

A hand is shown in silhouette, holding a large gear. The gear is also in silhouette and has a circular cutout in the center. The background is a light, solid green color. The text 'DET NYTTER' is written in white on a green rectangular background in the top left corner.

DET
NYTTER

+
Magasinet er
udgivet af KTO
og KL for at gøre
opmærksom på
mulighederne i
medindflydelse

KTO

KL

Medindflydelse

Medindflydelse nytter

Den økonomiske krise har medført stramme kommunale budgetter. Kommunerne står over for udfordringen med at øge produktiviteten for færre ressourcer, uden at det går ud over kvaliteten i opgaveløsningen. KL og KTO har i fællesskab identificeret medindflydelse som et af de redskaber, der rummer potentiale til at tackle de aktuelle udfordringer, hvor det er muligt at forene kravene om højere effektivitet med udvikling af attraktive arbejdspladser. I magasinet kan du læse om hvorfor.

I magasinet møder du mange forskellige perspektiver på medindflydelse. Ingen af de praktikere, eksperter eller politiske aktører, som er blevet interviewet, tvivler på de muligheder, der knytter sig til, at den enkelte medarbejder i langt højere grad end tidligere får indflydelse på, hvordan vedkommendes arbejde skal udføres. Medindflydelse kan foregå på mange måder og lidt forsimplet går det for ledelsen ud på at turde give slip på kontrollen, mens det for medarbejderne handler om at påtage sig medansvaret. Når det sker, viser det sig, at komplicerede processer kan forenkles, at samarbejdet gøres mere fleksibelt, at medarbejdernes trivsel og engagement øges, mens sygefraværet falder og borgerne bliver gladere for den kommunale service.

Gennem en række cases illustrerer magasinet, at der er et spillerum for de arbejdspladser, der har modet til at skabe mere medindflydelse. Som professor Verner C. Petersen, Aarhus School of Business, gør opmærksom på, udgør detailstyring af arbejdet en barriere for udfoldelsen af det potentiale, der knytter sig til arbejdet med medindflydelse.

I magasinet kan du læse om alle de redskaber, som KL og KTO har taget initiativ til at udvikle i det personalepolitiske samarbejde om medindflydelse. Men mere end noget andet er magasinet en opfordring. En opfordring til at tage hul på at udnytte det potentiale øget medindflydelse kan frigøre. På de følgende sider finder du en lang række argumenter for, at medindflydelse nytter.

God læselyst!
KL og KTO



Medindflydelse nytter:

Redaktionen afsluttet: 16. april 2012
Oplagstal: 10.000

Udgives af: KTO og KL

Ansv. redaktion:
Helle Groth Christensen, KL
Henrik Vittrup, KTO

Koncept & design: Kontrabande
Tryk: Scanprint

KTO:

Et forhandlingsfællesskab for ansatte i regioner og kommuner. Det er KTO's formål at optræde fælles i forhandlinger om generelle løn- og ansættelsesvilkår for regionalt og kommunalt ansatte tilsluttet KTO. KTO har 45 medlemsorganisationer. KTO repræsenterer ca. 530.000 ansatte i regioner og kommuner.

Løngangstræde 25, 1
1468 København K

www.kto.dk

KL:

En privat interesse- og medlemsorganisation for alle 98 kommuner i Danmark. Det er KL's formål, at varetage de danske kommuners fælles interesser og bidrage til, at kommunerne politisk og administrativt løser sine opgaver.

Weidekampsgade 10
Postboks 3370 · 2300 København S

www.kl.dk



Indhold

- s.4: Mod til sige ja, mod til at give slip**
Høje ambitioner på Østerled

- s.8: Masser af medindflydelse**
Ekspertter og praktikere taler ud

- s.10: En god forklaring på trivsel**
Derfor er de tilfredse i Hedensted

- s.14: Medindflydelse på svensk**
Uppsala Kommune som inspirationskilde

- s.17: Q&A, Dennis Kristensen**

- s.18: Konkrete forbedringer her og nu**
En vejviser til medindflydelse

- s.20: Q&A, Anders Bondo Christensen**

- s.21: Q&A, Michael Ziegler**

- s.22: Fornuft i stedet for styring**
Folk kan godt selv tænke sig om

- s.25: 5 veje til medindflydelse**
De gode ideer frem i lyset

- s.27: Der er ikke nogen plan B**
Ledelse i fællesskab hos Vej & Park Bornholm

- s.30: Medindflydelseskultur nytter**
Store gevinster, men krævende omstilling

- s.32: Medindflydelseskultur og social kapital går hånd i hånd**

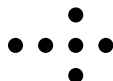
- s.34: Stjernen med de ni takker**
Morsø kommune og dens kodeks

MOD TIL SIGE JA, MOD TIL AT GIVE SLIP

For seks år siden begyndte Østerleds arbejde med medindflydelse. Det slutter aldrig, men kulturen har fået fat, og resultatet er en arbejdsplads med overskud.

Sofia Holch





Finn Milting

”

Overordnet var personalet klar til noget nyt. Ud af knap 30 medarbejdere sagde vi farvel til fire i det første år, som ikke havde lyst til den nye måde at gøre tingene på. De øvrige bakkede op og var glade for muligheden.

”

Finn Milting



Sofia Holch, der nu i snart seks år har været leder for det selvejende botilbud Østerled i Charlottenlund, smiler ad karakteristikken, for hun ved det godt selv. At hun nogle gange kører hårdt på. Det gælder også, når det drejer sig om de ambitioner om medindflydelse på eget arbejde, som har gjort Østerled til en attraktiv og populær arbejdsplads.

”Sofia vil meget gerne ud over stepperne. Det er nødvendigt for at gennemføre forandringer og hendes energi har været afgørende for, at Østerled har udviklet sig til en arbejdsplads med en unik arbejdspladskultur, men vi andre har heldigvis formået nogle gange at bremse lidt og sørge for, at alle kommer med,” siger Finn Milting, der sidder overfor Sofia Holch på kontoret og som blev tillidsmand samtidig med, at Sofia Holch blev ansat som leder på Østerled.

Medindflydelse er omdrejningspunktet og det centrale redskab i forandringerne. Efter kort tids ansættelse tog Sofia Holch initiativ til to temadage med medarbejderne, hvor udfordringer, redskaber og ”drømmescenariet” blev defineret. Der blev formuleret en lang række delmål, både for ledelsen og for medarbejderne, og oplæg til, hvordan de forskellige udfordringer kunne blive håndteret.

”Det var meget værdifuldt at få medarbejderne til at definere problemerne. De kunne se uhensigts-

mæssighederne i den måde, arbejdet foregik på og som var medvirkende til, at Østerled for eksempel led under mange langtidssygemeldinger,” siger Sofia Holch.

Turde at give slip

En del af løsningen bestod i præcist af definere nogle ansvarsområder, som blev fordelt mellem medarbejderne. Sammen med ansvaret fulgte retten til at træffe de nødvendige beslutninger om, hvordan opgaverne skulle løses. Det var et markant brud med, hvordan man plejede at gøre, og det var synligt i personalegruppens reaktioner.

”Overordnet var personalet klar til noget nyt. Ud af knap 30 medarbejdere sagde vi farvel til fire i det første år, som ikke havde lyst til den nye måde at gøre tingene på. De øvrige bakkede op og var glade for muligheden,” siger Finn Milting.

Han og Sofia Holch siger imidlertid samstemmende, at det er naivt at tro, at medindflydelse indebærer et fravær af ledelse. Tværtimod. Medindflydelse forudsætter en stærk og synlig ledelse. Den svære balancegang består i at lede i de sammenhænge, hvor det er nødvendigt og blande sig udenom i de andre.

”Medejerskab betyder ikke, at al kompetence er lagt ud til medarbejderne, MED-udvalget og ledelsen er afgørende som ressourcer, man kan læne sig op ad og trække på. Ledelsen

”

Møderne handler ikke om at orientere, men om at udveksle meninger og holdninger. Det er ikke information, men dialog.

”

Sofia Holch

skal turde at give slip og have tillid til, at medarbejderne kan bære det, men medarbejderne har brug for hele tiden at have oplevelsen af, at ledelsen bakker op og styrer, når det er nødvendigt,” siger Sofia Holch.

Svært for andre ledere at forstå

Arbejdet i MED-udvalget har været centralt i udviklingen af medindflydelseskulturen på Østerled. I begyndelsen var der kun møder en gang i kvartalet, men nu er det en gang om måneden, nogle gange oftere, fordi MED-udvalget har fået uddelegeret så stort et ansvar for arbejdets organisering. Udvalget er et arbejdsfællesskab, hvor man præger og inspirerer hinanden.

”Møderne handler ikke om at orientere, men om at udveksle meninger og holdninger. Det er ikke information, men dialog. Jeg har oplevet, at lederkolleger har svært ved at forstå, hvordan det foregår, men det er både vigtigt og værdifuldt,” siger Sofia Holch.

For Østerled består den store udfordring nu i at fastholde en kultur, hvor det er naturligt for medarbejderne at tage ansvar. Kulturen er stærk og forankret i den enkelte, men altid sårbar.

”Vi prioriterer kurser og efteruddannelse højt, også for at sikre, at medarbejderne bliver ved med at være motiverede og engagerede. Og så de bliver ved med at udfordre arbejds-

pladsen og drive den videre,” siger Finn Milting.

Det er tydeligt, at ambitionsniveauet på Østerled er højt. Man skal ville noget med det, man laver, ellers passer man ikke ind. Professionalismen er i højsædet, men den trives ikke uden et stort engagement.

”Den indstilling gennemsyrrer vores arbejde, også når det for eksempel drejer sig om rekruttering. Vi søger medarbejdere, som hele tiden vil lære mere i bestræbelserne på at give beboerne de bedste muligheder for at leve det gode liv, som de selv definerer det. Medindflydelse er et meget værdifuldt redskab til at nå det mål,” siger Sofia Holch. •



Sofia Holch:
”Det var meget værdifuldt at få medarbejderne til at definere problemerne.”



Finn Milting:
”Vi prioriterer kurser og efteruddannelse højt, også for at sikre, at medarbejderne bliver ved med at være motiverede og engagerede.”

Sofia Holch er efter artiklens færdiggørelse fratrådt og således ikke længere ansat på Østerled.

Til venstre Finn Rubach-Larsen, BUPL
I midten Anders Raastrup Kristensen, CBS



MASSER AF MEDINDFLYDELSE

Tre praktikere og eksperter diskuterer,
hvordan man får mest muligt ud af
arbejdet med medindflydelse.

✦

Medindflydelse er ikke noget, man kan tale sig til. Det kan kun blive til virkelighed i praksis, ude på arbejdspladserne. Men måske kan der være fornuft i at tale om medindflydelse, i forsøget på at forstå begrebet bedre. Det var i hvert fald ambitionen, da KL og KTO satte en lille gruppe praktikere og eksperter sammen. Finn Rubach-Larsen, fællestillidsrepræsentant fra BUPL, Per Flemming Laursen, kommunaldirektør i Morsø Kommune, og Anders Raastrup Kristensen, der er lektor på Copenhagen Business School og ekspert i ledelse og arbejdsliv mødtes for at diskutere, hvorfor og hvordan medindflydelse virker. For ingen var i tvivl om, at det er tilfældet.



Per Flemming Laursen, Morsø Kommune



Helle Groth Christensen, KL

Men der var også enighed om, at der er grænser for medindflydelse.

”Fravær af ledelse i organisationer, der er præget af en høj grad af selvledelse, er lig med kaos. Der er brug for markant og synlig ledelse, den skal bare være der, hvor det er nødvendigt og holde sig fra detaljerne,” siger Per Flemming Laursen.

”Og så er det vigtigt at huske, at vi allerede har rigtig meget medindflydelse i Danmark. Når man spørger dem, svarer 85 pct. af medarbejderne, at de har indflydelse på eget arbejde. Det er det højeste tal i Europa. Vi er gode til det, vi er stolte af det og det har rødder i vores klassiske demokratiforståelse,” siger Anders Raastrup Kristensen.

Det er imidlertid ikke noget argument for ikke at forfølge det potentiale, der fortsat ligger i at arbejde med medindflydelse. Spørgsmålet er, hvordan man får så meget som muligt ud af indsatsen.

Regler er sidste udvej

Baggrunden for arbejdet med medindflydelse er imidlertid et andet end for få år siden. Holdningen i lokalet er, at de arbejdsopgaver, der bliver løst på offentlige arbejdspladser, er under forandring.

”Man er i færd med at omformulere mange kerneopgaver i det offentlige. Det fører til, at medarbejderne oplever deres arbejde som mere

”

Der er en tæt sammenhæng mellem medindflydelse og trivsel. Hvis der er problemer med trivslen, er der også problemer med medindflydelse.

”

Finn Rubach-Larsen

meningsfuldt, og at de går ind i det, fordi de gerne vil det,” siger Anders Raastrup Kristensen.

Den udvikling indebærer imidlertid også nogle udfordringer for medarbejderne, som i højere grad skal definere deres egne rammer. Når det lykkes, fører det til en række positive effekter.

”Der er en tæt sammenhæng mellem medindflydelse og trivsel. Hvis der er problemer med trivslen, er der også problemer med medindflydelse. Det er populært sagt forskellen på at være et indlæg eller en sten i skoen,” siger Finn Rubach-Larsen.

Ikke alle medarbejdere trives imidlertid med selv at formulere opgaverne. De kan ikke se sig selv i det nye. Der er brug for tæt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere, hvis arbejdspladsen skal fungere godt med langt mere medindflydelse.

”Parterne kan ikke gøre det hver for sig. Man kan have meget dårligt samarbejde og alligevel overholde reglerne. Hvis man ikke kan andet, kan man altid arbejde efter reglerne, men det gode arbejde opstår ud af det gode samarbejde snarere end af regler,” siger Per Flemming Laursen.

”Kerneopgaven står mellem ledelsen og medarbejderne, og man er nødt til at hjælpe hinanden med at forstå den, hvis man skal kunne løse den så godt som muligt,” siger Anders Raastrup Kristensen. •

EN GOD FORKLARING PÅ TRIVSEL

Hedensted Kommunes støtte- og aktivitetscenter gik på jagt efter forklaringen på, hvorfor medarbejderne var så glade for deres arbejdsplads. Svaret får du her.



På sin vis er arbejdet med medindflydelse i Hedensted Kommunes støtte- og aktivitetscenter, Fønix, startet et helt andet sted end den slags aktiviteter plejer. Projektet tog nemlig sin begyndelse, da man konstaterede, at trivslen på arbejdspladsen var tårnhøj. ”Da vi i 2008 konstaterede, at folk virkelig trivedes, blev det interessant at undersøge, hvorfor det var tilfældet. Derfor iværksatte vi projektet ME-KULE (det står for Medindflydelse - Kultur - Ledelse, red.) som altså mere går ud på at dokumentere og finde årsager til det gode arbejdsklima, snarere end at skabe det,” siger Helle Mortensen, der er områdeleder og en helt central skikkelse i centerets arbejde med medindflydelse.

”Medindflydelse – og medansvar – er det vigtigste. Hvis man føler medansvar i en organisation, så er man også gladere, når man går på arbejde. Og gladere medarbejdere laver også et godt stykke arbejde,” siger Helle Mortensen.

Hun suppleres af Jørgen Hjort, der er tillidsrepræsentant for alle socialpædagogerne på centret.

”Den holdning, som Helle giver udtryk for, gennemsyner hele organisationen og præger medarbejdernes syn på deres arbejdsplads,” siger han.

Konklusionen blev, at trivslen skyldtes en høj grad af medansvar og arbejde i teams, men også en synlig leder, der formår at se og anerkende medarbejderne.

En krævende tillidserklæring

Helle Mortensen var medarbejder i én af de tre kommuner, der blev til en ved kommunesammenlægningen i 2007, nemlig Juelsminde. Det var en lille enhed med en kultur, der var stærkt præget af ambitionen om at inddrage og involvere medarbejderne så meget som muligt og i så høj grad som muligt deles om ansvar. Efter sammenlægningen med Hedensted og Tørring-Uldum, da Helle Mortensen var blevet leder for den nye, tre gange så store enhed, blev det ambitionen at overføre den kultur til den nye enhed. Det lykkedes, og sammenlægningen medførte desuden en række fordele.

”Det er et stort privilegium at have en større organisation. Vi har en bred palet af knusende dygtige folk, og derfor er vores systemer ikke så sårbare, som hvis vi var færre. Vores størrelse og de mange kompetencer, vi råder over, gør det muligt for os at være meget fleksible i organiseringen af arbejdsopgaverne,” siger Helle Mortensen.

En anden hjørnestein handler om information, og der bliver delt langt



Helle Mortensen

”

Hvis man føler medansvar i en organisation, så er man også gladere, når man går på arbejde. Og gladere medarbejdere laver også et godt stykke arbejde.

”



Jørgen Hjort

”

*Helle lægger stor vægt på, at alle skal føle, at de er med og ved, hvad der foregår. Det kan være kræven-
de for medarbejder-
ne, men det er også
en tillidserklæring.*

”



∴

mere rundhåndet ud af informationerne end på den typiske offentlige arbejdsplads.

”Helle lægger stor vægt på, at alle skal føle, at de er med og ved, hvad der foregår. Det kan være krævende for medarbejderne, men det er også en tillids erklæring,” siger Jørgen Hjort.

Det er tydeligt, at samarbejdet mellem de to er godt og tæt. De har let ved at forstå hinanden og ser ens på det meste, herunder hvor vigtigt det er, at kortene bliver lagt på bordet.

”Der er ikke noget værre end hvis man skal høre noget om sin arbejdsplads fra andre. For nogle er det nok for meget, men flere og flere glæder sig faktisk over, at de ved så meget om, hvordan sagerne står,” siger Helle Mortensen.

Uden vikarer

Fønix rummer mange, mange aktiviteter, blandt andet beskyttet beskæftigelse på en nedlagt landejendom, Humlebo, med værksteder, gårdbutik og dyrehold. Det helt centrale er imidlertid arbejdet med at støtte og hjælpe borgere med en meget bred vifte af handicaps, primært gennem hjemmebesøg, hvor centerets pædagoger hjælper med alt fra at få betalt regninger til at holde kontakt med familien etc. Ofte bliver den type arbejde håndteret som ”alene-arbejde”, men i Hedensted Kommune mødes man om morgenen eller ved frokosttid.

”Det er meget værdifuldt, at vi får mulighed for at se hinanden i øjnene og tage eventuelle problemer i opløbet. Jeg tror, det er afgørende for, at folk her trives godt,” siger Helle Mortensen.

Siden 1. august er der kommet ni nye medarbejdere, så det er afgørende, at den værdifulde kultur er solidt forankret i organisationen.

”Det er afgjort tilfældet nu. Fleksibiliteten er indbygget i strukturen,

”

Det er meget værdifuldt, at vi får mulighed for at se hinanden i øjnene og tage eventuelle problemer i opløbet. Jeg tror, det er afgørende for, at folk her trives godt.

”

Helle Mortensen

og hvis vi ikke var fleksible, ville vi ikke kunne løse opgaverne. Det ville simpelthen være for dyrt, hvis man skulle have mere kontrol og mere faste rammer. Tillid kan bedre betale sig,” siger Helle Mortensen.

Et eksempel er, at hele arbejdet med hjemmebesøg hos de handicappede borgere klares uden vikarer. Kollegerne hjælper simpelthen hinanden med at dække ind, hvis der er fravær.

”Alle har arbejdspladser hjemme, så man kan altid gå ind på fællesdrevet og se, hvad der er sket hos en given borger sidst og som der skal følges op på, ligesom kollegerne kan maile til hinanden om opgaverne. Så kan man være syg uden også at være bekymret for, at borgerne skal have besøg af vikarer, som de ikke kender,” siger Helle Mortensen. •

Medindflydelse på svensk

I Uppsala foregår et ambitiøst udviklingsarbejde med Medarbejderskab, som er formaliseret og inspirerende på en gang.



Universitetet i Uppsala, 70 kilometer nord for Stockholm, fejrer 535 års fødselsdag i år og er dermed Skandinaviens ældste. Der er altså en lang tradition for at tænke sig om blandt indbyggerne i Sveriges fjerdestørste by. Tiden har de blandt andet brugt på at udvikle en tradition for Medarbejderskab, som på nogle områder kan tjene som inspiration i bestræbelserne på at udvikle offentlige arbejdspladser i Danmark. To repræsentanter for KL har besøgt Uppsala i bestræbelserne på at undersøge begrebet Medarbejderskab og for at se på, hvad vi kan lære af svenskerne. Og konklusionen er, at der er noget at lære.

”Vi havde på forhånd hørt, at medarbejderskabet var noget mere formaliseret og betydningsfuldt end arbejdet med medindflydelse i Danmark. Det fik vi bekræftet,” siger Helle Groth Christensen, chefkonsulent i KL. Et af de områder, hvor Uppsala adskiller sig fra langt de fleste danske kommuner, er medarbejdernes forpligtelse til selv at tage initiativ til og deltage aktivt i udviklingen af virksomheden og hele tiden arbejde på selv at forbedre sig. Der er større vægt

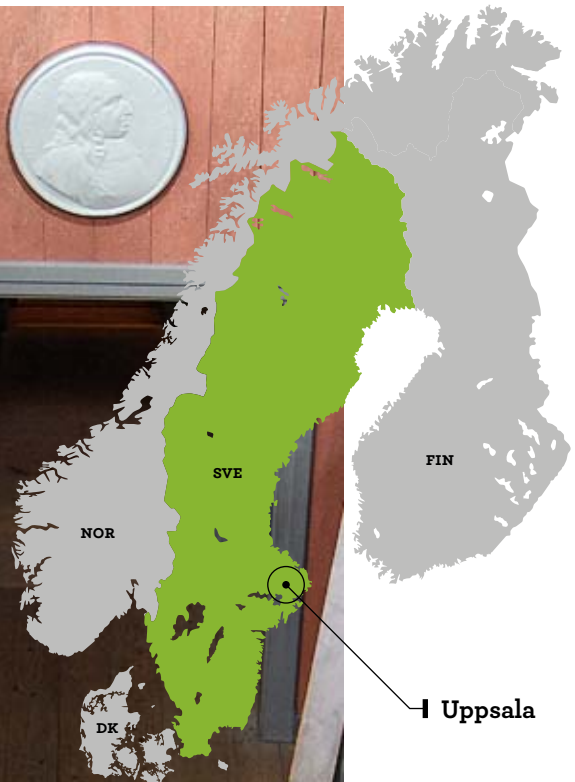
på medarbejdernes pligt til at være medskabende end der er tradition for i Danmark.

”Medarbejderne har ansvar for at få arbejdspladsen til at fungere og få arbejdet til at fungere godt. Der har vi i Danmark traditionelt mere fokus på rettighederne og så taler vi om god ledelse som redskabet til at skabe det ansvar. I praksis mener jeg ikke, at forskellene er store, men koblingen mellem rettigheder og pligter er ikke så italesat eller så tydelig i Danmark,” siger Helle Groth Christensen

Farvel til reglerne

Medarbejderskabet er i meget høj grad italesat i Uppsala. I så høj grad, at der er konstrueret helt nye begreber for at beskrive, hvad det hele går ud på. Derfor taler de i Uppsala om ”medskabende medarbejderskab”. Det er med at holde tungen lige i munden, men virkeligheden bag det lidt snørklede begreb er ikke så kompleks, som man kunne tro. Det handler om, at Uppsala er undervejs med en udvikling, hvor samarbejdet mellem ledelse og medarbejderne og de faglige organisationer i højere grad skal basere sig





**Anatomiska
teatern,
Universitetet i
Uppsala**

BESØG PÅ NYCKELGÅRDEN

I forbindelse med besøget i Uppsala blev der også tid til et besøg på en offentlig arbejdsplads, nemlig familiebehandlingshjemmet Nyckelgården. Behandlingshjemmet, der ligger centralt i en gammel villa i Uppsala, har 10 medarbejdere og er langt fremme med det medskabende medarbejderskab. På Nyckelgården forstås begrebet sådan, at medarbejderne kan arbejde selvstændigt, have mange bolde i luften og motivere hinanden. Samtidig er det vigtigt, at samarbejdet mellem kollegerne kan foregå selvstændigt og fleksibelt. Lederen på Nyckelgården bruger personlighedstests som redskab og testene bliver også brugt til at forstå hinanden og gruppen. Den enkelte medarbejders ansvar for arbejdets tilrettelæggelse er en central ting. Samtidig er der fokus på de sociale relationer, og medarbejderne anerkender, at der er en vis social kontrol. Alle medarbejdere ville formentlig ikke kunne passe ind på Nyckelgården, der fremstår som lidt af en "mønsterarbejdsplads", hvor lederens betydning for udviklingen af en meget stærk og synlig kultur givetvis har været meget stor.

Det var tydeligt, at der herskede en særlig ånd af tillid og engagement på Nyckelgården, men det var lige så tydeligt, at der ikke var tale om nogen helt typisk arbejdsplads.

⋮

på værdier end på regler. Det medskabende medarbejderskab handler om tillid parterne imellem og om, at det skal kunne lade sig gøre at blive enige uden regler for, hvad der skal ske, hvis man ikke kan nå til enighed.

"På sin vis kan man sige, at medskabende medarbejderskab er skridtet videre end medindflydelse, når man ser på medarbejdernes rolle. Samtidig er bevægelsen fra regler og til politikker eller værdier interessant. Det er en stærk bevægelse væk fra, at samarbejdet mellem parterne baserer sig på frister, bod og regler. Det er gensidigt forpligtende. Man skal kunne blive enige, men når det er svært, slår man ikke hinanden i hovedet. Erfaringen har tilsyneladende været, at hvis man skulle have succes med en medskabende kultur, skulle man bevæge sig væk fra det konfrontatoriske," siger Helle Groth Christensen.

En ambitiøs samtale

Et af de centrale redskaber i forsøget på at gøre den medskabende kultur til virkelighed er medarbejdersamtalen. Den rummer noget helt andet og langt mere end den typiske MUS-samtale på en dansk offentlig arbejdsplads. Ambitionsniveauet er højere, og medarbejderne skal blandt andet konkret forberede sig på og beskrive, hvordan de kan bidrage til og tage ansvar for virksomhedens udvikling. Medarbejderskabet optræder i flere sammenhænge i løbet af den omfattende og grundige samtale, og det er tydeligt, at man i Uppsala kommune kæder arbejdspladsens forventninger og krav til den enkelte medarbejder meget tæt sammen med medindflydelse.

"Samtalen bliver blandt andet af lederen brugt til at formulere de krav, som vedkommende har til medarbejderen, og medarbejderen fortæller omvendt, hvordan han eller hun vil bidrage til virksomhedens udvikling.

Der er meget detaljerede beskrivelser af, hvordan leder og medarbejder forbereder og afvikler samtalen. Medarbejdersamtalen er et godt eksempel på, hvordan medarbejderskabet er formaliseret i en kommune som Uppsala," siger Helle Groth Christensen.

Tæt på beslutningerne

Virkeligheden i Uppsala er ikke, at de arbejder dramatisk anderledes med medindflydelse, end vi kender det fra Danmark. Der er mere tale om gradforskelle, men det gør ikke Uppsalas tilgang mindre interessant. Selvom svenskerne er på vej væk fra, at alting skal være styret af regler, er de stadig mere "definitiviske" end danskerne. Der er mindre respekt for lokale forhold og forskelle. Det ses for eksempel i beslutningen om at have faste "arbejdspladstræf", møder, hvor ledelse og medarbejdere drøfter et bestemt opdrag. Hensigten er, at medarbejderne gennem sådan en lokal drøftelse kommer tættere på nogle beslutninger, som normalt bliver truffet af ledelsen og på et højere niveau. "Arbejdspladstræf var et redskab, de var meget optagede af i Uppsala. I Danmark tror jeg, man ville gribe det anderledes an. I Sverige er det en regel, at det skal afholdes. Der er lignende initiativer på mange, mange danske arbejdspladser, men herhjemme ville man formentlig ikke acceptere, at lederen partout skulle have sådan et månedligt møde," siger Helle Groth Christensen. Det virker som om, medarbejderskabet er kommet for at blive i Uppsala. Og det virker som om, svenskerne på en række områder har udviklet redskaber, der kan inspirere vores arbejde med medindflydelse. •

Læs også artiklen på s.34: **Stjernen med de ni takker:** Om et Kodeks for godt medarbejderskab i Morsø Kommune

DER ER BUNDLINJE I ENGAGEREDE MEDARBEJDERE

Listen over gevinster ved brug af medindflydelse er lang, vurderer Dennis Kristensen.



Dennis Kristensen,
forbundsformand i FOA,
næstformand for Personale-
politisk Forum

Betragter medindflydelse som et meget vigtigt redskab i bestræbelserne på at skabe bedre og mere produktive offentlige arbejdspladser. Vi har stillet ham fem spørgsmål om de muligheder og barrierer, der knytter sig til arbejdet med medindflydelse.

⋮

Hvor stor betydning tillægger du medindflydelse på eget arbejde bl.a. i forhold til at udvikle attraktive arbejdspladser i kommunerne?

Det er entydigt det mest afgørende for det gode arbejdsliv, at man har direkte, oplevet indflydelse på, hvordan ens arbejde foregår. På arbejdets indhold og på rammerne omkring det. Det, at man selv har mulighed for at træffe det faglige skøn i den konkrete situation er simpelthen en forudsætning for at kunne lave attraktive arbejdspladser.

På hvilke områder mener du, at medindflydelse kan gøre en afgørende forskel?

I mine unge dage sagde vi, at vi solgte vores arbejdskraft i otte timer, så måtte cheferne bestemme, hvad de brugte den til. Man skulle huske at hænge hovedet på knagen, for man skulle alligevel ikke bruge det. Sådan er det ikke i dag, og det er der, medindflydelse gør den afgørende forskel. Forskellen på, om man arbejder for at få løn, eller om man er reelt engageret i arbejdet og det faglige indhold.

I dag kan både offentlige og private arbejdsgivere se, at der er bundlinje i engagerede medarbejdere. Folk vil ikke detailleredes, og de er rigeligt kvalificerede til, at det ikke er nødvendigt. Jeg tror på, at New Public Management er på retur, både herhjemme og i udlandet. Det dur ikke i praksis.

Hvad kan kommunale arbejdspladser opnå gennem brug af medindflydelse?

Det vil resultere i både øget produktivitet, øget trivsel og lavere omkostninger i form af for eksempel sygefravær. Samtidig vil kvaliteten af arbejdet blive højere. Både brugerne, skatteyderne og de ansatte vil have gavn af medindflydelse.

Hvordan kan en øget brug af medindflydelse implementeres på danske arbejdspladser? Stiller det nogen særlige krav til det lokale samarbejde?

Det drejer sig både om en formel og en praktisk eller dagligdags implementering af medindflydelse. Det er klart, at MED-udvalgene spiller en central rolle, men det er lige så vigtigt, at man i den konkrete arbejdssituation får lov at gøre det, man kan. Derfor er der brug for at tænke ledelse anderledes. Fjernledelse, hvor man ikke er til stede, når medarbejderen møder borgeren, er helt anderledes end ledelse på en fabrik.

Velfærdsopgaven er uforudsigelig, det skal den være, vi skal ikke have sko i størrelse 42 til alle. Derfor skal medarbejderen have råderum til at gøre tingene anderledes. Det er vigtigere, at vi tilpasser velfærden til situationen, end at alle får præcis det samme.

Hvilke barrierer står i vejen for at udnytte det forventede potentiale, der knytter sig til at vælge medindflydelse som vejen til mere attraktive arbejdspladser?

Den tankegang, at alt skal registreres og i et vist omfang politikernes angst for medierne og hele nulfejlskulturen. Og sidst, men ikke mindst, vandt kommunerne øget frihed til at udfordre statslige regler med kvalitetsreformen og afbureaukratiseringsreformen, men friheden stoppede på rådhuset. Kommunalbestyrelsen skal sende friheden videre til medarbejderne! •

Konkrete forbedringer her og nu

Procesværktøjet Vejviser til kvalitet og trivsel giver arbejdspladsen mulighed for at tage fat der, hvor der er gode muligheder for at gøre en forskel.

”Giv mig sindsro til at acceptere det, jeg ikke kan ændre; giv mig mod til at ændre det, jeg kan og visdom til at skelne derimellem.”

Gode citater har tit mange fædre. Ovenstående tillægges ofte den romerske kejser, Marcus Aurelius, eller grundlæggeren af Franciskanerordenen, Frans af Assisi. Uanset hvem ophavsmanden er, kommer tanken imidlertid stærkt til udtryk i procesværktøjet Vejviser til kvalitet og trivsel, som KL og KTO har udviklet i fællesskab. En af værktøjets centrale redskaber er nemlig en matrix, hvor X-aksen går fra ”Vi har ikke indflydelse” til ”Vi har indflydelse”. Y-aksen i ”mulighedsmatrixen” går fra ”Betyder mindre” til ”Betyder mere” og på den måde kan man let kortlægge og visualisere, hvor man har mulighed for at ændre på tingene, og hvor det er vigtigt at få dem lavet om.

”Noget af det nye ved Vejviser til kvalitet og trivsel er det konkrete fokus. Hvad har du indflydelse på, og hvad er vigtigt. Det er noget, de arbejdspladser, der har arbejdet med procesværktøjet, hæfter sig ved,” siger Per Brøgger Jensen fra OAO, der står bag udviklingen af værktøjet sammen med repræsentanter for KL og BUPL. Mulighedsmatrixen optræder på den plakat, der er omdrejningspunktet for værktøjet. Plakaten viser den proces, arbejdspladsen skal igennem og de vigtigste redskaber. Værktøjet er

blevet tilpasset gennem flere runder og er løbende blevet testet på forskellige arbejdspladser. Den nuværende udformning får meget positive tilbagemeldinger.

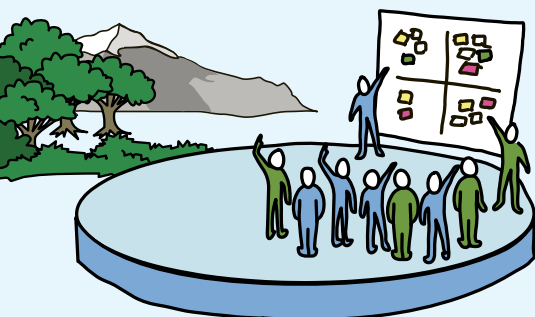
”De siger, at det passer fint med den måde, de gerne vil udvikle arbejdspladsen på. Det er tilfredsstillende at finde de forbedringer i hverdagen, som man selv er i stand til at gennemføre,” siger Per Brøgger Jensen.

Som ringe i vandet

Men hvorfor egentlig koblingen mellem kvalitet og trivsel? Fordi en række undersøgelser dokumenterer en sammenhæng mellem de to. Hvis kvaliteten i opgaveløsningen ikke er tilstrækkeligt høj, går det udover trivslen på arbejdspladsen. Når medarbejderne trives, bliver opgaverne løst bedre. Sammenhængen med medindflydelse består for en stor dels vedkommende i, at medarbejderne er tættest på det daglige arbejde og derfor også de klogeste på, hvor der er mulighed for forbedringer.

De andre vigtigste delelementer i Vejviser til kvalitet og trivsel er brainstormtavlen med de tre kategorier: Hvad synes vi fungerer godt? Hvad fungerer mindre godt? Hvad ønsker vi at forandre? Beslutningspilen, der er sidste skridt inden arbejdet går i gang, og aktivitetskortene med en gennemgang af de forskellige trin på henholdsvis afklarings- og beslutningsmødet. Tilsammen er Vejviser til kvalitet og trivsel en værktøjskasse, som nu er klar til at komme i brug.

”Vores mål er, at brugen af værktøjet skal brede sig som ringe i vandet. De bedste ambassadører er dem, der har afprøvet det. Vi håber, det er synligt, at værktøjet umiddelbart kan bruges. At det lever op til målet om at forbedre dagligdagen på arbejdspladserne,” siger Per Brøgger Jensen. •

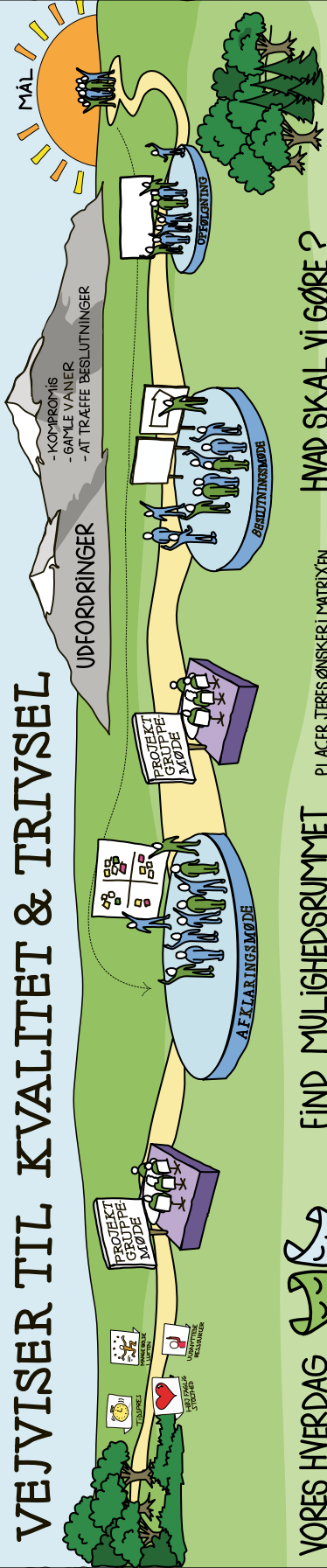


Se plakaten med de vigtige redskaber på næste side



Plakaten her er et centralt redskab i processværktøjet *Vejviser til kvalitet og trivsel*

VEJVISER TIL KVALITET & TRIVSEL



VORES HVERDAG

FIND MULIGHEDSRUMMET PLACER JERES ØNSKERI I MATRIXEN

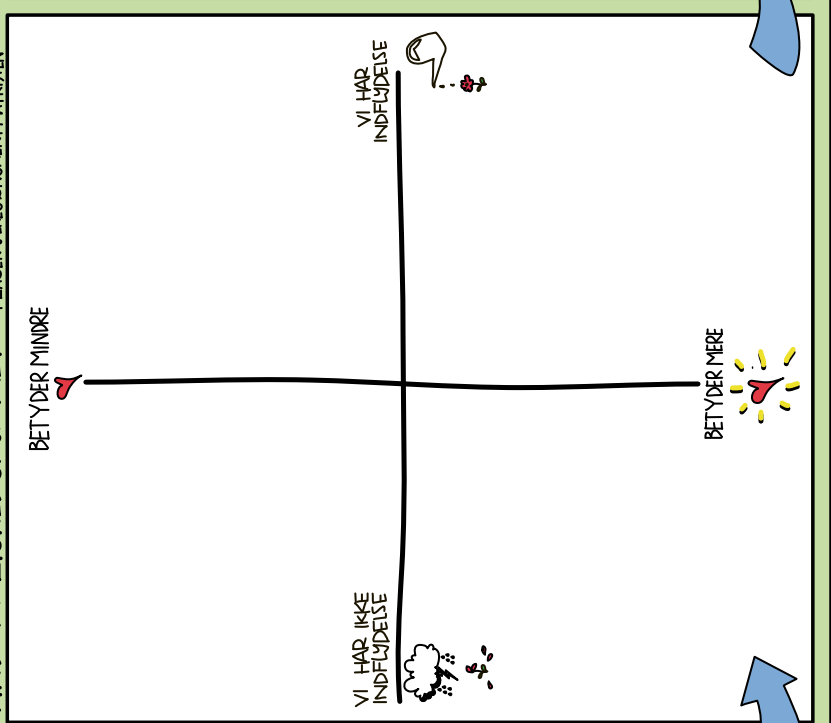
HVAD SKAL VI GØRE ?

HVAD SYNES VI FUNGERER GODT ?

HVAD FUNGERER MINDRE GODT ?

ØNSKER OMEN REBE HIRØGE

HVAD ØNSKER VI AT FORANDRE ?



SÆT I GANG!

LAV AFTALER

1. HVAD GØR VI ?
2. HVEN GØR DET ?
3. HVORNÅR GØR VI DET ?
4. HVORNÅR FØLGER VI OP ?

HVAD FÅR VI UD AF DET ?

FIND IDEER

UDDYB UDGANGSPUNKT

KL & KIO BIGGER PICTURE WWW.BIGGERPICTURE.DK 2011

TILFREDSE BORGERE GIVER TILFREDSE MEDARBEJDERE



Michael Ziegler,
formand for KL's Løn og
Personaleudvalg, formand
for Personalepolitisk Forum,
borgmester i Høje Taastrup
kommune

∴

Hvor stor betydning tillægger du medindflydelse på eget arbejde bl.a. i forhold til at udvikle attraktive arbejdspladser i kommunerne?

Jeg tillægger det meget stor betydning. Vi har brug for medarbejdernes engagement og ideer. Ofte er det jo medarbejderne, der kender den pågældende arbejdsopgave bedst og kan bidrage med smartere løsninger. Det at blive lyttet til, at medvirke til arbejdspladsens udvikling og se, at man kan gøre en forskel, betyder noget for de fleste medarbejders arbejdsglæde.

På hvilke områder mener du i givet fald, at medindflydelse kan gøre en afgørende forskel?

Det kan det på alle arbejdspladser i forhold til tilrettelæggelsen af arbejdsopgaver, det vil sige at have indflydelse på, at bestemte arbejdsopgange eller arbejdsmetoder tilrettelægges anderledes, på en mere hensigtsmæssig og effektiv måde, hvor der også bringes mere kvalitet ind i opgaveløsningen. Medindflydelse på eget arbejde vil ofte ske i en løbende, uformel dialog mellem leder og den eller de enkelte medarbejdere, og ikke nødvendigvis i et formaliseret system, som fx MED-systemet. Hvis medindflydelse skal gøre en forskel, er det helt afgørende, at dialogen finder sted, der hvor den opleves som relevant og væsentlig og på en måde, som gør, at ledere og medarbejdere ikke drukner i formaliserede procedurer og repræsentative systemer.

Hvad kan kommunale arbejdspladser opnå gennem brug af medindflydelse? (fx øget produktivitet, øget trivsel, lavere omkostninger i form af sygefravær etc.?)

Vi kan forhåbentlig opnå, at vi leverer bedre service og mere kvalitet i opgaveløsningen til borgerne. Tilfredse borgere giver tilfredse og stolte

medarbejdere, som er glade for at gå på arbejde og trives. Øget trivsel giver lavere sygefravær, så det er en win-win situation.

Hvordan kan en øget brug af medindflydelse implementeres på danske arbejdspladser? Stiller det nogen særlige krav til det lokale samarbejde?

Medindflydelse stiller krav til den enkelte leder om at turde give slip, delegerer og tænke nyt, men også at være tydelig om, i hvilken retning arbejdspladsen skal bevæge sig. Det stiller også krav til medarbejderne om at føle sig forpligtet af fællesskabet, at bidrage med alt det, man kan og at se ud over ens egen "verden". Med indflydelse følger også ansvar og pligter. De ting hænger uløseligt sammen, og det skal der fokuseres på lokalt.

Hvilke barrierer står i vejen for at udnytte det forventede potentiale, der knytter sig til at vælge medindflydelse som vejen til mere attraktive arbejdspladser?

Jeg tror ikke, at der er mange barrierer. Men én af de barrierer jeg kan se, handler om kulturen og rammerne for dialogen mellem den enkelte medarbejder og leder. Der er i vores systemer en tendens til, at alt skal formaliseres i regler, men vores erfaringer fra MED-systemet viser desværre, at formaliserede regler kan betyde, at fokus flytter fra medindflydelse til regelrytteri og bureaukratiske processer. En anden barriere kan opstå, hvis man kommer med en forventning om, at man kun skal "nyde og ikke yde". Det vil i mine øjne være problematisk. Såvel medarbejdere som ledere har et ansvar for at tage bolden op. •

TILLID ER ET NØGLEBEGREB



Anders Bondo Christensen,
formand, KTO og Danmarks
Lærerforening

Medindflydelse er et effektivt redskab til at skabe ejerskab, og ejerskab betyder engagerede og motiverede medarbejdere, siger Anders Bondo Christensen.

∴

”Intelligente effektiviseringer” er Anders Bondo Christensens svar på de problemer, som den offentlige sektor står overfor i mødet mellem borgernes forventninger og en stram økonomi. Formanden for både Danmarks Lærerforening og KTO, er derfor særdeles godt tilfreds med, at medindflydelse er kommet på dagsordenen.

”I krisetider skal man tale om intelligente effektiviseringer, og det er netop, hvad medindflydelse potentielt er. Når man inddrager og giver mulighed for medansvar, bliver det muligt at øge produktiviteten, men også tilfredsheden med det arbejde, der bliver udført. Når man er på spanden, skal man tænke nyt. Det er den situation, vi står i, og vi ved fra forskningen, at når man føler, der er reel medindflydelse på spil, så er det meget motiverende,” siger Anders Bondo Christensen.

Han peger på tillid som et nøglebegreb. Hvis medindflydelsen skal være reel, så er det afgørende, at lederen tror på medarbejderen. Det giver også en frihed til, at lederen kan koncentrere sig om de dele af jobbet, hvor der er mest brug for ledelse. ”På folkeskole-området er det jo den enkelte lærer, der er tættest på problemerne, og samtidig har læreren den faglighed der er nødvendig for at kunne træffe de rigtige beslutninger.”

Økonomi som barriere

Anders Bondo Christensen fremhæver den arbejdstidsaftale, som blev indgået i 2008 og som er en markant

forenkling i forhold til tidligere aftaler. Han peger på, at aftalen er et eksempel på, at man ikke har siddet centralt og bestemt i detaljer, hvordan opgaverne skal løses.

”I stedet kan man selv gå ind og konstruere den model og struktur, som passer en. Man kan altså ikke længere sidde og surmule ovre i krogen, fordi man er utilfreds. Man har ejerskab til den måde, arbejdet bliver planlagt og udført på. Medindflydelse, med andre ord,” siger Anders Bondo Christensen.

Lige nu er den stramme økonomi på sin vis den største barriere for arbejdet med medindflydelse. Når der skal spares, presser det relationerne mellem ledere og medarbejdere, men som Anders Bondo Christensen ser det, skal MED-systemet ikke primært ses som det sted, hvor konflikterne udspiller sig, men snarere som dér, hvor man tager udfordringen fra den stramme økonomi op og finder løsninger i fællesskab.

”Det økonomiske klima er psykologisk set vanskeligt, men på den anden side er vi nødt til at tænke nyt, og de redskaber, vi taler om her, er, for mig at se, noget af det bedste, vi har til rådighed.” •

FORNUFT I STEDET FOR STYRING

Detailstyring på offentlige arbejdspladser står i vejen for medarbejdernes muligheder for at tænke selv. Konsekvensen er dårligere og dyrere service, lavere produktivitet og mindre arbejdsglæde, mener professor Verner C. Petersen, Aarhus School of Business.



Folk kan godt selv finde ud af at tænke sig om. Det synes, på helt kort og naiv form, at være Verner C. Petersens grundtanke. En grundtanke, som professoren på Institut for ledelse ved Aarhus School of Business blandt andet har foldet ud i debatbogen Vildveje i velfærdsstaten, der udkom i anden udgave i efteråret 2009.

De folk, der godt selv kan finde ud af at tænke sig om, får imidlertid ikke lov til det, og det er ondets rod. En meget stor del af det arbejde, der udføres i den offentlige sektor, er nemlig genstand for stadigt mere specifikke regler. Dokumentationskravene vokser hele tiden, det samme gør antallet af skemaer, der skal udfyldes. Procedurer, klare mål, evalueringer,





”

Der er mangel på ledelse, men til gengæld alt for meget styring i den offentlige sektor, og det fører til en lang række problemer.

”

processer, processer, processer får os til at glemme, hvad der egentlig er meningen med vores arbejde. Eller formålet.

”Der er mangel på ledelse, men til gengæld alt for meget styring i den offentlige sektor, og det fører til en lang række problemer. Et af dem er, at medarbejderne kommer til at bruge for meget tid på at udfylde de nødvendige skemaer, mens evnen, modet og lysten til selv at træffe beslutninger bliver mindre,” siger Verner C. Petersen.

Han har analyseret problemerne med detaljestyling i den offentlige sektor grundigt og ud af grundige analyser kommer der som regel komplekse svar. Således også i dette tilfælde. Kampen mod bureaukratiet er kampen mod et mangedeget uhyre, og Verner C. Petersen nærer ingen illusioner om, at det bliver en walk-over.

”En politisk dagsorden, hvor enkeltsager fylder meget, er én vigtig faktor. En anden er ønsket om ensartethed – at alle borgere får præcis den samme behandling. En tredje ting er dokumentationskravene, at alting bli-

ver registreret snarere end at have et minimum af tillid til, at folk kan tænke sig om,” siger Verner C. Petersen.

Ansvaret skal følge med

Medindflydelse er et af de redskaber, man kan bruge til at gøre op med det, som Verner C. Petersen kalder for mikroprogrammeringen af medarbejderne. Medindflydelse forstået helt konkret på den måde, at lederen eller ledelsen træder nogle skridt tilbage og overlader det til medarbejderne at løse opgaverne på den måde, de mener, fungerer bedst. Uden at de skal registrere alt, hvad de gør, minutiøst. Et stort kompleks af love, regler og arbejdsbeskrivelser står imidlertid ofte i vejen.

”En stor del af detaljestylingen kommer ovenfra, fra det pågældende ministerium og ned til kommunerne. Når man forsøger at gøre op med styringen, er det derfor ofte nødvendigt at søge om dispensation. Derfor ligger en del af løsningen nødvendigvis i toppen af systemet. Og når politikerne gerne vil fremstå som handlekraftige, kommer der tit en ny lov for hver enkeltsag.”

Det er selvfølgelig ikke al bureaukrati, der kommer fra oven. Og mens man søger om dispensation fra det, der gør, kan man på den enkelte arbejdsplads beslutte sig for at gøre, hvad man kan imens, og øge medarbejdernes indflydelse på, hvordan opgaverne bliver løst. Når det sker, er det afgørende, at lederne også giver ansvaret fra sig. Hvis medarbejderne påtager sig opgaven, er det også deres ansvar, at den bliver løst. Og ansvar forudsætter, at der er flere handlemuligheder.

”Det er langt mere sandsynligt, at opgaven bliver taget alvorligt, hvis ansvaret følger med. Dybest set skal man selv bestemme, hvordan man vil løse opgaven. Jo mindre snævert opgaven er defineret, jo bedre muligheder har ...

∴

medarbejderne nemlig for at bruge både deres formelle viden og deres erfaring og ”tavs” viden. Alle, der er dygtige, kan nemlig mere, end de kan redegøre for,” siger Verner C. Petersen.

Angsten for forskellig service

Hvis der begynder at svirre rygter om, at én ud af 100 hjemmehjælperne ikke taler pænt til de ældre, kan svaret fra ledelsens side ofte være, at der bliver fremstillet en omfattende vejledning i, hvordan hjemmehjælperne skal hilse på de ældre. Det er en dårlig løsning, af flere grunde.

”For det første er det langtfra sikkert, at det har den ønskede effekt overfor den enkelte, der ikke kan finde ud af at gøre det ordentligt. For det andet skal de 99 øvrige til at ændre adfærd og bruge tid på at sætte sig ind i de nye måder at hilse på. Endelig er det da lidt trist, at alle hjemmehjælperne så skal til at hilse ens. I stedet skal man som leder tage meget konkret fat i den enkelte, der udgør problemet. Det gør ikke noget, at hjemmehjælperne hilser på de ældre på en forskellig måde. De er jo forskellige, og det er de ældre også,” siger Verner C. Petersen.

Der er imidlertid en stærk angst for, at alle ikke får den samme service. Den angst udgør i sig selv en barriere for, at man går gjort op med den stramme styring. Jo mere standardiseret en serviceydelse er, jo nemmere er det nemlig at fralægge sig ansvaret. Man har jo levet op til alle de klare mål. Der er sat flueben ved alle punkterne i handleplanen. Alt er altså som det skal være. At fx en af de ældre så er ulykkelig eller ikke trives, det kan man ikke påtage sig noget ansvar for. Man har jo gjort som den detaljerede vejledning foreslår.

”Så er det da meget bedre, hvis man i stedet leverer en service, som er forskellig netop fordi opgaverne altid

”

Det er vigtigt, at lederne træder tilbage og giver medarbejderne mulighed for at tænke sig om. Lederen skal ikke i detaljer fortælle, hvordan noget skal gøres

”

er i hvert fald lidt forskellige, og fordi der ofte kan opstå noget uforudset. Den ekstreme standardisering svarer til, at man kommer ind i et lokale, man skal gøre rent, hvor der er møgbeskidt på gulvet. Men i dag er det tirsdag, og om tirsdagen skal man tørre karmene af, så det går man i gang med. Det dur jo ikke,” siger Verner C. Petersen.

Kontrollfri zone

Han har rådgivet adskillige kommuner om, hvordan man kan slippe for de meget stramme regler. Og der bliver da også taget initiativer rundt omkring. I Verner C. Petersens bog, *Vildveje i velfærdsstaten*, refererer han blandt andet til et forsøg i Århus Kommune med etableringen af en ”Kontrollfri Zone”. Tilgangen er meget konkret. Under punktet *Afbureaukratisering* står der for eksempel, at uødvendig dokumentation skal afskaffes. Det er også sket i flere tilfælde, men forsøget understreger, at der er grænser for, hvad man lokalt kan gøre, fordi reglerne er fastsat højere oppe i systemet.

”Det centrale er, at der skal skabes bedre betingelser for, at man lokalt kan tænke selv, eksperimentere og finde ud af, hvad der fungerer godt.

Hver gang noget bliver besluttet centralt og skal efterleves minutiøst på den enkelte arbejdsplads, betyder det, at de lokale betingelser for at finde den bedste løsning bliver ringere,” siger Verner C. Petersen.

Et konkret eksempel, hentet fra bogen, stammer fra en børnehave i København, der tidligere havde detaljerede regler for, hvor mange børn der ad gangen måtte være på legepladsen, og om de for eksempel måtte klatre i fodboldmålene. I dag er de regler afskaffet, og det er i stedet op til den enkelte medarbejder at vurdere situationen. Afskaffelsen af reglerne har blandt andet ført til, at man kan nøjes med færre møder.

”Det er vigtigt, at lederne træder tilbage og giver medarbejderne mulighed for at tænke sig om. Lederen skal ikke i detaljer fortælle, hvordan noget skal gøres. Når der opstår et problem, kan lederen i stedet sige, at medarbejderne kan finde på en løsning til dagen efter. Over tid vil medarbejderne opleve, at det bliver mindre og mindre nødvendigt at spørge lederen til råds. Det kræver noget, det er ikke nemt, men det er nogle forandringer, der virkelig er brug for,” siger Verner C. Petersen. •



Se vores fem film:
personaleweb.dk/detnytter

5 veje til medindflydelse

KL og KTO har valgt at støtte fem forskellige projekter, hvor hensigten var at udvikle og fremme indflydelse på egne arbejdsopgaver.



Virtuelle møderum, anerkendende mødekommunikation, fra ØV- til YES-opgaver, kollegial supervision og kompetenceudvikling. KL og KTO bad om forslag til nye og anderledes metoder, da de to organisationer inviterede kommunale arbejdspladser i alle størrelser til at søge om økonomisk støtte til projekter, der kunne fremme og udvikle indflydelsen på egne arbejdsopgaver. Hensigten var at få de gode idéer frem i lyset, og KL og KTO fik, hvad de bad om. Ud af de mange, mange ansøgninger blev fem valgt. Projekterne er nu gennemført, og der er virkelig blevet tænkt kreativt i bestræbelserne på at skabe øget medindflydelse for de samme eller - i de fleste tilfælde - færre midler

5 veje til medindflydelse

∴

1. Vildbjerg Skole

På Vildbjerg Skole var det ambitionen at udvikle den kollegiale supervision. Umiddelbart lyder det måske lidt paradoksalt, at kollegial supervision kan skabe mere medindflydelse på egne arbejdsopgaver, men skolen havde en hypotese om, at supervisionen kunne medvirke til, at den enkelte lærer fik bedre muligheder for at udvikle og øge kvaliteten i vedkommendes arbejde.

2. Vejle Kommunale Tandpleje

I Vejle Kommunale Tandpleje ville man – populært sagt – give den en tand til. På grund af besparelser var man tvunget til at behandle flere patienter med færre medarbejdere. Det mål besluttede man sig for at nå ved at give den enkelte medarbejder større ansvar, bedre overblik og mere indflydelse på eget arbejde. Konkret blev projektet brugt til at ændre rutiner og den måde, arbejdet var organiseret på.

3. Cassiopeia, Brønderslev

På bostedet Cassiopeia i Brønderslev Kommune havde man – også af økonomiske årsager – gennem nogle år været tvunget til at begrænse mødeaktiviteten. Derfor var der ikke længere tilstrækkeligt med tid og rum til at drøfte hverken faglige spørgsmål eller institutionens daglige rutiner. Løsningen blev et virtuelt møderum. En medarbejder blev med midler fra projektet frigjort i tre måneder og udviklede møderummet i samarbejde med en IT-konsulent. Hensigten var at højne informationsniveauet og skabe bedre muligheder for samarbejde, idet de fysiske møder i langt højere grad fremover kan bruges på faglige drøftelser.

4. Nordfyns kommune

I Nordfyns kommune blev projektmidlerne brugt til at udvikle anerkendende kommunikation på kommunens møder. Der blev uddannet 24 mødeambassadører. Samarbejde som forudsætning for medindflydelse var et nøglebegreb i projektet. Der blev formuleret et "Kodeks for god mødeledelse og mødedeltagelse", og der er ifølge deltagerne blevet gjort op med den gammeldags mødeledelse og -deltagelse.

5. Johan Riis Minde, Morsø

Endelig har plejecentret Johan Riis Minde i Morsø kommune brugt in-terne "antropologer" til at kortlægge centrets arbejde og finde de områder, hvor tingene kunne gøres smartere. Johan Riis Minde skulle finde besparelser på tre pct. af budgettet, og projektet blev brugt til at kombinere den nødvendige sparerunde med at forbedre mulighederne for medindflydelse.

Et af kriterierne for at få tildelt støtte har været, at de erfaringer, der kom ud af projektet, skulle være relevante for andre kommunale arbejdspladser. Erfaringerne skulle kunne overføres. Nu skal udviklingsprojekternes resultater komme andre kommunale arbejdspladser til gavn. •



Der er ikke nogen plan B

Den bornholmske kommunesammenlægning blev en gylden mulighed for Vej og Park til at skabe en arbejdskultur baseret på tillid og indflydelse på eget arbejde.



Bornholms Vej og Park er opstået ud af den vanskelige sammenlægning af de fem bornholmske kommuner per 1. januar 2003. De ubesvarede spørgsmål stod i kø, alle skulle finde deres roller, mange af dem nye, og midt i det hele ville entreprenørchef Bjarne Freund-Poulsen have hele den nye organisation til at arbejde sammen på en helt anden måde, end man havde været vant til. Det handlede om Ledelse i fællesskab.

”Ledelsesstilen dengang var noget i retning af at bede folk om at grave et hul og så komme tilbage tre timer senere og se, om det var i orden og så give besked om, hvor det næste hul ...”



∴

skulle graves. Lederne var ikke parate til at give ansvar fra sig, og medarbejderne var måske heller ikke klar til at tage det ansvar. Projektet baserede sig på tanken om, at der er langt flere ressourcer i medarbejderne, end traditionel ledelse formår at aktivere. Erfaringerne har vist, at det i hvert fald er rigtigt,” siger Bjarne Freund-Poulsen. Indledningsvis var der masser af skepsis. Der lød bemærkninger, som ”Når alt det her mislykkes, hvad er så plan B?”

”Det var godt, at det kom op, for så fik Bjarne lejlighed til at sige, at der ikke var en plan B. Det her var den rigtige vej at gå, man skulle ikke tilbage til det gamle,” siger Michael Lau, der er fællestillidsmand.

Konkret bestod opgaven i at lægge så meget ansvar – og dermed så meget beslutningskompetence – som muligt ud til de 15 forskellige sjak, der udgør Vej og Park. De skulle selv planlægge deres arbejde i så vidt omfang, som det kunne lade sig gøre, de skulle give hinanden besked, hvis de var syge, skulle disponere tid og ressourcer, mange, mange ting, som tidligere var blevet varetaget af lederne.

Kaj og Peters problem

Der var masser af usikkerhed om de nye rammer, men på et visionsseminar, hvor alle var samlede, blev der formuleret nogle spilleregler og nogle



”

Når man meldte sig syg før, vi begyndte at arbejde med de her ting, var holdningen måske snarere, at så havde kommunen et problem. Nu var det pludselig Kaj og Peter fra ens eget sjak, der havde et problem, og det gjorde en kæmpe forskel

”

Michael Lau, fællestillidsmand

fælles værdier. Og med det samme begyndte forbedringerne at vise sig.

”Vi fik defineret, hvad sjakkene, mellemlederne og ledelsen skulle bestemme, altså fik lavet en egentlig kompetenceafklaring. Sagen er jo, at der er så meget viden ude i sjakkene, som jeg slet ikke har, at det bare var forstyrrende, at jeg skulle spørges. Og effekten af, at man selv havde ansvaret var meget stor,” siger Bjarne Freund-Poulsen.

Dermed sigter han til dramatisk faldende sygefravær, rankede rygge og stolthed, langt bedre trivsel og en stærk, fælles følelse af tillid til, at man vil hinanden det bedste.

”Når man meldte sig syg før, vi begyndte at arbejde med de her ting, var holdningen måske snarere, at så havde kommunen et problem. Nu var det pludselig Kaj og Peter fra ens eget sjak, der havde et problem, og det gjorde en kæmpe forskel,” siger Michael Lau og peger dermed på økonomien som et af de områder, hvor medindflydelse har medvirket til at skabe store kulturelle forandringer.

”På mange arbejdspladser involverer man slet ikke medarbejderne nok i økonomien. Her laver folk selv tilbud, og der er møder, hvor sjakbajserne gennemgår sjakkets økonomi. De holder selv øje med, at der er det rigtige antal folk på de forskellige opgaver. Når man selv er afsender af tilbuddet,

vil man strække sig meget langt for at kunne lave det til den aftalte pris,” siger Bjarne Freund-Poulsen.

En gylden mulighed

Et konkret eksempel er indkøb af nye biler. De fleste ville umiddelbart hellere have de dyre Mercedes'er end de billigere Fiat'er, men da det blev konkret, og det viste sig, at hvis man tog det dyre tilbud, var der syv af kollegerne, som skulle se sig om efter et andet arbejde, så blev man alligevel hurtigt enige om at sige ja til tilbuddet fra Fiat.

Hvor store forandringerne har været, viser sig ofte i mødet med nye medarbejdere. De er både imponerede og overraskede over, hvor meget indflydelse de har på deres arbejde.

”Hvis man kommer fra et sted, hvor man nærmest ikke tør sige godmorgen til chefen, er der en verden til forskel. Og hvis man er vant til, at man får en opgave af chefen, og når den er løst, så får man en anden, når han har tid, så hvis han har travlt, sidder man bare og venter, så er det overraskende, hvor effektivt vi arbejder,” siger Bjarne Freund-Poulsen.

I bakspejlet vurderer han, at forandringerne havde gode betingelser, fordi de kom samtidig med, at der blev etableret en helt ny organisation.

”Selvom det var krævende, var det en gylden mulighed,” siger han.. •



Medindflydelseskultur nytter

Udviklingsprojekt om medindflydelseskultur påviser store gevinster, men dokumenterer også, at omstillingen er krævende.



Efter omfattende interviewundersøgelser og målinger på 10 arbejdspladser, som alle over en længere periode har arbejdet med medindflydelse, står det klart, at der er masser af håndgribelige fordele ved at udvikle medindflydelseskulturen. Mere end 50 medarbejdere og ledere er blevet interviewet, og over 400 medarbejdere har deltaget i en spørgeskemaundersøgelse, som måler medindflydelseskultur og social kapital. Konklusionerne er klare: Gevinsterne er store, men arbejdet med medindflydelse er krævende. Ca. 20 pct. af medarbejderne forlader de arbejdspladser, hvor man så at sige ”går over til medindflydelse”, og mange af de interviewede oplever, at det tager lang tid at udvikle en stærk medindflydelseskultur. Til gengæld fø-

rer medindflydelseskulturen resultater med sig på mange niveauer. Lederne på de arbejdspladser, som har deltaget i projektet er ikke i tvivl om, at det nytter at satse på medindflydelse.

Sektionsleder Siff Hansen, Østerbro Plejecenter, Københavns Kommune mener, at effekten af mere medindflydelse på at planlægge og tilrettelægge arbejdet, kan mærkes helt ud til borgerne:

”Glade medarbejdere, der er parate til at tage ansvar for både at planlægge og gennemføre dagens arbejde, og borgere der møder færre nye ansigter. Det er det klare resultat af at få medindflydelse på arbejdet”.

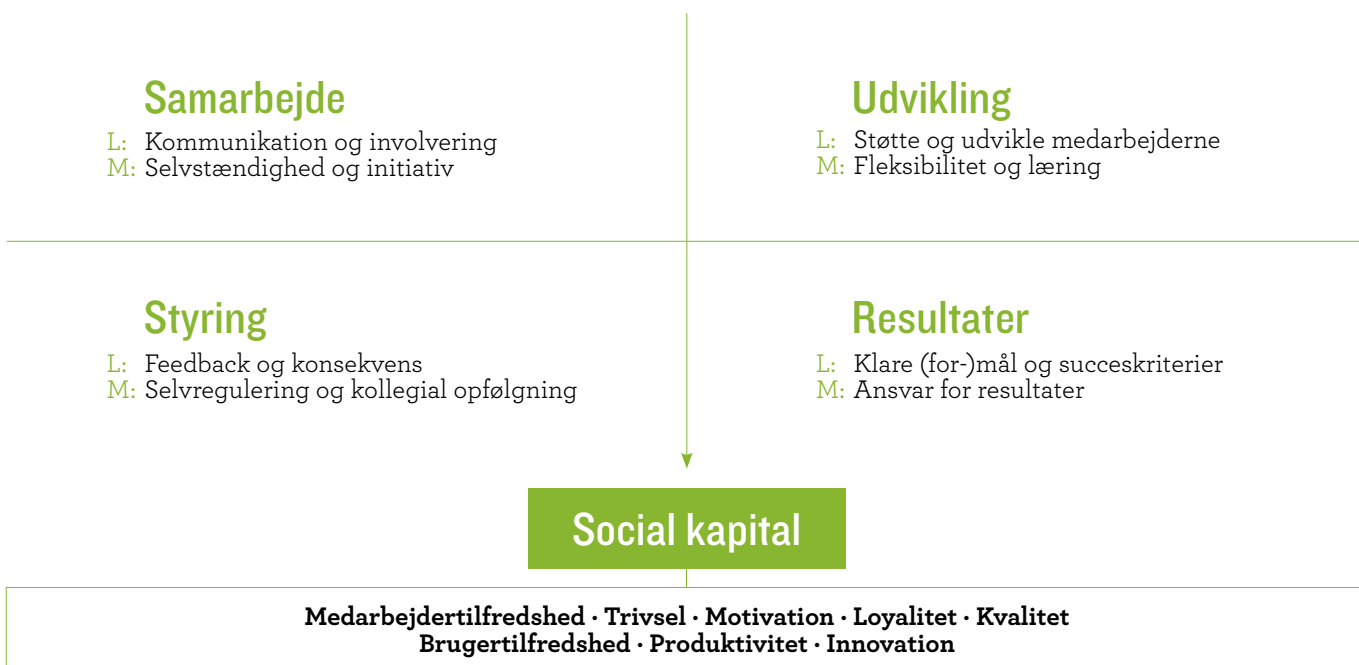
Områdeleder Helle Mortensen fra Handicapområdet i Hedensted Kommune er heller ikke i tvivl om, at øget ansvar til medarbejderne skaber flere og bedre resultater. Hun siger:

”Der er en tæt sammenhæng mellem medansvar og trivsel. Og glade medarbejdere er mere produktive”. Medindflydelse kan også rette sig direkte mod forretningsdriften, og for eksempel bestå i at decentralisere arbejdet med at kalkulere og afgive tilbud på kommunale anlægsopgaver. Entreprenørchef Bjarne Freund-Poulsen fra Vej & Park på Bornholm, er gået langt for at sikre ejerskab og ansvarlighed for resultaterne i de selvstyrende enheder i hans organisation:

”På mange arbejdspladser involverer man slet ikke medarbejderne nok i økonomien. Hos os laver folk selv tilbud, og der er møder, hvor sjakbajserne gennemgår sjakkets økonomi. De holder selv øje med, at der er det rigtige antal folk på de forskellige opgaver. Når man selv er afsender af tilbuddet, vil man strække sig meget langt for at kunne lave det til den aftalte pris”.

Ifølge Bjarne Freund-Poulsen har projektet ”Ledelse i fællesskab” både

Medindflydelseskultur: Fire dimensioner og Ledelses- og Medarbejderbidrag



Effekter ved at øge den sociale kapital gennem medindflydelseskulturen

gjort det nemmere både at fastholde og tiltrække de bedste medarbejdere, ligesom virksomheden nu står stærkere i konkurrencen med private udbydere.

Model for medindflydelseskultur

Det at inddrage kulturbegrebet og social kapital i arbejdet med medindflydelse er en nyskabelse. Der er flere årsager til, at det kan være en god idé. For det første fordi kultur sætter fokus på hele organisationen, og dermed ikke ledelse på den ene side og medarbejdere på den anden. Derimod er det relationen mellem medarbejdere og ledelse, der er i centrum. For det andet er kulturbegrebet vigtigt for at tydeliggøre, at forholdene på den enkelte arbejdsplads giver et bestemt

udgangspunkt for at arbejde med medindflydelse. Det udgangspunkt er vigtigt at kende, inden man går i gang, da værktøjerne er tilpasset medindflydelseskulturen styrke og særlige sammensætning.

De sammenhænge, som blev målt på arbejdspladserne, er blevet omsat til en model, der viser hvad medindflydelseskulturen består af, og hvordan den kobler sig til forskellige effekter.

Medindflydelseskultur består af fire dimensioner: Samarbejde, Udvikling, Styring og Resultater. Udvikling i medindflydelseskulturens dimensioner sker ved at ledelse og medarbejdere hver yder et bidrag. Eksempelvis er ledelsens bidrag i samarbejdsdimensionen øget kommunikation og involvering, mens medarbejderne

bidrager med mere selvstændighed og initiativ. De to bidrag forstærker hinanden jo mere hver part leverer, og derved udvikles denne dimension af medindflydelseskulturen. Det samme princip gælder for de øvrige tre dimensioner.

Modellen viser også, at social kapital er et bindeled til otte typer af effekter som arbejdspladserne har opnået ved at dyrke medindflydelseskulturen.

Koblingen til social kapital

Social kapital spiller ind på arbejdet med at udvikle medindflydelseskulturen. Både ved at der bør være et vist niveau af den før arbejdet med medindflydelse påbegyndes, og fordi dyrkning af medindflydelseskultur direkte bidrager til at øge den sociale ...

∴

kapital.

Projektets analyser har vist, at vejen til de effekter, som medindflydelseskultur skaber, går igennem den sociale kapital. Social kapital består af tre elementer: Samarbejdsevne, tillid og retfærdighed. Motivationen og tilfredsheden stiger ved at ledelse og medarbejdere sammen tilrettelægger arbejdet. Tilliden vokser når man sammen definerer roller, opgaver og succeskriterier. Og øget medindflydelse og gennemsigtighed om belønning og anerkendelse, samt en mere konsekvent opfølgning, øger oplevelsen af retfærdighed.

Den tætte kobling mellem at dyrke medindflydelseskulturen og at øge den sociale kapital, blev målt på samtlige arbejdspladser. De steder hvor medindflydelseskulturen havde udviklet sig mest, var den sociale kapital tilsvarende vokset – og omvendt.

Sammenhængen er vigtig, da den er nøglen til at dokumentere medarbejdernes og lederens faste overbevisning om, at medindflydelsesarbejdet er forklaringen på de opnåede forbedringer i bl.a. motivation, trivsel, medarbejder- og brugertilfredshed og produktivitet. Social kapital har nemlig en forskningsmæssigt dokumenteret positiv indvirkning på disse størrelser. Medindflydelse skaber altså målbare effekter, men den gør det primært gennem at øge den sociale kapital. Op imod 70 % af virkningen af medindflydelse kan forklares gennem en øget social kapital, viser projektets undersøgelser.

Al materialet fra undersøgelsen, inklusive metoder, værktøjer og erfaringer, er nu bearbejdet og samlet på et website under Personaleweb, så alle arbejdspladser, der ønsker at dyrke medindflydelseskulturen, har en værktøjskasse til rådighed.

Værktøjskassen rummer to dele. En del som beskriver hvad medindfly-

”

Glade medarbejdere, der er parate til at tage ansvar for både at planlægge og gennemføre dagens arbejde, og borgere der møder færre nye ansigter. Det er det klare resultat af at få medindflydelse på arbejdet

”

Siff Hansen, Sektionsleder,
Østerbro Plejecenter,

delseskultur er, hvordan dens styrke måles og hvor der er forbedringspotentiale. Den anden del består af værktøjer og metodebeskrivelser, som er rettet mod at udvikle bestemte områder af medindflydelseskulturen. Effektmåling sker ved at gentage målingen efter en periode, hvor der er arbejdet med medindflydelse, eller gennem andre målinger, eksempelvis trivselsmålinger. •



Peter Hasle er professor og ph.d. fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Han vurderer, at der er store muligheder forbundet med arbejdet med medindflydelseskultur. Men det er vigtigt at sikre sig, at medarbejderne ikke bare oplever initiativerne som meningsløse floskler, og det kan ske, hvis tilliden mellem ledelse og medarbejdere i udgangspunktet er for lille.

Medindflydelseskultur og social kapital går hånd i hånd

Et udgangspunkt i kerneopgaven er den bedste måde at få succes med medindflydelseskultur på, forklarer professor, ph.d. Peter Hasle fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

Hvad er det mest interessante ved Medindflydelseskultur?

Begrebet medindflydelseskultur antager på samme måde som social kapital, at der ligger uforløste ressourcer gemt i måden vi samarbejder og organiserer os på. Medindflydelseskultur opfatter jeg som en tilgang til ledelse og organisering, som ser muligheder i at inddrage medarbejderne i måden, opgaverne løses på. At ledelse og medarbejdere kan samarbejde om at fastlægge, hvordan kerneopgaven løses bedst muligt.

Mener du at der er belæg for at sige, at det at styrke medindflydelseskulturen øger organisationens sociale kapital og dermed bidrager til at skabe effekter som trivsel, tilfredshed, kvalitet og produktivitet?

Ja, det mener jeg faktisk, der er. Medindflydelse er et centralt element i social kapital og øget medindflydelse vil bidrage til at styrke samarbejdsevnen. Det kan i næste række have en positiv betydning for, at tilliden mellem ledere og medarbejdere vokser, ligesom følelsen af retfærdighed øges, når medarbejderne gennem medindflydelsen får indsigt i beslutningsprocesserne.

Er der farer og risici ved at arbejde med medindflydelseskultur?

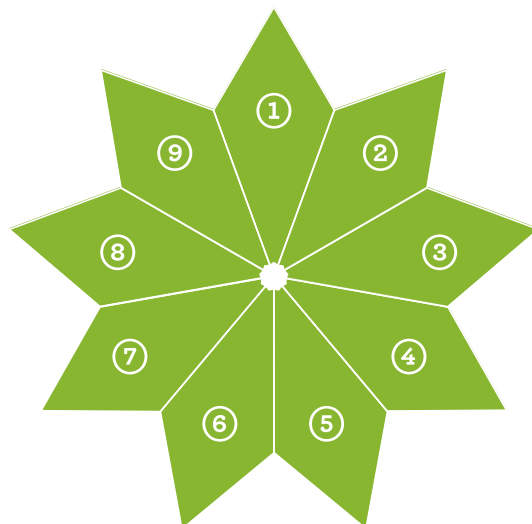
Medindflydelseskultur kan udvikle den sociale kapital, men tilgangen til at arbejde med både medindflydelseskultur og social kapital er afhængig af udgangspunktet. Hvis den sociale kapital er på et lavt niveau, hvor for eksempel tilliden mellem ledere og medarbejdere er lav, vil medarbejderne måske antage, at "ledelsen er ude på noget", hvis den introducerer medindflydelseskultur. Så hvis der mangler en grundlæggende tillid mellem ledelse og medarbejdere, nytter det ikke meget at lancere et begreb som medindflydelseskultur. Det bliver nemt til et nyt ord til den næste omgang leder-bullshit bingo blandt medarbejderne.

Hvad kan man gøre, hvis det er tilfældet?

Der skal etableres den nødvendige tillid først. Ledelsen skal aktivt vise, at medarbejderne kan have tillid til ledelsens udmeldinger. Der skal tydelig og markant handling bag ordene.

Hvad ser du som vigtigst for at få succes med at udvikle medindflydelseskulturen?

Jeg ser det som afgørende vigtigt, at man tager udgangspunkt i kerneopgaven. Altså det behov som arbejdspladsen er sat i verden for at dække. Arbejde med kultur og medindflydelse skal ikke foregå som en isoleret aktivitet, eller som et projekt der er løsrevet fra den daglige opgaveløsning. Det er vigtigt at de indsatser, som sættes i værk for at styrke medindflydelseskulturen, er forankret i arbejdet med kerneopgaven. Social kapital handler om evnen til i fællesskab at løse en opgave, og det er netop kerneopgaven på en arbejdsplads. •



Stjernen med de ni takker

Samtlige medarbejdere i Morsø Kommune var med til at formulere Kodeks for godt medarbejderskab, Danmarks første af sin slags.

”
Den har en adfærdsregulerende funktion, lidt som Janteloven, bare med modsat fortegn.
”

- **Stjernen har ni takker** med en anbefaling ud for hver, og den fylder fem år i år. Den er resultatet af samtlige mere end 2.000 medarbejders anstrengelser, og den udgør selve fundamentet under Morsø kommunes arbejde med godt medarbejderskab. For fem år siden besluttede man i Morsø, at man ville gå forrest og formulere Kodeks for godt medarbejderskab. Sådan et fandtes ikke andre steder, men inspirationen kom fra kommunalbestyrelsen, der havde formuleret et Kodeks for god politisk ledelse. Og måske var timingen god.

”Morsø havde nok mere overskud i den periode, end man havde mange andre steder, fordi man kun i mindre grad blev berørt af kommunalreformen. Kommunegrænserne skulle ikke ændres. Der var ikke nogen sammenlægning at få til at fungere, og så kunne man i stedet fokusere på at skabe det her redskab,” siger Helle Hjortshøj, der er fællestillidsrepræ-

sentant for DSR og næstformand i kommunens hovedMED-udvalg.

50 medarbejdere fik til opgave i fællesskab at komme med et oplæg til, hvad anbefalingerne skulle bestå af. Deres forslag blev testet for samtlige kommunens medarbejdere på 50 kursusdage. Og de dage havde en vigtig funktion, som rakte ud over selve det kodeks, der var på dagsordenen. For selvom kommunegrænserne bestod, var alt ikke som det plejer for Morsø. Man skulle overtage en række opgaver fra amterne og i det hele taget en anden opgavefordeling og øget fokus på serviceringen af borgerne.

”Arbejdet med Kodeks for godt medarbejderskab var en god proces til at komme ind i den nye organisation og få iværksat en dialog om fundamentet i ”Ny Morsø Kommune”,” siger kommunaldirektør Per Flemming Laursen.

Også til svære beslutninger

I dag er Kodeks for godt medarbejderskab en hjørnesten i fundamentet under medarbejdernes måde at arbejde på. Det er ikke en tekst, man kan udenad, men den bliver gennemgået på introduktionsdagene for nye medarbejdere, og den udgør en referenceramme, som Per Flemming Laursen tillægger stor betydning.

”Den har en adfærdsregulerende funktion, lidt som Janteloven, bare med modsat fortegn. Det er ikke en lov, men det er et godt sted at tage

Kodeks for godt medarbejderskab

De ni anbefalinger

På s.14: Medindflydelse på svensk:
Om et ambitiøst udviklingsarbejde med Medarbejderskab i Uppsala

1. Jeg afklarer opgaver og ansvar med min daglige leder
2. Jeg er ansvarlig overfor fastlagte politiske og administrative mål og beslutninger
3. Jeg er lydhør over for borgere og samarbejdspartner
4. Jeg bidrager til at skabe sammenhæng og helhed i organisationen
5. Jeg har fokus på effektivitet, kvalitet og resultater
6. Jeg er innovativ og ser muligheder i opgaveløsningerne
7. Jeg er opmærksom på mine pligter og rettigheder
8. Jeg udviser professionel og personlig integritet
9. Jeg bidrager til et godt arbejdsmiljø

afsæt, når der er behov for det. Det er en slags best practice, som man kan referere tilbage til. Vi har for eksempel haft meget fokus på anbefaling 9, der handler om at bidrage til et godt arbejdsmiljø, og det er ret fint, at den anbefaling er formuleret på skrift,” siger Per Flemming Laursen.

Og så er Kodeks for godt medarbejderskab et godt redskab i bestræbelserne på at skabe og sikre medindflydelse. Alle ni anbefalinger har medindflydelses-potentiale, som Helle Hjortshøj ser det.

”Nu står vi i en situation med en stram økonomi, og det kalder måske på en anden slags medindflydelse, men det er tydeligt på det arbejde, der foregår i MED-systemet, at de værdier, der kommer til udtryk i Kodeks for godt medarbejderskab, gennemsyrrer kulturen. Derfor er man også med, når der skal træffes vanskelige beslutninger, for eksempel om besparelser,” siger Helle Hjortshøj.

Ambitionen er, at Kodeks for godt medarbejderskab skal revitaliseres i 2012. Efter fem år er betydningen gledet lidt i baggrunden, og det er vigtigt, også for nye medarbejdere, at det spiller en central rolle.

”Nu lever det, nu er det her, men det er ikke noget, man har et Wauw-forhold til. Derfor drøfter vi i øjeblikket, hvordan vi igen kan få Kodeks for godt medarbejderskab helt frem i bevidstheden,” siger Per Flemming Laursen. •



DET
NYTTER

Læs meget mere om medindflydelse:
personaleweb.dk/detnytter



Se vores fem film om
medindflydelse på:
personaleweb.dk



IKT@

KL