

Organisationsudvikling – hvornår og hvordan? - erfaringer fra Borgerservice i Silkeborg Kommune

Danske Kommuner

***Medarbejdere og ledere i Borgerservice,
Marianne Kristiansen og Jørgen Bloch-Poulsen***

Der søsættes et stort antal organisationsudviklingsprocesser. Ca. 70% giver ikke de forventede resultater. Der er der derfor god grund til at udveksle erfaringer. I 2008-2009 har 70 medarbejdere og 3 ledere i Borgerservice i Silkeborg samarbejdet med os i et projekt om *Medarbejderdreven Innovation i Team (MIT)*. Projektet er finansieret af Rådet for Teknologi og Innovation under Videnskabsministeriet samt Ernst B. Sunds fond.

Efter sammenlægningen af Silkeborg, Kjellerup, Gjern og Them kommuner igangsattes forskellige organisationsudviklingstiltag, bl.a. MIT. Undervejs var der tre organisationsændringer i Borgerservice, hvorved store generalist-team blev erstattet af mindre team med færre arbejdsområder.

Afslutningsvis har alle 6 team, som eksperter på processen, besvaret de 4 spørgsmål, der stilles i artiklens overskrifter:

Hvornår er det godt at starte et udviklingsprojekt?

Teamene understreger samstemmende, at rammen skal være klar til en start. Således lyder det fra Koordineringsteamet – et team med fagansvarlige inden for de enkelte fagområder:

Det er hensigtsmæssigt, at organisationen er på plads, og teamet skal være dannet. Det er vigtigt, at både overskud og ressourcer er til stede.

Der skal være en rimelig fast team-struktur, så man har mulighed for at lære hinanden at kende. Det er uheldigt med mange ændringer undervejs, men selvfølgelig kan man, som Team Bolig- og Opkrævning nævner, ændre teamstrukturen, hvis den ikke fungerer.

Flere team fremhæver, at det skal være accepteret at kunne nedprioritere visse sager - dog uden konsekvens for sagsbehandling af borgeren - så tiden til udviklingsprojektet kan prioriteres.

Fællesteamet siger:

Det er vigtigt med inddragelse af medarbejdere så tidligt som muligt. Så tror vi, at medarbejderne vil være mere motiverede for at indgå i processen.

Hvad kan ledelsen beslutte alene, og hvad bør medarbejderne have indflydelse på?

Team Pension peger på et dilemma: på den ene side ønskes mest mulig medarbejderinvolvering, på den anden side kan involvering føre til for mange møder. Team Bolig & Opkrævning ønsker, at medarbejderne skal høres, og at det skal begrundes, hvis ledelsen beslutter sig i anden retning. Team Børn siger:

Det er vigtigt, at medarbejderne bliver hørt i mange beslutninger, evt. blot orienteret løbende om beslutninger, men der skal også være plads til at lederne træffer beslutninger uden medarbejdernes involvering, eksempelvis nye arbejdstider og personalemæssige ting.

Samlet kunne en anbefaling være, at ledelsen ikke på forhånd beslutter sig for f.eks. en teamstruktur, men siger: "Vi skal lave nogle team, der kan varetage følgende opgaver ... Vil I hjælpe os med at lave den rigtige struktur og teaminddeling?"

Citatkasse med lederudsagn:

Kirsten Højer, leder i Borgerservice:

Jeg tror, jeg har fået øjnene op for, at der skal være lidt mere involvering. Før kunne jeg godt måske være den, der var lidt hurtig til at sige, så gør vi sådan, fordi det var mig, der bestemte i den sidste ende ... Samtidig skal vi stå ved vores beslutninger og begrunde dem.

Carsten Skovgaard Andersen, leder i Borgerservice:

Jeg har fået fokus på at lade medarbejderne åbne munden og prøve at få folk lidt mere på banen, så det ikke kun er mig, der kommer med idéerne hele tiden.

Tina Villumsen, leder i Borgerservice:

Jeg synes, det er utrolig vigtigt, at de selv finder svarene. Jeg er jo ikke ansat som leder til at være klogere end dem ... men hvis der ikke kommer noget fra personalet selv, så må jeg gå ind ...

Hvad skal man med værdier og spilleregler i team?

Flere team fremhæver, at værdier skal gøres arbejdsrelaterede, og at der ikke skal bruges tid på værdiarbejde forud for opstart af nye team. Værdierne bliver konkrete i hverdagen, når der er noget, som ikke fungerer. Det kan f.eks. dreje sig om at snakke for højt i storrummet, når en kollega taler i telefon med en borger, om fravær i løbet af dagen, om frokostpauser, mødetid osv. Her siger teamene samstemmende, at der kan være behov for spilleregler, således at teamet får afstemt deres indbyrdes forventninger.

Team Pension fremhæver, at det vigtigste for dem er dialogen om værdier og spilleregler. Team Bolig & Opkrævning tilføjer, at spilleregler kan udvikles undervejs. Team Børn nævner, at det er vigtigt at orientere hinanden og at adressere kritik til rette vedkommende. Fællesteamet siger, at dette kan være

svært i forhold til kolleger fra andre team. Team Skat og Pas giver som eksempel på en ny spilleregul, at Outlook altid skal være åbent, så man kan sende en mail til en specialist, hvis man ikke selv kender svaret. Det giver kompetenceudvikling.

Hvordan sikre faglighed, kompetenceudvikling og borgerbetjening?

Dette er en udfordring for alle team i det borgernære felt. Eksempelvis for Team Børn, som består af fagområderne barsel og familieydelse. De skal både tage sig af den direkte borgerbetjening i Front, af telefonbetjening i Kontaktcenteret og af den dybere sagsbehandling i Bagland. Undervejs besluttede de sig for en ny rutine, nemlig en baglandsvagtordning. Hvis der sidder en medarbejder fra barsel i Front, som får en sværere henvendelse om familieydelse, kan vedkommende tilkalde en kollega fra Bagland, som betjener borgeren, samtidig med at kollegaen fra barsel får udviklet sine kompetencer skridt for skridt. Det betød også, at flere kunne styrke fagligheden i Bagland, og at teamet fik en bedre trivsel. Regelmæssige positive tilbagemeldinger fra tilfredse borgere, der f.eks. skriver: "1000 tak for en super sagsbehandling", bidrager også til at øge trivslen.

En sådan ny, fælles, bæredygtig rutine kalder vi en medarbejderdreven innovation. Den er ikke tænkt som merværdi for organisationen, dvs. som en slags moderne rationalisering ud fra en brændende platform. Den er skabt af medarbejderne og opfylder tre ligeordnede kriterier: den fastholder eller forbedrer borgerbetjening, arbejdsorganisering og arbejdslivskvalitet. Som en af medarbejderne i Koordineringsteamet udtrykte det:

Måske handler innovation ikke kun om brændende platforme, men også om solskin og godt humør.

Team Skat & Pas fremhæver således, at de er blevet gode til at snakke sammen i hele teamet og finde løsninger på fælles problemer som f.eks. pasning af telefon, vagtplaner o.lign.

Der ligger ikke bare solskin og godt humør, men også meget slid bag disse erfaringer. Vores konklusion er, at der skal være en vis ro i organisationen, når man starter udviklingsprojekter op. Klare rammer for medarbejderinvolvering og mulighed for løbende at afstemme forventninger. Det er lettere sagt end gjort. Andre kommuner er derfor velkomne til at henvende sig til Borgerservice i Silkeborg (telefon/navn), hvis I ønsker at få uddybet vores erfaringer i relation til jeres planer.

Medarbejdere og ledere i Borgerservice i Silkeborg Kommune i samarbejde med Marianne Kristiansen, lektor, Ph.D. Aalborg Universitet og Jørgen Bloch-Poulsen, ekstern lektor, mag. art. Københavns Universitet.