

# Ledelse i fællesskab



- Nye opgaver for ledelse, medarbejdere og tillidsvalgte?
- Hvordan får vi en god arbejdsplads?

# Ledelse i fællesskab

## Hvorfor ledelse i fællesskab?

Pjecens titel er valgt for at understrege, at gode og effektive arbejdspladser kræver, at I som medarbejdere får indflydelse på, hvordan arbejdet er organiseret.

I er eksperterne, for det er jer, som til dagligt leverer ydelser til brugere og kunder.

Pjecen er et bud på, hvordan I kan omstille jeres arbejdsplads, så I får større ansvar og indflydelse på arbejdet. Det er også en mulighed for at bruge og udvikle jeres kompetencer på arbejdet. Og måske kan det også føre til bedre lønvilkår, end I har i dag.

Se på mulighederne for at udvikle ledelse og arbejdsorganisering, når jeres arbejdsplads skal i gang med en ændring af styreform, f.eks. indførelsen af intern kontrakt-

styring, eller når I skal i konkurrence med private, f.eks. med udbud af driftsopgaver.

Ændret arbejdsorganisering kan både være en nødvendig del af de andre planer for arbejdspladsen, men det kan også være et alternativ, der umiddelbart kan forene kravene om øget effektivitet med jeres ønsker om en god arbejdsplads.

Læs mere om nye styreformer for de offentlige arbejdspladser i pjecen "Det offentlige som virksomhed".

I denne pjec kan I læse om, hvordan "Ledelse i fællesskab" kan give jer en bedre arbejdsplads - med eller uden ændring af styre- og organisationsform (kontraktstyring, selskabsdannelse m.m.).

Ledelse i Fællesskab er også titlen på et udviklingsprojekt for en række offentlig og private arbejdspladser. Læs mere om det projekt på [www.sid.dk/lif](http://www.sid.dk/lif)



# En bedre arbejdsorganisering

At skabe gode arbejdspladser kræver at arbejdet er organiseret godt. Det handler om at finde en model, som forener jeres ønske om et godt arbejdsmiljø og indflydelse på egne arbejdsforhold med arbejdsgivernes ønske om effektive arbejdspladser.

Indførelsen af selvstyrende grupper er en vej til at forene jeres interesser. Det er ikke den eneste mulighed, men vi har valgt at sætte fokus på netop denne vej, da det er et godt udgangspunkt for at diskutere mere konkrete muligheder for netop jeres arbejdsplads: Måske drejer det sig kun om bedre kommunikation, måske om uddelegering af kompetence, måske om ændret arbejdsdeling - men det er alle faktorer, der vil indgå, når man snakker om selvstyrende grupper.

En ny arbejdsorganisering tager udgangspunkt i flere forskellige ideer: den lærende organisation, det udviklende arbejde, selvstyrende grupper, team m.m.

Fælles for alle ideerne er, at I som medarbejdere ikke kun skal udføre jeres nuværende tekniske og manuelle opgaver - det kunne f.eks. være vejvedligeholdelse. I får også ansvaret for de fleste af de opgaver, der danner rammen herfor. Det gælder administrative, økonomiske, planlægningsmæssige opgaver, men også mange andre typiske ledelsesopgaver, der handler om koordinering og udvikling. På den måde vil en ny arbejdsorganisering ændre rolle- og arbejdsfordelingen mellem ledere og medarbejdere.

## Hvad er en selvstyrende gruppe?

Helt overordnet er en selvstyrende gruppe en gruppe medarbejdere, som i fællesskab har ansvaret for at planlægge, tilrettelægge, gennemføre og kontrollere dele af eller hele produktionsprocessen.

Ved at få ansvaret for flertallet af de opgaver, der følger med at producere en ydelse, får I mulighed for selv at tilrettelægge arbejdet på den måde, I finder optimal. Det kan f.eks. være i forhold til arbejdets kvalitet, afvekslingen i arbejdet, brugen af jeres forskellige talenter, arbejdstid, ferie og meget mere.

Det kan give jer større motivation og arbejdsglæde, mindre sygdom, mindre udskiftning i personalegruppen etc. Og for arbejdsgiverne betyder det en bedre udnyttelse af viden og ressourcer.

## Selvstyrende gruppe en succes

I perioden 1994-1998 gennemførte Bus Danmark ( dengang offentligt ejet aktieselskab) et udviklingsprojekt i samarbejde med chaufførerne på rute 166, hvor chaufførerne blev organiseret i en selvstyrende gruppe.

Chaufførerne besluttede, at de ikke ville have en leder af gruppen. I stedet blev der udpeget fire såkaldte driftschauffører, der dels sad på kontoret og varetog administrative og økonomiske opgaver og dels kørte bus ligesom kollegerne. Der var desuden mulighed for at ændre på, hvem der var driftschauffør.

Chaufførerne deltog i et fire-ugers kursus i perioden op til, at den selvstyrende gruppe blev etableret. På kurset blev chaufførerne undervist i vagtplanlægning, regnskab, køreplansopbygning, rengøring og vedligeholdelse af busser, personale- og lønpolitik samt miljø.

Kort tid efter, at chaufførerne havde overtaget ansvaret for alle dele af busdriften, besluttede de at prøve at løse et gammelt problem med, at køreplanen ofte passede dårligt med andre offentlige transportmidler. Gennem direkte forhandlinger med HT lykkedes det at få tilpasset køreplanen. Det gav en større tilfredshed hos passagererne uden ekstraomkostninger ved kørslen.

Et andet væsentligt punkt for chaufførerne var at få ændret vagtplanlægningen for chaufførerne. Den hidtidige vagtplanlægning havde været meget stiv. Chaufførerne blev derfor enige om, at alle havde ret til at få fri, når man havde behov for det. Til gengæld forpligtede chaufførerne sig til at være fleksible i forhold til at bytte internt eller tage andres vagter. Derved sparede enheden en del penge til vikarer ved sygdom samtidig med, at alle var mere tilfredse og arbejdsmiljøet blev bedre.

I løbet af projektperioden sænkede chaufførerne også antallet af aflyste afgang, ligesom de fik nedsat omkostningerne til vedligeholdelse og reparationer. Det sidste blev opnået, fordi de blev bedre til at melde om mindre problemer på busserne med det samme, så skaderne ikke udviklede sig. Chaufførerne pegede selv på, at det sidste skyldtes, at de følte et større ansvar, nu hvor de selv stod for planlægningen af alle opgaver ved busdriften.

Projektet blev nedlagt, da ruten blev udliciteret.

Læs mere i rapporten "Selvstyre og udlicitering - ven eller fjende?" udgivet af Teknologisk Institut

# Nye roller for leder, tillidsvalgte og medarbejdere

## Hvad med ledelse AF selvstyrede grupper?

Det at indføre selvstyrede grupper ændrer ikke ved, at lederen stadig har det endelige ansvar for udførelsen af arbejdet. Det er stadig lederen, der har det overordnede ansvar for personale, drift, økonomi etc. Men lederens rolle ændrer sig, for med selvstyrede grupper overtager medarbejderne det daglige ansvar for at vurdere og planlægge den samlede opgaveindsats. Her bliver ledelse et fælles anliggende mellem leder og medarbejdere.

Lederen skal ikke længere fungere som eksperten, der planlægger opgaveudførelsen ned i mindste detalje og derefter udstikker opgaver til hver enkelt ansat. I stedet skal lederen definere de overordnede retningslinjer for arbejdet, understøtte og coache arbejdet i de selvstyrede grupper og ikke mindst have respekt for deres forslag og ideer til ændringer i arbejdsorganiseringen.

Når lederens rolle ændrer sig så markant, kan der også let opstå modvilje med omstillingen fra især mellemledere. Ofte er der oven i købet brug for færre mellemledere, når arbejdet er organiseret i selvstyrede grupper. Nogle er måske bange for at blive overflødige, andre bryder sig bare ikke om, at der ændres på deres opgaver, mens andre igen ikke vil afgive den 'magt', der følger med at have den fulde beslutningsret i forhold til økonomi og planlægning. Det er derfor ikke altid let at få alle til at acceptere ideen om at uddelegere ledelsesopgaver.

## Hvad med ledelse I selvstyrede grupper?

Det er ikke uproblematisk at placere traditionelle ledelsesopgaver i selvstyrede grupper. Som medarbejdere skal I vænne jer til, at I ikke bare er kolleger. I får også en ny rolle som hinandens 'ledere'. I får et andet ansvar over for hinanden - på godt og ondt.

En stor risiko er, at der opstår uformelle ledere, som forsøger at styre gruppen, og som vil bestemme på gruppens vegne. Men ideen med selvstyrede grupper er netop ikke at have en bestemmende leder. Derimod skal I søge at løse opgaverne i fællesskab, for det er det, der kan gøre planlægningen og udførelsen af arbejdet bedre.

Omvendt er der brug for, at den samlede indsats i gruppen koordineres, så der er styr på, hvad der bliver gjort,

hvordan og af hvem. Det er de færreste grupper, der kan fungere uden en eller anden form for fælles koordinering.

En løsning på det problem kan være at vælge en eller flere koordinatore i gruppen, der har ansvar for, at der er sammenhæng i arbejdet. Dvs. har styr på ressourceforbrug, indkøb af materiel, planlægning af gruppens opgaver og meget mere. I kan eventuelt lade funktionen gå på skift mellem gruppens medlemmer.

Det handler i høj grad om, at I skal lære at basere jeres arbejde på dialog og erfaringsudveksling. Det gør jer fleksible, så I kan tage højde for ændringer i betingelserne for

## Hvad skal I huske for at give plads til alle?

- At der bliver indgået en aftale med arbejdsgiverne om sociale forpligtigelser - tag udgangspunkt i KTO-overenskomsten, rammeaftale om Socialt Kapitel henholdsvis i Centralorganisationerne i staten og Personalestyrelsens aftale om lokale aftaler om job på særlige vilkår (socialt kapitel) og i vejledningen til samarbejdsaftalens afsnit om job på særlige vilkår m.v. (Socialt kapitel))
- At der bliver indgået en aftale med arbejdsgiverne om seniorpolitik - tag udgangspunkt i KTO-overenskomstens rammeaftale om Seniorpolitik eller Centralorganisationerne i staten og Personalestyrelsens aftale om senior og fratrædelsesordninger.
- At der bliver indgået en aftale med arbejdsgiverne om sygefravær og arbejdsfastholdelse - tag udgangspunkt i KTO-overenskomstens rammeaftale om vilkår for personer med nedsat funktionsevne eller de statslige aftaler herom. (Se ovenstående henvisning i punkt 1)

*I kan finde mere om aftalerne på [www.kto.dk](http://www.kto.dk) eller på [www.cfu-net.dk](http://www.cfu-net.dk) og [www.stk.dk](http://www.stk.dk)*

*I kan læse mere om at give plads til alle på [www.sid.dk](http://www.sid.dk) under punktet uddannelse, hvor I finder projektet "Med på holdet".*

arbejdet. Det kan være sygdom i gruppen, materialer, der ikke er kommet hjem, maskiner, der går i stykker eller andet, som gør, at I er nødt til at tilpasse arbejdsindsatsen.

## Med på holdet?

I skal også huske at give plads til forskellige roller i gruppen. Nogle ønsker måske slet ikke at være koordinator for arbejdet, men de er til gengæld fantastiske til at beskære træer. Andre er måske fysisk nedslidte efter et langt arbejdsliv og arbejder derfor ikke så hurtigt, men til gengæld har de masser af erfaring og er dygtige til at lære fra sig, så I andre kan gøre jeres arbejde bedre. Det handler om, at alle får lov til at bruge deres særlige talenter, og at I ikke fokuserer på hinandens mangler. Hvis I begynder at udstøde dem, der ikke lige passer i den samme ramme som jer andre, så ender I med at være jeres egen værste arbejdsgiver.

## Hvad med de tillidsvalgte?

De tillidsvalgte skal stadig være medarbejdernes repræsentanter, der varetager opgaver i relation til overenskomster, personaleforhold og sikkerhedsforhold m.m., men de tillidsvalgte får også en ny rolle.

Men ud over at være den traditionelle *modspiller* til ledelsen, som skal sikre medarbejdernes rettigheder, bliver de også ledelsens *medspiller*.

Det er eksempelvis en god ide, at den tillidsvalgte spiller en stor rolle, når der skal udarbejdes uddannelsesplaner for medarbejderne.

Det er jo ikke sikkert, at medarbejdernes ønsker til kompetenceudvikling stemmer overens med de samlede behov for at få en selvstyrende gruppe til at fungere. Hvad nu hvis ingen medarbejdere ønsker uddannelse i økonomistyring? Hvordan tackler man det som tillidsvalgt?

Som tillidsvalgt kan man altså komme til at stå i et dilemma, hvor medarbejdernes ønsker ikke stemmer overens med behovet for forandringer. I den type af situationer kommer den tillidsvalgte i konflikt med den traditionelle rolle som 'medarbejdernes mand'

Det er derfor vigtigt at få afklaret, hvad der forventes af jer, der er tillidsvalgte.

Det er også vigtigt, at de tillidsvalgte sørger for at give information til medarbejderen både før, under og efter vanskelige forhandlinger, hvor der kan opstå dilemmaer. *Læs mere om det i pjecen "Åbenhed og medbestemmelse".*



## Hvordan kan I styrke dialogen og samarbejdet?

Alle skal til at arbejde sammen på nye måder. Det gælder internt mellem medarbejderne, i forhold til ledelsen, i forhold til de tillidsvalgte og mellem tillidsvalgte og ledelsen. Information og dialog bliver meget vigtigt for et godt samarbejde, fordi det kendte beslutningshierarki bliver brudt ned. Man arbejder ikke længere kun efter ordrer men også efter fælles aftale.

Der er gode muligheder for at styrke dialogen og informationsniveauet. Det handler for det første om at skabe gode rammer for medbestemmelsessystemet og for de interne møder. Der kan f.eks. være behov for, at den enkelte selvstyrende gruppe mødes om morgenen, inden dagens arbejde begynder, hvor man kan udveksle informationer og diskutere problemerne.

Der vil sikkert også være behov for tværgående møder med alle de selvstyrende grupper og arbejdspladsens ledelse, hvor emner af betydning for hele arbejdspladsen kan diskuteres.



## Ny samarbejds- og mødestruktur

I begyndelsen af 2004 indførte Kronborg Skovdistrikt selvstyrende grupper. Arbejdspladsen blev organiseret omkring to selvstyrende grupper. Der blev også etableret en driftsgruppe bestående af skovrideren, den personaleansvarlige skovfoged samt forstfuldmægtigen. Driftsgruppen foretager den overordnede koordinering af arbejdet i Skovdistriktet.

Begge de selvstyrende grupper holder jævnligt interne møder, hvor de udstukne opgaver bliver koordineret, og problemer i relation til opgaverne eller andre interne forhold diskuteres. Det er med til at sikre en fleksibel opgaveløsning, fordi beslutninger tages af dem, der skal udføre arbejdet.

Samtidig med indførelsen af selvstyrende grupper blev samarbejdsudvalget, kaldet Medarbejder Indflydelses Organet, ændret fra 12 til fem personer. I det nye udvalg sidder to repræsentanter for medarbejdergruppen samt skovrideren, den personaleansvarlige skovfoged og forstfuldmægtigen.

Ændringen skal ses i relation til, at alle daglige problemer nu diskuteres og søges løst på de interne møder i de selvstyrende grupper. Medarbejder Indflydelses Organet tager sig derfor kun af de overordnede principielle diskussioner. Ideen er at blive mere visionære, fordi der nu er tid til at tænke fremad frem for at fokusere på de daglige problemer.

Kronborg Skovdistrikt er en del af udviklingsprojektet LiF. Læs mere om forandringerne i Kronborg Skovdistrikt og om LiF-projektet på [www.sid.dk](http://www.sid.dk)

### Hvad skal I huske at afklare om de nye roller?

- Hvad er ledelsens beslutningskompetence og hvad bestemmer medarbejderne?
- Hvordan og hvem skal koordinere arbejdet i grupperne?
- Hvor ofte skal alle i en selvstyrende gruppe mødes og diskutere problemer og afklare løsning af gruppens arbejdsopgaver?
- Hvordan sikrer I plads til alle, så de kan udfolde deres talenter på arbejdet?
- Hvad er der brug for af nye kompetencer: Hvad skal vi alle sammen kunne, og hvem har brug for noget ekstra (se nedenfor om kompetenceudvikling)?
- Hvordan løser I interne konflikter i gruppen? Hvornår skal tillidsrepræsentanten og/eller ledelsen inddrages?
- Hvad kan de tillidsvalgte sammen med ledelsen beslutte på vegne af kollegaerne, og hvad skal godkendes af kollegaerne?

# Kompetenceudvikling - et vigtigt redskab til bedre arbejdspladser

Når arbejdet skal organiseres i selvstyrende grupper, bliver der brug for nye kompetencer hos jer som medarbejdere, så I kan samarbejde på en ny måde og så I kan varetage de administrative, økonomiske og planlægningsopgaver, som I får. Det er dog ikke kun jer, der får brug for nye kompetencer. Det samme gælder lederne, der også får nye roller.

## Hvad er kompetenceudvikling?

Mange tænker først og fremmest på efter- og videreuddannelse i forbindelse med kompetenceudvikling, og det vil der helt sikkert også være behov for. Men ofte vil der være behov for at gøre flere ting. Viden bliver nemlig først til en kompetence, når den bruges i dagligdagen. Derfor er det vigtigt, at der i det daglige arbejde på jobbet er mulighed for at lære nyt.

## Hvilke kompetencer mangler I?

Det er vigtigt at skabe overblik over samtlige behov for kompetenceudvikling. Start med at få klarlagt hvilke kompetencer hos den enkelte, der bliver brug for efter omstillingen til selvstyrende grupper. Herefter kan I så vurdere, hvilke kompetencer I allerede har, og hvilke der mangler.

## Eksempler på kompetenceudvikling

- Temadage på arbejdspladsen med ekstern eller intern underviser
- Jobbytte/jobrotation
- Sidemandoplæring og følordinger
- Efter- og videreuddannelse
- Udviklingssamtaler - individuelt og for grupper
- Supervision og sparring
- Erfaringsudveksling, f.eks. på tværs af de selvstyrende grupper, på møder i de selvstyrende grupper m.m.
- Muligheden generelt for at prøve noget nyt i arbejdet
- Besøg på andre arbejdspladser.

Læs mere om kompetencepakken OK 02 indgået mellem centralorganisationerne i staten samt Personalestyrelsen og berunder aftalen om strategisk og systematisk kompetenceudvikling i statens institutioner, CFU og Personalestyrelsens vejledning hertil samt aftalen om kompetencefonden på [www.stk.dk](http://www.stk.dk)

Læs mere om kompetenceudvikling i den kommunale sektor på [www.personaleweb.dk](http://www.personaleweb.dk) og på [www.kto.dk](http://www.kto.dk) om Aftale om kompetenceudvikling, 2002.

Husk det ikke er nødvendigt, at alle har de samme kompetencer i gruppen.

Krumtappen i det arbejde bør være en udviklingssamtale med hver enkelt medarbejder for at afdække de personlige ønsker og behov. Denne udviklingssamtale skal ligge så tidligt i forløbet som muligt, så der er tid til at tage hensyn til de forskellige ønsker.

I får mest ud af at tilrettelægge kompetenceudviklingen sådan, at den enkelte medarbejders interesser bliver tilgodeset. Omvendt må I selvfølgelig ikke ende i en situation, hvor den selvstyrende gruppe mangler kompetencer. Det er en balancegang mellem hensynet til den enkeltes ønsker og mulighederne for at udvikle arbejdspladsen.

## Hvilke typer af kompetencer har I behov for?

- Dialog og informationsformidling bliver vigtigt, hvis samarbejdet skal fungere. Hvilket behov har ledere og medarbejdere for bedre kommunikation?
- Som medarbejdere skal I til at løse opgaver, der hidtil har været administrations- og ledelsesopgaver. Hvilke behov har I for viden og nye kompetencer i administration, økonomi, planlægning?
- Måske betyder de selvstyrende grupper også en anden opgavefordeling, hvor I i højere grad går på tværs af jeres gamle opgaver. Det kan betyde, at I har behov for nye faglige kompetencer?

## Efteruddannelse i Serviceprojektet

Frederiksborg Amt gennemførte i slutningen af 1990'erne et stort udviklingsprojekt sammen med de faglige organisationer. Projektet, der bl.a. betød indførelse af selvstyrende grupper/team, indeholdt et omfattende tilbud om efteruddannelse for alle ansatte på de sociale institutioner:

- Introduktion til serviceområdet (1 uge)
- Område- og brugerkendskab (2 uger)
- Arbejds miljø/basisfunktioner (2 uger)
- Teamarbejde (3 uger)
- Rengøring (2 uger)
- Grønne områder (1 uge)
- Ejendommen ude og inde (1 uge)
- Mad og Køkken (3 uger)

Læs om evaluering af projektet på [www.dkk.dk](http://www.dkk.dk) under vidensbank.

# Gode arbejdspladser betyder også gode lønforhold

Med indførelsen af selvstyrende grupper er der som nævnt mulighed for at skabe mere effektive arbejdspladser. Men skal det kun komme arbejdsgiverne økonomisk til gode, hvad med jer? Ofte vil der være gode muligheder for at forbedre jeres løn, hvis I får koblet en god lønaftale til omstillingen.

Indførelsen af selvstyrende grupper betyder som sagt, at I som medarbejdere overtager en masse opgaver, der tidligere lå hos lederne og administrationen. De nye funktioner, I får med omstillingen, kan der passende knyttes løntillæg til efter aftalerne om Ny Løn. Det vil give jer ekstra motivation for at varetage opgaver som budget og økonomistyring, vedligeholdelse af materiale m.m. Det kunne også bruges til at belønne dem, som er gode til at lære fra sig, når der kommer lærlinge eller nye medarbejdere. Og måske kan der for at fremme engagementet gives et tillæg til alle i gruppen for at deltage?

Overgangen til selvstyrende grupper betyder også stort fokus på kompetenceudvikling. Her er det oplagt at knytte et varigt kvalifikationstillæg til f.eks. efter- og videreuddannelse.

Endelig er der muligheden for at bruge aftalerne om re-

sultatløns (KTO-aftale om resultatløns pr. 1. april 1997 og Lønjusteringsaftalen samt fællesoverenskomsterne på statens område).

Hvis I formår at effektivisere arbejdet ved at organisere det bedre, sparer jeres arbejdsplads ofte mange penge.

Frigørelse af midler (evt. på sigt) fra f.eks. mellemlider-niveauet bør kunne bruges til varige kvalifikationstillæg (eventuelt funktionstillæg). Der kan dog også være basis for at gøre brug af resultatløns i situationer hvor effektiviseringer indebærer, at der kan overføres et "overskud" på driftsbudgettet til lønkontoen.

På det kommunale område kan aftalen om resultatløns anvendes til samtlige ansatte på en enkelt institution, uanset om de er overgået til den nye løndannelse, men udbetaling af resultatløns forudsætter, at der lokalt bliver indgået en aftale herom.

Vær opmærksom på, at resultatløns udbetales som ikke-pensionsgivende engangsvederlag.

Læs mere om Resultatløns og Ny Løn på [www.kto.dk](http://www.kto.dk) og på [www.cfu-net.dk](http://www.cfu-net.dk)

## En god aftale om Ny løn

Parkafdelingen i Gentofte Kommune indførte selvstyrende grupper i 1998. Allerede året før indførte Parkafdelingen resultatløns. Aftalen om resultatløns blev i 1998 ført ind i en lokalaftale om Ny løn, som var tilpasset organiseringen i selvstyrende grupper.

**Resultatlønsaftalen** er gruppebaseret. Dvs. at alle i gruppen bliver vurderet på gruppens samlede indsats, hvorfor alle også får det samme i resultatløns. Resultatløns er baseret på, hvor god målopfyldelse den selvstyrende gruppe har, og hvor meget de har sparet i forhold til det budgetteret. Den samlede målopfyldelse vurderes på baggrund af fire årlige gennemgange af arbejdet. På en skala fra 1 til 5 vurderes det, hvor godt arbejdet er udført i forhold til de opstillede mål. Gives karakteren 3 svarer det til en målopfyldelse på 60%. Når året er omme udregnes den samlede målopfyldelse. Er den f.eks. på 55%, fordeles 55% af årets besparelser ligeligt mellem medarbejderne i gruppen som resultatløns.

**Kvalifikationsløns** gives til den enkelte ud fra kriterierne uddannelse, erfaring og lokalkendskab. Som eksempler giver et relevant kursus 3 point, mens to års erfaring giver

2 point. Det samlede antal point ganges med et forudbestemt ørebeløb og gives derefter som månedligt kvalifikationstillæg til medarbejderen. Kriterierne er udvalgt for at motivere til kompetenceudvikling og belønne de kompetencer som kommer med erfaringen.

**Funktionsløns** gives også til den enkelte. Der gives point for kendskab til de enkelte gartneropgaver i Parkafdelingen, sidemandsoplæring, initiativ i opgaveløsningen og ansvar for særlige opgaver - f.eks. budget eller styring af timeforbrug. Det samlede antal point ganges med et forudbestemt ørebeløb og gives som funktionstillæg. Ligesom ved kvalifikationsløns er kriterierne udvalgt for at motivere medarbejderne. Ved funktionsløns er fokus på at få medarbejderne til at lære fra sig og at tage ansvar for de opgaver, der ikke har med det konkrete gartnerarbejde at gøre, men som er vigtige for den samlede produktivitet og kvalitet i arbejdet.

Læs mere i bogen "Ledelse i fællesskab - en offentlig arbejdsplads i bevægelse". Bogen er udgivet af Branchearbejds miljørådet Jord til Bord.

# Ny arbejdsorganisering - Hvordan gør I?

Det er svært at give en fuldstændig beskrivelse af, hvordan I skal lave selvstyrende grupper på jeres arbejdsplads. Meget afhænger nemlig af jeres og ledelsens ønsker til arbejdspladsens udvikling, og af hvordan jeres arbejde er organiseret i dag.

## Hvordan starter I?

For at selvstyrende grupper kan blive en succes, er det afgørende, at der skabes en fælles vision, som alle i organisationen bakker op: Hvad er målet med omstillingen, hvad er tidshorizonten, hvor mange ressourcer vil arbejdspladsen bruge. - Og mange andre spørgsmål skal diskuteres, før I overhovedet går i gang med at indføre selvstyrende grupper.

Hvis ikke både I, jeres nærmeste ledere og jeres topledelse kan se nogle muligheder i forandringen, bliver I ikke hinandens medspillere, men modspillere. Det er derfor vigtigt, at alle berørte parter involveres direkte

For at involvere alle aktivt, er det vigtigt at give plads til andres holdninger og synspunkter. Det handler om at skabe tillid og tryghed mellem alle, der deltager i omstillingen. Hvis man fra starten skyder de andres ideer ned, så stopper dialogen mellem jer hurtigt. I stedet bliver det et fåtal som beslutter, hvordan omstillingen skal være, og så er det ikke længere en fælles vision.

### Hvad skal I huske at afklare både internt og med ledelsen, før I går i gang med at indføre selvstyrende grupper?

- Hvor skal omstillingen forankres?
- Hvad er tidshorizonten for udviklingsprojektet?
- Hvordan skal ledere, tillidsvalgte og medarbejdere inddrages i omstillingsprocessen?
- Hvad mener I med selvstyrende grupper?
- Hvordan skal den overordnede struktur være?
- Hvordan skal de selvstyrende grupper organiseres?
- Hvilke opgaver og ansvar skal de selvstyrende grupper tildeles?
- Hvilke konsekvenser får det for systemer og arbejdsgange?
- Hvilke behov for kompetenceudvikling får I?
- Hvilke muligheder er der for lokal løndannelse?
- Hvad bliver medarbejdernes og ledernes nye rolle?
- Hvilken rolle får de tillidsvalgte i forhold til kollegaer og i forhold til ledelsen?



## Hvordan gennemfører I det?

Der er mange erfaringer med indførelsen af ny arbejdsorganisering både inden for og uden for den offentlige sektor. Selvom det gælder om at finde netop jeres model, kan det være en god ide at lære af andres erfaringer.

På baggrund af de omstillingsprojekter, de faglige organisationer har været direkte involveret i, er her samlet en checkliste, I kan gå frem efter, når I skal planlægge gennemførelsen:

### 1. Skal alle områder med?

Hvilke opgaver skal med fra starten? Skal det være hele arbejdspladsen eller en afdeling eller et område?

### 2. Skal alle medarbejdergrupper med?

Ofte skal I arbejde mere sammen på tværs af faggrupperne. Alle de medarbejdergrupper, som vil blive berørt - enten direkte eller indirekte - bør deltage i det videre arbejde. Det kan f.eks. også være det administrative personale, der vil blive berørt.

### 3. Opgavefordeling?

Roller og kompetencefordeling mellem de forskellige deltagere (medarbejdere, tillidsvalgte, lokalafdelinger i forbundene, ledelse og politikere) skal klarlægges - både internt på medarbejdersiden og mellem medarbejdere og arbejdsgiver.

Det er vigtigt med en koordinator/projektleder på medarbejdersiden til at holde styr på processen og afklare store som små problemer.

Samarbejdet på medarbejdersiden er i det hele taget vigtigt. De centrale spørgsmål skal afklares, inden man møder arbejdsgiverne. Det er vigtigt over for arbejdsgiverne, at organisationerne har ryddet eventuelle interne problemer af vejen. Og over for medarbejdergruppen er det også vigtigt man giver fælles og enslydende information.

Hos arbejdsgiveren er en engageret ledelse meget vigtig for at projekterne kan lykkes. Erfaringerne viser klart, at det er nødvendigt med en ledelse, der går foran i projektførelsen, og som tydeligt signalerer, hvad man vil.

### 4. Hensyn til hver enkelte?

Helt afgørende for at lave et godt udviklingsprojekt er, at alle medarbejderne bliver inddraget og kan se sig selv i hele



processen. Det er desuden vigtigt at have for øje, at arbejdspladsen skal udvikles, så der bliver plads til alle.

### 5. Besparelser?

Det er vanskeligt at gennemføre store udviklingsprojekter, hvis det skal gøres samtidig med økonomiske besparelser. Det fjerner en del af engagementet hos medarbejderne.

Omvendt har erfaringerne vist, at det er muligt at kombinere jobudvikling med omfattende økonomiske besparelser, hvis det bliver gjort på en ordentlig måde.

Tilsvarende har erfaringerne også vist, at trusler og pres udefra, f.eks. ved et udbud, kan igangsætte en positiv udvikling, selvom det er lettere at få et godt resultat, hvis ønskerne om udvikling kommer fra medarbejdere og ledelse selv.

### 6. Skab tid og "rum"

Politisk ro er en vigtig faktor - omvendt er en vis form for politisk bevågenhed ønskelig. Erfaringerne viser, at det er meget afgørende for medarbejdernes trivsel og motivation, at man får politisk "fred" igennem et omstillingsforløb.

Omstilling og udvikling tager tid. Det kræver tid, inden



traditioner og vaner nedbrydes, og nye kan vokse frem. Nye arbejdsfunktioner, uddannelse og ændret organisering kan falde på plads ret hurtigt - men det tager lang tid at ændre grundlæggende indstilling og holdninger til arbejdet.

### **7. Nye lederroller**

De nye måder at organisere sig på har skabt behov for en ny lederrolle og ledertype på arbejdspladsen hos mellemlederne. Selvstyrende grupper overflødiggør i nogen grad de traditionelle mellemlederfunktioner (planlægning, arbejdstilrettelæggelse og kontrol) eftersom man selv tilrettelægger dagligdagen og klarer det rent faglige.

Omvendt er der brug for en ledertype, der kan fungere som teambuilder, vejleder, konsulent og personaleleder, og som kan opstille målsætninger og motivation til grupperne.

Det er derfor utrolig vigtigt at få defineret den nye lederrolle, så den er kendt for alle.

### **8. Uddannelse?**

Efter- og videreuddannelse kan give hele projektet et "løft". Et bredere jobindhold, større indflydelse på eget arbejde og

bedre beskæftigelsesmuligheder er nogle af målene med uddannelsen.

Den mulighed skal udnyttes, men det kræver en aktiv "markedsføring" af uddannelse - både intern og eksternt.

Uddannelse er i det hele taget en nødvendig del af et udviklingsprojekt - også uddannelse i at samarbejde - arbejde teamorienteret.

### **9. Ledelse i fællesskab?**

Som det sidste skal I huske, at det er vigtigt med tålmodighed og vedholdenhed. Det kan tage lang tid at få velfungerende selvstyrende grupper, fordi det væsentlige er at ændre tankegangen hos både jer og ledelsen.

Med selvstyrende gruppe er jeres arbejdsplads ikke længere klart opdelt i ledere og kollegaer. I stedet skal I kunne håndtere, at alle principielt bliver hinandens kolleger og ledere. I skal til at tænke ledelse i fællesskab.

## Pjecer om udbud, udlicitering og omstilling fra SiD

### Tag udfordringen op

Hvad er udfordringsretten?

Før, under og efter en udfordring?

### Kontrolbud – en udfordring fra det offentlige

Hvad er et kontrolbud?

Hvorfor er det en god ide?

Hvordan gør vi?

### Medbestemmelse og åbenhed

Hvordan er rammerne for medbestemmelse?

Hvordan er reglerne om aktindsigt?

Hvordan får vi indflydelse?

### Det offentlige som virksomhed

Rammer for offentlige arbejdspladser?

Offentlig eller privat: lige konkurrence?

### Ledelse i fællesskab

Nye opgaver for ledelse, medarbejdere og tillidsvalgte?

Hvordan får vi en god arbejdsplads?

SiD's offentlige Sekretariat har lavet en serie af pjecer om udbud, udlicitering og nye organisationsformer i den offentlige sektor.

I pjecerne er gode råd, erfaringer og viden samlet sammen fra projekter, SiD har lavet om udlicitering, udfordringsret, nye ledelsesformer m.m.

Pjecerne henvender sig til tillidsvalgte SiD'ere og andre, der arbejder med medarbejderforhold i den offentlige sektor.

Pjecerne kan købes i SiD eller hentes elektronisk på [www.sid.dk](http://www.sid.dk) og på [www.medarbejderportalen.dk](http://www.medarbejderportalen.dk)

## Læs mere om udbud, udlicitering og omstilling

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

indeholder viden om udlicitering og omstilling i den kommunale sektor set fra medarbejdernes synspunkt.

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

er arbejdsgivernes officielle vejledning og rådgivning om udlicitering.

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

indeholder alle de love, bekendtgørelser, cirkulærer og vejledninger, som er lavet i Danmark.

[www.kto.dk](http://www.kto.dk) [www.cfu-net.dk](http://www.cfu-net.dk)

indeholder de fælles overenskomster og aftaler, herunder aftaler om medindflydelse.

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

giver bl.a. adgang til webhotellet med klubber og afdelingers egne hjemmesider.

### SiD's offentlige Sekretariat

Specialarbejderforbundet i Danmark

Kampmannsgade 4

1790 København V

Tlf: 33 14 21 40

Fax: 33 97 12 60

E-mail: [sid@sid.dk](mailto:sid@sid.dk)