

DET
NYTTER

Medindflydelse

/PRESSEKIT/

+
Udgivet af KTO og KL
for at gøre opmærksom på
mulighederne i medindflydelse



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

Medindflydelse nytter

I forbindelse med overenskomstforhandlingerne i 2008 besluttede KL og KTO i forening at afsætte 7,5 mio. kroner til fire projekter, som skulle undersøge potentialet i at arbejde med medindflydelse på eget arbejde på offentlige arbejdspladser. Projekterne afsluttes i sommeren 2012.

- **Projekterne har direkte involveret i alt ca. 25 kommunale arbejdspladser**
- **Projekterne har blandt andet ført til udviklingen af en række konkrete værktøjer, som kan komme alle offentlige arbejdspladser til gavn**
- **Projekterne har dokumenteret, at medindflydelse er et værdifuldt redskab i bestræbelserne på at højne produktivitet og trivsel i en tid, hvor budgetterne er trængte**
- **I magasinet Medindflydelse kan du læse om en række arbejdspladseres erfaringer med medindflydelse og høre en række eksperteres vurdering af potentialet.**

Kontakt chefkonsulent Helle Groth Christensen, KL, eller chefkonsulent Henrik Vittrup, KTO, for yderligere information om arbejdet med medindflydelse, cases o. lign.

Helle Groth Christensen

24874482 · hgc@kl.dk

Henrik Vittrup

51376908 · hv@kto.dk

Medindflydelse er et effektivt værktøj, når produktivitet og trivsel skal højnes, uden at det koster ekstra. Det er konklusionen på en række projekter, som KL og KTO's i fællesskab har gennemført og som direkte har involveret ca. 25 kommunale arbejdspladser. Arbejdet har antaget vidt forskellige former, og medindflydelse er blevet angrebet fra mange vinkler, men de indsamlede erfaringer peger alle i samme retning.

”Det er entydigt det mest afgørende for det gode arbejdsliv, at man har direkte, oplevet indflydelse på, hvordan ens arbejde foregår,” siger FOA's forbundsformand, Dennis Kristensen.

Han bakkes op af Michael Ziegler, der er borgmester i Høje Taastrup kommune og formand for KL's Løn og Personaleudvalg: ”Vi har brug for medarbejdernes engagement og idéer. Ofte er det jo medarbejderne, der kender den pågældende arbejdsopgave bedst og kan bidrage med smartere løsninger.”

Den økonomiske krise og de deraf følgende stramme budgetter kalder netop på løsninger, hvor vi får mere ud af de samme ressourcer. De projekter, som KL og KTO har gennemført, dokumenterer, at medindflydelse

potentielt har den effekt, men der er nogle barrierer, som skal overvindes først. En af dem består i detailstyring, der ofte kommer i vejen for, at medarbejderne kan have indflydelse og træffe beslutninger i de konkrete arbejdssituationer.

”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, der er professor ved Institut for ledelse på Aarhus School of Business.

En anden, mere overordnet barriere handler om modet til at tænke anderledes, til at få øje på andre løsninger, der har gavn af medarbejdernes evne til at tænke selv. Det er måske den vigtigste lektie fra arbejdet med medindflydelse, at vi ofte kan mere, end vi lader os selv tro, vi kan.



Opbakning til selvstændighed

For det selvejende botilbud Østerled i Charlottenlund har medindflydelse på eget arbejde vendt en arbejdsplads i underskud til et stærkt, professionelt fællesskab.

Sygefraværet var højt, trivslen var lav, og kommunikationen med beboerne lod meget tilbage at ønske på det selvejende botilbud Østerled i Charlottenlund, da arbejdet med at øge medarbejdernes indflydelse på eget arbejde begyndte med et par temadage for snart seks år siden. Ambitionerne var høje, men i dag er det tydeligt, at den anderledes måde at arbejde på har fået godt fat.

"I dag er medindflydelse stærkt forankret blandt medarbejderne. Det er naturligt for os, at vi selv træffer beslutningerne og tager ansvaret. Blandt andet fordi vi ved, at vi har opbakning til det," siger tillidsrepræsentant Finn Milting.

Østerleds MED-udvalg står centralt i arbejdet og spiller en helt anden rolle end på andre, tilsvarende arbejdspladser som et sted, hvor arbejdet koordineres, diskuteres og udvikles i fællesskab.

"Det er ikke information, men dialog," siger leder Sofia Holch. •



Ingen plads til korslagte arme

Vej og Park Bornholm har med projektet Ledelse i fællesskab skabt en kultur, hvor alle tager ansvar.

Mottoet er, at Vej og Park Bornholm skal være en bedre arbejdsplads i morgen end i dag. Det er efterhånden et ambitiøst mål, for medarbejderne har ranke rygge og er stolte over at være med til at træffe beslutningerne.

"Der er mange ting, som jeg ikke ved, og som medarbejderne er langt mere kvalificerede til at træffe beslutning om," siger entreprenørchef Bjarne Freund-Poulsen. Det gælder også, når det drejer sig om sygefravær, økonomi og fordelingen af arbejdsopgaver. Tidligere satte man sig ned og ventede, når man var færdig, og på et tidspunkt kom chefen forbi og sagde, hvad man så skulle gøre. Sådan er det ikke længere.

"Folk her har vænnet sig til, at det er sådan, det er, men nye medarbejdere bliver noget overraskede over, hvor meget de har at skulle have sagt," siger fællestillidsmand Michael Lau. •



Medansvar er vejen til trivsel

Tillid er langt mere effektivt end kontrol som ledelsesredskab viser erfaringer fra Hedensted Kommune.

Hedensted Kommunes støtte- og aktivitetsscenter, Fønix, fandt svaret på, hvorfor trivslen er høj og sygefraværet lavt i en kultur, hvor medansvar står centralt.

"Der er en tæt sammenhæng mellem medansvar og trivsel. Og glade medarbejdere er mere produktive," siger områdeleder Helle Mortensen, der har stået i spidsen for det ambitiøse arbejde med medindflydelse siden kommunesammenlægningen i 2007, hvor tre kommuner blev til én.

"Det præger organisationen meget, at vi prioriterer medindflydelse, og vi kan se det helt konkret i medarbejdernes engagement og entusiasme," siger Jørgen Hjort, der er tillidsrepræsentant for centerets socialpædagoger.

Indsatsen, der er dokumenteret i projektet ME-KU-LE (Medindflydelse-Kultur-Ledelse) betyder blandt andet, at arbejdet med hjemmebesøg hos kommunens handicappede løses uden brug af vikarer, fordi medarbejderne hjælper hinanden i tilfælde af fravær. •



En omvendt Jantelov

Morsø Kommunes Kodeks for godt medarbejderskab er en hjørnesten i medarbejdernes måde at arbejde på.

De værdier, der kommer til udtryk i Morsø Kommunes Kodeks for godt medarbejderskab, gennemsyrrer virksomhedskulturen i kommunen.

"Vores kodeks har en adfældsregulerende funktion, lidt som Janteloven, bare med modsat fortegn," siger kommunaldirektør Per Flemming Laursen.

Kodeks for godt medarbejderskab indeholder ni anbefalinger til medarbejderne. Da det blev lanceret i 2007, var det det første af sin slags i Danmark. •

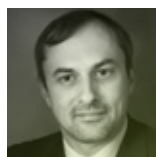
Ekspertter og beslutningstagere om medindflydelse



Anders Bondo Christensen
Formand KTO og Danmarks Lærerforening

Når man er på spanden, skal man tænke nyt. Det er den situation, vi står i, og ifølge Anders Bondo Christensen er reel medindflydelse noget af det, der kan motivere medarbejderne og derved skabe både højere produktivitet og højere trivsel.

”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,” siger Anders Bondo Christensen. •



Michael Ziegler
Borgmester i Høje Taastrup kommune og formand for KL's Løn og Personaleudvalg

Medindflydelse stiller krav til den enkelte leder om at turde give slip, delegere 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”. Hvis begge parter lever op til de forpligtelser er der store muligheder i arbejdet med medindflydelse, vurderer Michael Ziegler. En vigtig barriere består imidlertid i en tendens til, at alt skal formaliseres i regler.

”Formaliserede regler kan betyde, at fokus flytter fra medindflydelse til regelrytteri og bureaukratiske processer,” siger Michael Ziegler.

Både medarbejdere og ledere har imidlertid et ansvar for at komme udenom barriererne og tage bolden op. •



Dennis Kristensen
Forbundsformand i FOA

I dag kan både offentlige og private arbejdsgivere se, at der er bundlinje i engagerede medarbejder. Folk vil ikke detailleres, og de er rigeligt kvalificerede til, at det ikke er nødvendigt, mener Dennis Kristensen.

”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,” siger han. Forskellen på, om man arbejder for at få løn eller om man er reelt engageret i arbejdet og det faglige indhold er afgørende, og her kan medindflydelse være et stort skub i retning af større engagement. •



Verner C. Petersen
Aarhus School of Business

Medindflydelse kan bruges til at gøre op med det, som professor Verner C. Petersen, Institut for ledelse på Aarhus School of Business, kalder for mikroprogrammeringen af medarbejderne. Helt konkret ved at ledelsen træder et skridt tilbage og lader medarbejderne løse opgaverne – og problemerne – som de selv finder bedst, og uden at de minutiøst skal redegøre for, hvad de foretager sig. Det fungerer imidlertid kun, hvis ansvaret for, at opgaven bliver løst, også bliver uddelegeret til medarbejderen.

”Det er langt mere sandsynligt, at opgaven bliver taget alvorligt, hvis ansvaret følger med,” siger Verner C. Petersen.

Ofte er det imidlertid bureaukratiet, der står i vejen. De mange regler og procedurer, som begrænser råderummet. Og som dybest set er en manglende tillid.

”Dokumentationskravene er trådt i stedet for et minimum af tillid til, at folk kan tænke sig om,” siger Verner C. Petersen. •



Peter Hasle
Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø

Medindflydelseskultur og social kapital følges ad. Øget medindflydelse styrker tilliden mellem ledelse og medarbejdere, mener Peter Hasle, professor på Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Det er imidlertid vigtigt, at arbejdet med medindflydelse tager udgangspunkt i kerneopgaven.

”Arbejdet med kultur og medindflydelse skal ikke foregå som en isoleret aktivitet, eller som et projekt, der er frigjort fra den daglige opgaveløsning,” siger Peter Hasle. •

DET
NYTTER

Læs meget mere om medindflydelse:
personaleweb.dk/detnytter



Se vores fem film om
medindflydelse på:
personaleweb.dk



IKTO

KL