

Indfør tavlemøder og få tid til sagsbehandlingen

Af Camilla Kruse, konsulent i KL's Arbejdsgangsbank

Mangel på sparring og uro på gangene

Medarbejderne render rundt for at finde svar på de spørgsmål de har om deres sager, og den juridiske konsulent har folk stående i kø for faglig vejledning. Viden deles ikke, til trods for, at alle oplever, at der holdes for mange møder. Sådan var situationen i Guldborgsund kommunes Personaleafdeling frem til foråret 2009.

For at give kommunens ansatte bedst mulig service var personaleafdelingen organiseret efter kommunens fagområder, så lønkonsulenter og personalekonsulenter sad sammen og varetog opgaver inden for fx ældreområdet eller skoleområdet. Der var dog tydelige tegn på, at organiseringen ikke fungerede efter hensigten, for som teamleder Karin Skovly forklarer, så følger en afskedigelsessag samme fremgangsmåde uanset om den finder sted på rådhuset, skoleområdet eller ældreområdet. Problemet var, at de medarbejdere der løste den type opgaver, fysisk sad adskilt. Det betød ifølge Karin Skovly at de medarbejdere, der sad på hvert område men faktisk løste samme type opgaver, ikke talte sammen og dermed ikke kunne vejlede hinanden i tvivlsspørgsmål eller komplekse sager.

Samarbejde på tværs

Personalechef Connie B. Christiansen brugte blandt andet sit kendskab til private virksomheder til at udforme beslutningen og forslaget om en omorganisering i Personaleafdelingen. Afdelingens ledergruppe var med undervejs, og der blev gennemført en åben proces, hvor medarbejderne blev taget med på råd. Opgaven lød på at finde en løsning på nedbrydning af de "usynlige skillevægge", som var blevet opbygget mellem fagområderne og som viste sig ved, at det var svært at få faglig sparring i sagsbehandlingen. Connie B. Christiansen fortæller: *"Jeg kunne høre medarbejderne sige: jeg ringer lige til KL, men det hørte jeg også, at kollegaen gjorde i går omkring det samme. Det var ikke OK, for det betød, at det ikke blev viden, der blev delt hos os selv. Så vi ville kunne blive ved i årevis, hvis ikke vi ændrede det med at ringe til KL og 'lige' spørge."*

Løsningen blev en fysisk og opgavemæssig omstrukturering, således at personalekonsulenter henholdsvis lønkonsulenter nu sidder fysisk tæt på hinanden og det har betydet en nedgang i behovet for ekspertvejledning, fordi medarbejderne nu langt bedre kan trække på hinandens kompetencer.

Connie B. Christiansen beretter, at medarbejderne tilkendegiver, at omstruktureringen har givet mere ro i afdelingen, at de sparrer mere med hinanden, og at de ikke har lige så meget brug for juridisk specialvejledning som førhen.

Prikken over i'et – ny mødeform

Med gennemførelsen af et projekt fra KL's Arbejdsgangsbank om effektive arbejdsgange i ryggen har Personaleafdelingen indført såkaldte 'tavlemøder' blandt lønkonsulenter og 'sagsmøder' blandt personalekonsulenterne. Konceptet stammer fra Lean-værktøjskassen og består af korte møder, hvor man forholder sig til medarbejdernes forslag til håndtering af de problemer eller udfordringer, man oplever i hverdagen.

Projektleder og juridisk konsulent Tine Krogh fortæller, at sagsmøderne har løst den belastning det var, at medarbejderne førhen nærmest stod i kø hos hende for at få vejledning i svære sager. Den viden Tine Krogh fik ved at tale med hver enkelt medarbejder, nåede ikke ud til andre. Med indførelsen af ugentlige sagsmøder medbringer personalekonsulenten de sager, hun har behov for vejledning i, og når sagerne drøftes til det fælles møde, hører alle personalekonsulenterne drøftelsen. Det betyder, at alle får den samme viden. Det er virkelig noget, der kan mærkes, fortæller Tine Krogh.



Lønkonsulent Ann Pedersen ved afdelingens tavle, der bruges til at strukturere tavlemøderne.

Tavlemøderne kører efter det mere klassiske Lean-koncept, hvor man stiller æggeuret på 15 minutters mødetid og dernæst fokuserer skarpt på at forholde sig til de forbedringsforslag, medarbejderne har skrevet på gule post-it sedler og sat op på tavlen i løbet af ugen. Ud over konkrete forbedringer til den daglige opgaveløsning har de første møder handlet om selve mødeformen og etablering af "spilleregler" for møderne, hvor mødelederansvaret fx går på skift blandt medarbejderne.

Som ringe i vandet

Mødekonceptet har Personaleafdelingen taget så meget til sig, at både Personalechef Connie B. Christiansen og projektleder Tine Krogh taler om at indføre det i andre sammenhænge. Der nævnes både afdelingens fremtidige arbejdsopgaver og en ny

analyseenhed, som kan benytte sig af metoden. På den måde spreder konceptet sig som ringe i vandet og baner vej for den nye samarbejdskultur, hvor medarbejdernes ideer efterspørges og tages alvorligt. Tine Krogh siger: *"når det er medarbejderne selv, der siger 'vi bliver nødt til at gøre noget', så er der større drive i det end når nogen kommer og siger 'jeg vil have det på den og den måde'. Det er der ikke tvivl om"*.

Lederrollen når medarbejderne tager ansvar

Connie B. Christiansen nævner i den forbindelse, at hendes rolle som leder i højere grad bliver at holde lidt igen ift. de mange forslag, medarbejderne kommer med. Der er rigtig mange projekter man kan gå i gang med, og her er det hendes rolle at prioritere her og nu for at nå det mål, afdelingen først vil nå og at holde fokus på det, inden en masse andre skibe sættes i søen. Dette kræver ifølge Connie B. Christiansen timing og ro, og hendes første forsøg på at indføre en Lean-kultur i forbindelse med kommunesammenlægningen var ifølge hende selv ikke optimalt timet. Det har det været i 2009, og det hænger også sammen med, at medarbejdere og ledelse har haft brug for at "lande" i den nye organisation og lære hinanden at kende. Tilliden til, at ledelsen ville organisationen – og medarbejderne – det godt, skulle opbygges, og det har krævet en indsats, førend tiden var moden til nye skridt i retning af den forbedringskultur, som ligger bag tavle-mødeformen. Om lederrollen til selve tavlemøderne fortæller teamleder Karin Skovly, at det er vigtigt at kunne træde tilbage og lade medarbejderne komme til.

Kontakt

Camilla Kruse, mobil: 24 84 29 59 e-mail: ckr@kl.dk

Kaare Pedersen, projektchef Arbejdsgangsbanken mobil: 31 25 35 04, e-mail: kaa@kl.dk