun respekt for alle, gav både ros og kritik og gik gerne selv foran med et godt eksempel ved at opføre sig sådan som de alle gerne ville have skulle være normen på institutionen.

Nogle gange kunne Pernille godt ønske sig at “Tommeliden” ikke var en del af et så stort system som kommunen. For det var ikke altid at de meldinger som kom fra personalekontoret, børn- og ungeforvaltningen eller det centrale samarbejdsudvalg passede helt til det arbejde som de netop havde sat i gang på institutionen. Nogle gange virkede det som om de forskellige niveauer ikke rigtig talte sammen, så man kunne f.eks. opleve at forvaltningen opfordrede alle institutioner til arbejde med den pædagogiske udvikling, og samtidig meddelte personalekontoret at det nu var tid til at begynde lønforhandlinger. Det kunne godt være svært at få det hele til at hænge sammen, og nogle gange var meldingerne ikke helt i overensstemmelse med hinanden. Det kunne også være godt hvis kommunens øverste ledelse selv viste at arbejdet med personalepolitikken var vigtigt, f.eks. ved en gang imellem at komme ud på institutionen og drøfte idéer.

Spørgsmål til debat

- Hvordan er det hos jer? Hvad er jeres holdning til kommunens personalepolitik? Kender I den, og bruger I den? Eller betragter I den som et stykke papir med pæne hensigtserklæringer?
- Hvordan kan I på jeres egen arbejdsplads omsætte ordene i politikken til handling?
- Hvad er jeres holdning til at udarbejde jeres egen personalepolitik?
- Hvordan er holdningen i kommunen generelt til personalepolitik (hos den øverste ledelse og i det centrale samarbejdsudvalg)? Kommer der klare og entydige meldinger? Og er der overensstemmelse mellem udmeldingerne fra de forskellige niveauer?

Hvordan kan arbejdet gribes an?

Hvis I har et værdigrundlag på jeres arbejdsplads eller der er et centralt formuleret værdigrundlag i kommunen, kan det være et godt udgangspunkt for debatten.

I kan sammenholde de enkelte afsnit i personalepolitikken, f.eks. rekruttering eller fastholdelse, med jeres værdier. Hvis I f.eks. har besluttet at "åbenhed" er en værdi hos jer, så kan I stille spørgsmålet: "Hvad betyder "åbenhed" i forhold til rekruttering? Og dernæst spørgsmålet: "Hvordan kan vi gennem vores handlinger fremme værdien åbenhed i forhold til rekruttering – hvad betyder det at vi konkret skal gøre?" I dette tilfælde ville det måske betyde at man på et personalemøde drøftede udformningen af stillingsopslag og hvordan man ville annoncere.

Jeres egen historie

Pernilles historie har forhåbentlig givet jer lyst til at skabe jeres egen personalepolitiske historie. Det kan faktisk godt lade sig gøre – både at arbejde inden for de rammer som er fastlagt af andre og at arbejde med de rammer I selv er med til at fastlægge.

Start dér hvor I kan opnå nogle hurtige resultater. HUSK de fire s'er:

"Små, sikre, synlige succes'er"

- det giver lyst til mere.

Læs mere om metoder og værktøjer til det personalepolitiske arbejde

I pjecen om Pernille er der nævnt følgende metoder:

- Brainstorm
- Den anerkendende metode
- Værdidrøftelser/værdispil
- Mind-map

Disse er ganske kort beskrevet. Hvis I har fået lyst til at læse mere om disse – og andre metoder – der kan benyttes i det personalepolitiske arbejde, kan følgende anbefales:

“Det personalepolitiske træ”, udgivet af KL og Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte (KTO) i 2001

(erfaringer fra kommuner med at arbejde med værdibaseret personalepolitik og ”det der virker”, beskriver metoder, processer og resultater)

“De syv små bjerge”, udgivet af Amtsrådsforeningen og KTO i 2001

(erfaringer fra personalepolitiske projekter i amter, handlingsanvisninger og checklister)

Flemming Ibsen, CARMA: “Mere optimale rammebetingelser for personalepolitikken i kommunerne”, 2001

(forskningsrapporten der danner grundlag for pjecen om “Pernille og personalepolitikken”)

“Læring på jobbet – et overblik”, udgivet af KL og KTO i 2002

(beskriver forskellige måder at lære på i det daglige arbejde)

“Værktøj til en bedre arbejdsplads”, udgivet af Det Personalepolitiske Forum i 2003

(beskriver forskellige værktøjer til at arbejde med rekruttering, medarbejderudviklingssamtaler, værdibaseret ledelse m.m.)

“Den levende arbejdsplads – 10 videoer om personalepolitik, ledelse og kompetenceudvikling i kommuner og amter”, produceret i 2001 af DR for KL, KTO og Amtsrådsforeningen

(videoerne kan være udgangspunkt for en debat om hvad en god arbejdsplads er og hvordan man skaber den).

På www.personaleweb.dk kan I finde mere materiale til inspiration.

Det er imidlertid ikke afgørende hvilke metoder I vælger. Det kan være at I har erfaringer med andre måder at arbejde på som I har haft succes med tidligere – så kan disse metoder sikkert også anvendes i arbejdet med at udforme jeres egen lokale personalepolitik.

Når I vælger hvordan I vil gribe arbejdet an, er det vigtigste at det er en måde at arbejde på som virker inspirerende og igangsættende for jer – og det er ikke altid at en traditionel mødeform, hvor man blot sidder omkring et bord og taler, er det mest effektive og nyttige når der skal formuleres idéer.