

OKTOBER 2008

Til medarbejder og leder i Aalborg Kommune!

Aalborg Kommunes værdibaserede personalepolitik blev sat på dagsordenen på en temadag i maj 2007. På temadagen deltog politikere, medarbejdere og ledere fra Hovedfællesudvalget og de syv Hovedsamarbejdsudvalg i Aalborg Kommune.

Omdrejningspunktet på temadagen var, hvordan vi omsætter værdierne til konkrete handlinger på arbejdspladserne. Drøftelserne blev sammenfattet til fire trædesten, som vigtige forudsætninger for at leve op til værdierne. De fire trædesten er:

1. Det gode lederskab
2. Det teamorganiserede arbejde
3. Kompetenceudvikling
4. Et godt arbejdsmiljø

Den værdibaserede personalepolitik er nu i spil i hele organisationen og har været det i 1 1/2 år.

At få de personalepolitiske værdier omsat til praksis er en proces, som aldrig slutter.

Vi kan hele tiden udvikle os selv og organisationen sådan, at der skabes attraktive arbejdspladser og dermed også optimale vilkår for at løse opgaverne.

Fem gode historier...

HR-enheden bringer i uge 44 fem gode historier, som på hver deres måde viser, hvordan en forvaltning eller en arbejdsplads omsætter den værdibaserede personalepolitik til handlinger i hverdagen. De fem historier handler om de fire trædesten og viser konkret, hvordan medarbejdere og ledere i Aalborg Kommune arbejder med trædestenene i dagligdagen.

Vi ønsker med historierne at sprede viden og inspiration - og at give en saltvandsindsprøjtning til at sætte emnet på dagsordenen på ny. Måske allerede på jeres næste personalemøde?!

Historierne er skrevet af historiefortællerne selv. For hver historie vil der være en kontaktperson, og vi inviterer jer til at tage fat i hinanden på kryds og tværs af forvaltninger og afdelinger - ikke mindst for at få gode idéer af hinanden!

Vi vil også gerne opfordre til, at I printer historierne til de af jeres kollegaer, som måske ikke kan komme på KLIK - brug gerne opslagstavlen!

De bedste hilsner fra



Kirsten Bundgaard
HR enheden



Jette Kristiansen
HR enheden



Lars Bloch
HR enheden



Finn Kramer
HR enheden

Man skal ikke (kun) være fagnørd

- om teamorganisering i Teknik- og Miljøforvaltningen

I Teknik- og Miljøforvaltningen er arbejdet i teams en integreret del af organisationen. Mette Schmidt er civilingeniør og arbejder i Park & Natur i Teknik- og Miljøforvaltningen.

Mette fortæller: "I Park & Natur er der tre afdelinger. Afdelingerne har hver sin personaleleder - som er afdelingslederen. Inden for de tre afdelinger er der defineret nogle teams. I hele Park & Natur har vi 12 teams, der er knyttet op på de opgaver, som forvaltningsgrenen løser. Nogle teams går på tværs af afdelingerne, og den samme medarbejder kan indgå i flere forskellige teams. I vores teams laver vi opfølgning på og kommer med input til de årlige handlingsplaner og laver koordinering og sparring omkring opgaverne".

Mette er med i team 'Fritid', som blandt andet tager sig af kolonihaver, Friluftsbad, idrætsanlæg og havnearealerne i Aalborg Kommune.

At arbejde i et team

"Vi er fem i teamet. I teamet koordinerer vi opgaverne og prioriterer dem i forhold til de ressourcer, der er til rådighed - både i forhold til de personalemæssige og de økonomiske ressourcer. Vores afdelingsleder står i princippet udenfor teamet og er ikke direkte en del af vores daglige drift. Til gengæld fungerer hun som sparringspartner, og hun træder til, når vi f.eks. er presset på ressourcer, og der skal foretages en ledelsesmæssig prioritering".

Ifølge Mette er en af de store fordele ved at arbejde i teams, at sårbarheden omkring løsningen af opgaverne minimeres. "I teamet sørger vi for at dele vores viden, det betyder, at vi bliver knap så sårbare. En anden stor fordel er, at vi i teamet har et naturligt forum for faglig sparring med kollegerne. Den faglige sparring er formaliseret, og teamorganiseringen er med til at sikre, at videndeling rent faktisk finder sted".

Mette kommer også ind på glæden ved at have stor indflydelse på opgaveløsningen, på ressourcer og på prioritering. Men ansvaret kan også opleves som en ulempe. Det kræver sociale kompetencer at kunne løse opgaver i et team, hvor man er sammen om at løse opgaverne. "Man skal ikke kun være fagnørd - man skal kunne kommunikere og formidle til andre. Det er en spændende udfordring" - slutter Mette.

Ny vin på gamle flasker?

Det at arbejde i teams er ikke nyt i Teknik- og Miljøforvaltningen. Både hos Mette Schmidt i Park & Natur og i de øvrige forvaltningsgrene i Teknik- og Miljøforvaltningen har det at arbejde i projektgrupper eller i teams været velkendt i en årrække. I forbindelse med, at HovedSamarbejdsUdvalget (HSU) i forvaltningen drøftede Inspirationskataloget (udgivet oktober 2007 af HR-Enheden), stod det imidlertid klart, at definitionerne af teams og teambaseret ledelse blev opfattet forskelligt i forvaltningen.

Det viste sig også, at der rent faktisk er forskel på at arbejde projektorienteret i en gruppe og at arbejde i et team. HSU besluttede derfor at vælge et tema ud fra Inspirationskataloget, som der skulle arbejdes videre med i forvaltningen. Valget faldt naturligt på 'teams' og 'team-baseret-ledelse'.



Et fælles sprog om teams

Målet var at få skabt et fælles sprog og en fælles forståelse af begreberne 'teams' og 'team-ledelse'. Der blev nedsat en arbejdsgruppe med leder- og medarbejderrepræsentanter fra HSU, som blev tovholder på opgaven.

Blandt initiativerne for at fremme en fælles forståelse var et temamøde for HSU og samtlige ledere i Teknik- og Miljøforvaltningen. Overskriften på mødet var 'Teams' og organisations- og ledelseskonsulent Thøger Riis Michelsen gik i dialog med forsamlingen om, hvad der kendetegner et team - hvad er forskellen på en gruppe og et team? Hvad sker der, når man går fra at arbejde individuelt til at arbejde i teams? Hvad kendetegner ledelse af et team? Hvordan skal et team belønnes? Og så videre.

Efter temamødet blev der udarbejdet en fælles ramme for teams i Teknik- og Miljøforvaltningen. Rammeaftalen blev godkendt i Direktionen og i HSU. I dag er der en fælles forståelse af, hvad det vil sige at arbejde i en teambaseret organisation. Der er også skabt fælles definitioner på, hvad det vil sige at være teamleder og teamkoordinator.

Inspirationskataloget som katalysator

Men var drøftelsen af teams ikke blevet et tema i Teknik- og Miljøforvaltningen, hvis vi ikke havde haft Inspirationskataloget med temaet om 'Team-organiseret arbejde'?

Jo, det var den nok, men inspirationen til at gå i gang var kærkommen. Og måske var der ikke kommet fokus på, at vi opfattede teams forskelligt, hvis vi ikke var blevet 'provokeret' til at betragte 'teams' og 'teambaseret ledelse' som et tema, vi burde have en fælles snak om. Vi har nu en formel afklaring af, hvad det vil sige at arbejde i teams, og vi er i fuld gang med at bruge, udbrede og videreudvikle teams og teamledelse i Teknik- og Miljøforvaltningen.

Eventuelle spørgsmål om teams og teamledelse i Teknik- og Miljøforvaltningen kan rettes til

Udviklings- og administrationschef Frede Aagren, tlf. 99 312120

Arbejdsglæde og Personalepolitik – mod nye horisonter

Ældre- og Handicapforvaltningen igangsatte i juni 2008 projekt "Arbejdsglæde og Personalepolitik – mod nye horisonter", hvor det gennemgående tema er anerkendende ledelse og omsætning af personalepolitikken.

Projektets mål og formål:

Det overordnede mål er at få Aalborg Kommunes personalepolitiske værdier "ind under huden" på samtlige 7.000 ledere og medarbejdere i forvaltningen således, at værdierne omsættes i alle daglige handlinger.

Formålet er også at give lederne metoder og konkrete redskaber til at arbejde med implementering af værdierne, og samtidig give inspiration til en styrkelse af det daglige lederskab.

Lederne gives indsigt i anerkendende ledelse som en udviklingstilgang – og metode, der kan anvendes til at skabe engagement og motivation, som en væsentlig drivkraft til udvikling.

Selve projektet er opbygget som en 3-trinsraket, hvor arbejdet starter med ledelsen, hvorefter der afholdes seminarer for samtlige medarbejdere med personalepolitikken på programmet.

Projektet:

Projektperioden er juni 2008 – januar 2009, og udviklingskonsulent Birgitte Hvilsom er ansat som projekt/procesleder i perioden. Projektet forløber således:

1. fase – cheffgruppen sætter rammen

Startskuddet lød på et udvidet cheffgruppemøde 17. juni 2008. På mødet deltog forvaltningsledelsen, områdechefer og administrative chefer. Målet var at finde styrker og muligheder i arbejdet med implementeringen af den fælles personalepolitik, samt at arbejde med forvaltningens ledelsesgrundlag. Alle emner blev forankret i den anerkendende metode, som desuden blev præsenteret på dagen.

2. fase – lederne klædes på

Alle ledere (ca. 200) deltager i en Inspirationsdag (9.00 – 16.00). Lederne går sammen områdevis. I praksis betyder det, at der er gruppestørrelser fra 10- ca. 30 deltagere. Den valgte sammensætning betyder også, at der gode betingelser for at have den fornødne tillid til at arbejde med eventuelle nye udfordringer i varetagelse af lederskabet. Den pågældende områdechef deltager på samtlige inspirationsdage.

Hvad sker der på dagen?:

Områdechefen præsenterer forvaltningens forventninger til varetagelse af ledelsesopgaven, herunder forvaltningens ledelsesgrundlag. Projektleder Birgitte Hvilsom præsenterer hovedelementerne i den anerkendende udviklingstilgang – og metode, således at der skabes en fælles referenceramme for det videre arbejde.

Dagen afvikles herefter i en vekselvirkning mellem korte oplæg, øvelser, refleksioner og erfaringsudvekslinger.

Der lægges vægt på hele tiden at koble teori og metode på praktisering af eget lederskab – med henblik på at skabe en øget bevidsthed om, hvad det betyder i praksis at arbejde anerkendende. Hvornår og hvordan gør jeg det som leder, og hvilken effekt giver det? Hvordan kan jeg yderligere styrke lederskabet med denne metode? Hvordan kan jeg arbejde med problemløsning på en anerkendende måde?



Et andet væsentligt indhold på dagen er orientering om og inspiration til gennemførelse af projektets 3.fase:

3. fase – personalegrupperne arbejder

Alle ledere får ansvar for tilrettelæggelse og gennemførelse af minimum en halv seminar dag for sine medarbejdere. Dagen skal afvikles i projektperioden. Lederne tilbydes sparring og evt. også (hvis muligt) konkret proceshjælp af projektleder til gennemførelse.

Som en konkret hjælp til afvikling af dagen er der udarbejdet en inspirationsguide, indeholdende praktiske ting, indhold, metode, konkrete gruppespørgsmål mm.

Hvad skal der ske på dagen?

Dagen hovedfokus er omsætning af den fælles værdibaserede personalepolitik for Aalborg Kommune på den pågældende arbejdsplads,

Projektet og personalepolitikken præsenteres kort.

Af inspirationsguiden fremgår det, at der kan arbejdes med værdierne på følgende måde:

Der dannes grupper, og der foretages valg af konkret værdi/værdier. Der arbejdes i fire faser med følgende hovedspørgsmål:

1. Hvilke konkrete, positive historier fra vores hverdag, får denne værdi til at give mening for os?
2. Hvad vil det muliggøre, hvis vi bruger de gode erfaringer fra historien/historierne aktivt i vores hverdag?
3. Hvilke konkrete ændringer af hverdagens handlinger skal der til, for at gøre mere af det, vi gerne vil have mere af i fremtiden?
4. Hvilke konkrete aftaler har vi efter i dag?

Det forventes, at der udarbejdes referat af seminaret.

Referaterne indgår også i evalueringen af det samlede projekt.

Efter projektperioden – herunder "holde gryden i kog"

Lederne i samarbejde med medarbejderne er hovedaktører i det videre udviklingsarbejde.

Yderligere inspiration til arbejdet vil kunne hentes i den samlede evaluering. Sparring og inspiration kan naturligt løbende ske i egne lederfora.

Sparring vil også kunne tilbydes ved forvaltningens udviklingskonsulent, Christian Andreasen, der løbende følger og også deltager i projektet.

Yderligere oplysninger om projektet kan hentes hos:

Christian Arne Andreasen, Udviklingskonsulent i Ældre – og Handicapforvaltningen, lokal 15 430

Hvordan skaber vi ny energi på vores arbejdspladser?

Grethe Andersen, skoleleder på Vester Mariendal Skole, mener det handler om åbenhed, information og kommunikation udadtil og en medinddragende og motiverende ledelse indadtil, hvis man vil have en arbejdsplads, hvor læring og udvikling er omdrejningspunktet for alle ansatte.

Anerkendende ledelse

Anerkendende ledelse er centralt, og det er afgørende, at man formår at fokusere på medarbejdernes gode sider frem for på det, som de er mindre gode til. Ledere, der arbejder anerkendende, skal have en tro på, at det er processen i arbejdet, der fører til læring. Inddragelse af medarbejderne er derfor et "must" i det anerkendende ledelsesarbejde.

Vester Mariendalskole har været igennem en gennemgribende kulturforandring, hvor målet har været at frigøre energi ved at gå nye veje, så det bliver rart og lærerigt at møde på sin arbejdsplads.

Grethe Andersen mener, at når man ønsker at lave gennemgribende forandringer, så anerkendelse og respekt kommer i centrum, må man gribe ind i alle lag af organisationen, i strukturerne, i prioriteringerne af tid, i måden SU arbejder på, i samværsformerne og samtaleformen etc., da det er måden, man er sammen på, som er det centrale. Man kan sagtens finde en manual om anerkendende ledelse og bruge den, men i virkeligheden handler det om, at man som leder har lyst og vilje til at lede sin arbejdsplads på en anden måde.

Det er vigtigt, man starter med sig selv og sin ledelse og opstiller visioner for, hvor man vil hen – og eksempelvis opstiller mål for, hvor arbejdspladsen skal være om et år. Visionen skal tage sit udgangspunkt i, "hvad vi er værdsat for" blandt vores primære interesser, og vi skal give os selv lov til "at være begejstret over det, vi er gode til".


Som leder af en forandringsproces, der gerne vil ændre stivnede mønstre gennem en ny anerkendende og værdsættende tilgang, må man være indstillet på en frustrationsproces i starten, hvor nogle fortsat arbejder på at "finde syndebukke" og dermed skaber en dårlig stemning. I denne fase er det ekstra vigtigt at gøre klart, hvad der er til diskussion, og hvad der ikke er, da det er vigtigt med et tæt samarbejde om, hvordan visionen føres ud i livet. Man skal være præcis på, hvem der gør hvad hvornår.

Lærerne arbejder i teams ud fra en anerkendende tilgang

På Vester Mariendal Skole startede arbejdet med den anerkendende tilgang i forbindelse med indarbejdelsen af nye handleplaner på skolen for nogle år siden. Ledelsen fik hjælp af en erhvervspsykolog, der i forvejen arbejdede med en kulturundersøgelse på skolen, og lærerne blev organiseret i teams og begyndte at arbejde med den anerkendende tilgang.

De enkelte teams arbejder meget selvstændigt, og de styrer selv hvilke emner, de synes, det er relevant at arbejde med. Kommer et team eksempelvis med et forslag til ledelsen om, at de gerne vil arbejde med indskoling, så får de opbakning til det. De eneste tænkelige barrierer, der kan være for at gå i gang med et tema i et team, kan være økonomien, hvis de i øvrigt holder sig indenfor vedtagne overordnede pædagogiske principper.

Holdningen er, at der skal være kort vej fra ord til handling og at det er ok at begå fejl, hvis man samler op på resultaterne af arbejdet og forsøger at lære af det, som eventuelt gik mindre godt i arbejdsprocessen.



I øjeblikket arbejder skolens teams med konflikthåndtering på en ny måde. I de enkelte teams arbejdes der med konstruktiv feedback. Udgangspunktet for denne træning er "den anerkendende tilgang", hvor den lærer, som har gode erfaringer med at styre klasser med problemer, udveksler erfaringer og giver feedback til de lærere, som føler, de har problemer i sådanne klasser.

Målet er, at de lærere, som føler de har problemer, ser på sig selv og på den måde, de tackler problemerne i klasserne, og derved lærer gennem de midler og metoder, som bruges af andre lærere.


Dette tætte samarbejde lærerne imellem gør, at mange af lærerne efterhånden kender hinanden rigtig godt og er kommet så tæt på hinanden, at de helt af sig selv ofte henvender sig til en kollega og spørger om lov til at komme med ind i klasseværelset for at overvære, hvordan kollegaen tackler problemerne i den pågældende klasse.

Resultatet af arbejdet med den anerkendende tilgang gennem flere år er, at der hele tiden dukker nye gode historier frem og, at skolen har fået et nyt godt image, som blandt andet kommer til udtryk gennem den søgning, der er til skolen blandt nyuddannede lærere.

Kulturen på skolen er vendt, så det nu er en helt anden positiv arbejdsplads at være ansat på, set i forhold til tiden før starten på arbejdet med den anerkendende tilgang.

Yderligere oplysninger kan hentes hos:

Skoleinspektør Grethe Andersen, Vester Mariendal Skole, tlf. 98 18 39 88



Inspiration kan også hentes i bogen af Grethe Andersen, "Anerkendende Skoleledelse" Dansk psykologisk Forlag 2008.

Landdistriktsgruppen

– samarbejde og involvering

Denne historie illustrerer, hvordan en gruppe griber udfordringerne og udlever værdierne i praksis i deres hverdag – og undervejs bliver et team, der når resultaterne! Interessant er det også, at de interne personalepolitiske værdier praktiseres overfor borgerne, som via samarbejde og involvering får en central rolle i opgaveløsningen.

- Landdistriktsgruppen blev etableret 1. januar 2007 ved oprettelsen af Forvaltningen for Sundhed og Bæredygtigudvikling. Gruppen er et resultat af de nye og ændrede opgaver kommunen skal tage sig af ved kommunal-reformen.
- Landdistriktsgruppens kerneopgave er at udvikle og vedligeholde Aalborg Kommunes landdistriktspolitik, at deltage i tværgående opgaver der skal sikre, at politikken indgår i andre politikker og aktiviteter i Aalborg Kommune og sidst men ikke mindst at støtte landdistrikternes aktører i deres aktiviteter med at udvikle deres lokalområde.

Samarbejde og involvering i et teamarbejde

1. januar 2007 mødtes 5 nye medarbejdere og en leder. Teamet havde fra begyndelsen en stor opgave at løse: at få lavet en landdistriktspolitik.

Den første delopgave var en startkonference for landdistriktspolitikken den 18. januar 2007, efterfølgende afholdelse af en række borgermøder. Konferencen skulle planlægges, arrangeres og afvikles på 2 uger!

"Det gode ved det var, at det var en stor opgave, som involverede os alle fuldt ud fra starten. Det tømrede os godt sammen. Vi så det først som en svær opgave – næsten umulig! Vi besluttede os for, at det bare skulle lykkes! Så vi lavede en drejebog for hele forløbet og de praktiske opgaver."

Konferencen blev holdt med succes og en af udløberne af konferencen var, at der skulle holdes en række borgermøder for at høre gode historier om udviklingen i landdistrikterne og indkredse drømme og behov til en landdistriktspolitik. Men hvordan skulle opgaven gribes an?

En af medarbejderne og lederen havde prøvet noget lignende før. Lederen gav en hurtig introduktion til metoden, der blev valgt at arbejde med.

"Vi gik ud to og to i en slags "rulleplan", så vi alle kom til at arbejde med hinanden. På den måde fik vi viderebragt viden og erfaringer fra de første møder. Der blev skiftet mellem rollerne som mødeleder og referent."

Teamet fortæller følgende om deres erfaringer med at løse opgaven:

- At lære ved at gøre, fungerer godt, særligt fordi vi havde erkendt, at det var et vilkår, at vi skulle prøve os frem.
- Vi lærte hinanden at kende – såvel personligt som fagligt
- Vi fik skabt en samarbejdskultur der er kendetegnet ved, at "der er ikke nogen, der er færdige, før alle er færdige"
- Vi arbejdede over evne og fik en succes.
- Vi fik stor tillid til hinanden.
- Vi fik skabt tryghed, for når vi kom derud, hvor vi ikke kunne bunde, så var der altid nogen at søge støtte ved, eller som var opmærksom på vores behov for hjælp.



Samarbejde og involvering i mødet med borgerne

Teamets grundlæggende tilgang til opgaven har været, at for at en udvikling og en aktivitet skal lykkes og blive varig, skal den fødes – formes – implementeres af og hos dem, der har drømmen og behovet.

Dette betød i praksis, at dialogmøderne blev afholdt meget "åbne", hvor borgernes drømme, ideer og konkrete forslag blev fastholdt på hvide plancher på væggene.

Teamets primære roller er at være støttende, vejledende og lægge op til, at borgerne er hovedaktørerne.

"Hvis borgerne har en idé, så skal de selv skrive projektansøgning. Vi læser gerne igennem og giver vejledning til forbedring, så projektet får en god organisering og en realistisk økonomi mm."

Borgernes oplevelse af samarbejdet

Borgerne har blandt andet givet teamet følgende tilbagemeldinger på samarbejdet:

"Herude i landdistrikterne har vi oplevet, at vores input er blevet brugt. Vi oplever, at der er nogen, der ser vores idéer og behov, og vi har stor tillid til at blive hjulpet på vej".

Borgerne har meldt tilbage, at de ser landdistriktsgruppen som samarbejdspartnere med et menneskeligt ansigt, hvor man tages alvorligt og ved henvendelser altid bliver hjulpet til de rette personer.

Teamets læring af forløbet

Afvikling af dette forløb har skabt en række erfaringer med, hvordan en gruppe medarbejders kompetencer kan optimeres ved sammen at skulle løse en fælles opgave.

Samtidig har den dialogiske tilgang til samarbejdet med borgerne givet mange spændende input og skabt stor tilfredshed for såvel borgere som medarbejder.

August 2007 blev den nye landdistriktspolitik for Aalborg Kommune vedtaget af Aalborg Byråd.

Yderligere oplysninger kan hentes hos:

Landdistriktsgruppen ved konsulent Helle Lundgren, tlf. 99 311 947 eller Jørn Hvid Carlsen, 99 311 920

Misbrugsafsnit slår hul på indkapslet viden

- om kompetenceudvikling, der gør en forskel i hverdagen

Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen har med sit projekt: "Læring med bundlinje-effekt" sat fokus på kompetenceudvikling.

Projektet forventes at gøre en forskel i forhold til følgende punkter:

- At der naturligt arbejdes systematisk og strategisk med kompetenceudvikling
- At der skabes bevidsthed og forståelse for prioritering af læringsaktiviteter
- At kerneydelser definerer, hvilke læringsaktiviteter, der sættes i gang
- At der opnås effekt af igangsatte læringsaktiviteter i forhold til kerneydelserne
- At leder og medarbejder indgår i dialog om læringsaktiviteter, forventninger og effekt

"Bundlinje" betyder resultater og refererer til, hvad det enkelte arbejdssted skal præstere i forhold til dets kerneydelser. Systematikken i metoden består i at dele en læreproces op i tre dele: planlægning (FØR), opfølgning (UNDER) og implementering (EFTER).

I forbindelse med dette projekt indledte Misbrugsafsnittet i forvaltningen en langsigtet plan for videndeling og læring.

Leder Christen Bisgaard og teamleder Pia Nielsen udtaler:

"Vores medarbejdere besidder hver for sig en ufattelig stor faglig og personlig viden. Vi har slået hul på den indkapslede viden og gjort op med janteloven. Samtidig har vi som ledelse skabt rum og tid til videndeling".

Ideen til videndelingen udsprang af medarbejderudviklingssamtalerne. Ledelsen fandt ud af, hvor stor viden, medarbejderne besidder. Det blev konkluderet. "Før vi investerer i nye dyre kurser, skal vi have kortlagt vores kompetencer og behov for viden, og vi skal have sat fokus på, hvordan vi deler den viden, vi allerede råder over".


Makkerskaber

Den opskrift, der skal bringe Misbrugsafsnittet helt i front, lyder på papiret enkel: Medarbejderne kortlægger deres faglige og personlige viden. I makkerskaber på fire-seks medarbejdere deler kollegerne deres viden og efterhånden breder videndelingen sig som ringe i vandet til alle medarbejdere i forvaltningen, i kommunen og blandt samarbejdspartnere. Samtidig arbejder afdelingen bevidst med at skabe rum og tid til læring, mens blufærdighed og jantelov systematisk bekæmpes. En projektkoordinator fra Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen følger processen og står klar med gode råd og sparring til ledere og medarbejdere.

Ifølge de to ledere virker opskriften. Gennem et år har afdelingen omsat opskriften fra papiret til virkelighed. I dag strømmer viden ud af de huller, som er boret ind til den indkapslede viden hos hver enkelt medarbejder.

Ud over at få passiv viden til at strømme aktivt, så virker processen også som en energikilde, der har skabt en helt ny entusiasme i Misbrugsafsnittet. Afsnittet blev etableret i 2007 gennem en sammenlægning af tidligere amtslige og kommunale enheder.

Medarbejderne høster en stor del af deres viden i dagligdagen, og denne viden skal omsættes til ord og systemiseres. Hver uge drøftes spørgsmålet: "Hvad gør du for at hjælpe borgerne?" og "Hvad ser du virker?". Disse spørgsmål trækker den usynlige viden frem i lyset. Herfra føres viden over i kompetenceprofiler.



"Gennem tæt og hyppig dialog fremkommer ufattelige mængder af viden, som overrasker alle," fortæller Pia Nielsen, der er blevet overrasket over omfanget af den hidtil skjulte viden, der nu bobler frem hos medarbejdere og i makkerskaber.

Bandlyser blufærdighed

I dag arbejder alle bevidst med aktivt at formidle viden til kollegerne. Hvis en medarbejder mener, at hun kan byde ind med kompetencer, der kan hjælpe en kollega, så skal medarbejderen tage initiativ til at dele viden med kollegaen. Blufærdighed er bandlyst. Man skal turde stå ved - og stå frem - med sin viden, og tilbyde denne viden til sine kolleger,

Ledelse

Videndelingen foregår først og fremmest direkte mellem medarbejderne i dagligdagen. Men lederne indtager en central rolle: De skal skabe et nærende miljø for medarbejdernes videndeling: "Som leder er det min fornemste opgave at skabe tid og rum til, at medarbejderne kan lære og dele viden. Vi har aftalt mødepligt til makkerskaberne, hvor videndelingen har sit udspring. Hertil kommer, at jeg som leder påtager mig at aflaste medarbejderne og prioritere i opgaverne, så alle medarbejdere kan deltage i videndelingen. Processen kan koste lidt tid på kort sigt - men jeg er overbevist om, at vi vinder meget i løbet af få måneder", fortæller Pia Nielsen.

Måling af effekt

Beslutningen om at arbejde i makkerskaber er truffet af ledelsen i Misbrugsafsnittet, mens medarbejderne i samarbejde med ledelsen har stor indflydelse på processen i makkerskabet. Alle har dermed en god føling med indholdet af den læringsaktivitet, der er sat gang i, og det skal blive interessant at måle effekten af makkerskabsprocessen senere på året. "Selvom vi er vant til at arbejde som en gruppe, viser de første erfaringer med makkerskaberne, at samarbejdet og ikke mindst videndelingen nyder godt af den systematik, som vi nu er ved at indføre. Vi har fået nye værktøjer, og vi forventer selvfølgelig, at det har en stor effekt at arbejde i makkerskaber frem for i grupper. Ellers var vi ikke begyndt på processen, siger Pia Nielsen".

Ny kurs

Misbrugsafsnittet har investeret såvel timer som kroner i at få boret huller ind til den indkapslede viden, og videndelingen har rigtig taget fart i løbet af 2008 efter en periode, hvor medarbejderne har lært hinanden at kende - blandt andet gennem fester og socialt samvær. "Vi skal som mennesker føle os helt trygge sammen, før vi kan åbne vores personlige og faglige viden for hinanden", fortæller Christen Bisgaard.

Nu bobler begejstringen, og medarbejderne vil, kan og tør dele deres viden.

"Vores indsats svarer lidt til at vende en supertanker: Den proces tager tid, men vi har sat en selvforstærkende proces i gang, og det går rigtig stærkt fremad," konstaterer Christen Bisgaard.



Yderligere oplysninger kan hentes hos:

Udviklingskonsulent Henriette Leth, tlf. 99 31 2996