



TILLID PÅ BORNHOLMSK

Det handler om is i maven, børneopdragelse og græs på syv centimeter, når Vej og Parks leder og fællestillidsrepræsentant fortæller, hvad tillid er på en arbejdsplads. Og hvordan tillid giver bedre service og tilfredse medarbejdere.

Tillid er for alvor kommet på dagsordenen i den offentlige sektor. Ord som 'faglighed', 'tillidsbaseret samarbejde', 'kvalitet' og 'resultatfokus' flyger gennem luften. Men hvad betyder det egentlig?

Det giver Vej og Park-afdelingen i Bornholms Regionskommune et svar på. I mere end ti år har de praktiseret 'ledelse i fællesskab', det vil sige mellem ledelsen og medarbejderne. Og hvis ikke Vej og Park havde sadlet om til tillid og samarbejde, ville arbejdspladsen ikke have eksisteret i dag. Det siger fælles-

tillidsrepræsentant, Michael Lau.

Ud med tavlen

I 2002 satte Bjarne Freund-Poulsen sig ind på sit nye kontor. Han var nyudnævnt leder for 146 medarbejdere i Vej og Park afdelingen på Bornholm. Netop tilflyttet fra Næstved og 'Djævleøen'.

Han opdagede hurtigt den tavle, som hang på væggen og gav chefen det store overblik over, hvor alle medarbejderne var.

"Så kan du se hvor folk er henne," sagde formanden

"Ved du ikke det?" spurgte Bjarne.

"Jo"

"Så er det nok for mig."

Og så røg tavlen ud. For Bjarne handler ledelse

nemlig om ikke at skulle kontrollere alting hele tiden. Men at stole på, at man kan finde informationerne, hvis man har brug for dem.

”En medarbejder oppe i forvaltningen foreslog på et tidspunkt, at jeg skulle ansætte en ekstra leder, så jeg fik lidt mere kontrol. Men det ville jeg ikke. Fordi 2-3 medarbejdere ikke kan håndtere friheden, skulle jeg så smide 500.000 kroner efter en ny leder?” spørger Bjarne retorisk.

Han sammenligner situationen med at opdrage sine børn, Matthias og Julie:

”Hvis Matthias tit glemmer at slukke lyset, skal jeg så minde Julie om, at hun også skal slukke det?”

Ledelse i fællesskab

Vej og Park-afdelingen laver alt fra striber på vejene til rottebekæmpelse, græsslåning og reparationer af legepladser og trapperne ned til strandene.

I 2002 var Vej og Park med i et projekt, som Kommunernes Landsforening og det daværende SID (nu 3F) kørte. Projektet hed Ledelse i fællesskab og handlede helt overordnet om at få chefen og tillidsrepræsentanterne over på samme side af bordet.

”Vi er jo vant til at tage på fagforeningskurser og sidde og bekræfte hinanden i, hvor slemme cheferne er,” siger Michael Lau på blødt og bølgende bornholmsk. Han fortsætter:

”Lige pludselig havde vi chefen med på fagforeningsskolen. Så fandt vi jo hurtigt ud af, at lønningen er jo ikke at bekrige ham, løsningen er jo at løse

opgaven i stedet for, og at alting ikke er sort eller hvidt.”

Tillidsrepræsentanterne og ledelsen havde så gode oplevelser med Ledelse i Fællesskab, at de fortsat mødes en gang om måneden for at drøfte alle beslutninger på arbejdspladsen – fra lukning af lokale arbejdssteder til hvor sommerfesten skal holdes.

Men samarbejdet skulle ikke kun gælde mellem ledelsen og medarbejdernes repræsentanter. Også medarbejdernes arbejdsliv slog en kolbøtte, da de gik fra at være ansat til forefaldende arbejde, som chefen udpegede, til selv at styre opgaverne i sjak.

Vi laver mere – og er glade for det

I 2003 blev medarbejderne i Vej og Park delt op i sjak med egne arbejdsområder – for eksempel de sorte, der arbejder på vejene og de grønne, der blandt andet slår græs og ordner blomsterbede. Sjakkene planlægger og fordeler selv arbejdet.

Når medarbejderne får medansvar for opgaverne, får de lyst til at gøre tingene så hurtigt og godt som muligt. Motivationen opstår for eksempel, når medarbejderne selv sætter timer på en opgave.

Michael forklarer, at når medarbejderne har sagt, at de skal bruge 100 timer på en opgave, ”så brækker de jo arme og ben for at få det lavet på 100 timer.”

Omvendt hvis det er chefen, der siger, at en opgave skal tage 100 timer. ”Så siger medarbejderen, ”ah, har du nu også taget højde for ditten og datten”, og så kan det jo godt være, man ender på 105 eller 107 timer.”

Når medarbejderne selv har ansvaret for deres dag-

lige arbejde, bliver de også mere opmærksomme på, hvordan de få lavet mest muligt med de hænder og maskiner, de har. Før i tiden fordelte chefen arbejdet. Han kunne sende to mand og en maskine af sted i syv dage for at ordne stierne i en af skovene. I dag ved medarbejderne selv, hvem der laver hvad. De tænker deres opgave igennem fra start til slut og koordinerer med hinanden.

”I dag siger man: ‘Jamen jeg skal ikke bruge grave-maskinen på dag 1 og dag 7.’ Så ringer man måske oven i købet til ham, der spurgte om den rendegra-ver, jeg havde fået lovning på, og siger, ‘du kan få den i dag fra middag og så indtil i morgen middag. Kan du bruge det til noget?’ Så kan han jo planlægge sit, og siger måske ”eg kan sagtens bruge det, for så kan jeg bytte om på nogle af mine opgaver.’ Og så bliver begge opgaver jo faktisk løst bedre og hurtigere,” forklarer Michael.

Den tillidsbaserede ledelse betød også, at medarbejderne i større udstrækning selv skulle vurdere, hvad der skulle til, for at en opgave var løst. Det grønne sjak fik ikke længere besked, om at græsset skal slås mandag, onsdag og fredag. Det skulle slås, når det var 7 cm højt. De styrer efter resultatet – den fine nyslåede græsplæne – og ikke bestemte arbejdsgange. “Det var svært for mange at vænne sig til,” siger Michael. Men det gav tryghed, at ledelsen og tillidsrepræsentanterne stod sammen om projektet. Og med tiden ændrede kulturen sig. Kunden kom i centrum.

”Efterhånden som folk følte den der tillid, så boksede de jo også klart med opgaven. Man spurgte jo kunden, ‘når nu du skal have lagt nye fliser, skulle

vi så ikke lige ordne bedet samtidig, for nu, når du har fået lagt ny flisegang, ser dit bed jo forfærdeligt ud.’ Hvor man før i tiden bare har lagt de fliser, man skulle, og så har man sagt farvel og tak,” fortæller Michael.

Lederen skal have is i maven...

Bjarne lærte tidligt i karrieren, at han, som leder, skulle fokusere på de overordnede linjer i virksomheden: Økonomien, kompetenceudvikling, værdier, den politiske udvikling i kommunen. Det fokus kan han kun holde, når han sørger for at uddelegere driftsopgaver og sagsbehandling.

”Lederen skal have is i maven til ikke at følge op. Det er som med børneopdragelse. Når jeg sender min datter på 15 til USA i et år, kan jeg ikke ringe til hende hver 10. minut. Jeg må stole på, at hun tager kontakt, hvis der er problemer.”

Når Bjarne et par gange henviser til børneopdragelse, er det ikke tilfældigt. Han mener, at der er stor sammenhæng mellem det, man lærer som barn, og den type leder man senere kan blive. Den grundlæggende tillid til andre mennesker, som Bjarnes ledelsesstil bygger på, blev til gennem hans barndom og opdragelse. Bjarne mener ikke, at den kan tillæres.

Men hvad sker der så, når medarbejderne svigter Bjarnes tillid?

”Folk skal have lov at begå fejl,” svarer Bjarne. Han giver et eksempel, hvor en medarbejders bud på, hvor mange timer en opgave ville tage, var for lavt. ”Vi tog en samtale i dyb respekt om forløbet. Vi lærte begge noget af det.”

Bjarne tilføjer, at hans medarbejder jo i øvrigt aldrig igen ville give et reelt bud på timerne, hvis et fejl-skud var blevet mødt af repressalier. Så ville han altid lægge et par timer oveni. Bare for at være på den sikre side.

Men gentagne fejl skal have konsekvenser.

”Jeg mister troværdigheden, hvis jeg råber ulven kommer, og den så ikke gør det,” forklarer han.

... og tillidsrepræsentanten skal bryde sit monopol på viden

Lederen er ikke den eneste, der skal have is i maven. Tillidsrepræsentanten Michael har tit trukket på den tillid, medarbejderne har til ham. Og brugt sin detaljerede viden om arbejdet. En viden, som Bjarne ikke har adgang til. For eksempel at der kan strammes lidt på nogle opgaver for at give plads til noget andet:

”Vi [tillidsrepræsentanterne] kan jo gå ud og sige til medarbejderne, det kan godt være, I påstår, at det her gør så og så ondt. Men vi ved jo, at der er steder, som kan kompensere for det her. I virkeligheden er det ikke så slemt. Vi kan sige tingene på nogle måder, som ledelsen aldrig kunne have sluppet af sted med,” forklarer Michael.

Nogle gange må Michael også sælge noget, han ikke er helt tilfreds med. Men han står altid ved det, han er blevet enig med Bjarne om. For tillid er en sart størrelse, som kun virker, så længe de involverede står ved deres ord. Man skal ikke gøre det modsatte af, hvad man er blevet enige om, ret mange gange, før tilliden smuldrer. Bjarne fortæller om dengang, han blev enig med 3F om at uddanne sine gartnere.

Han krævede, at han stadig kunne hjemsende dem om vinteren, selvom de var blevet faglærte. Det er normalt et brud på overenskomsten. Men 3F gav Bjarne lov for at sikre uddannelse til medlemmerne.

”Men det går jo kun, hvis jeg så uddanner dem. Ellers trækker man jo beslutningen til sig.”

Spred tilliden til resten af organisationen

Michael og Bjarne er enige om, at tilliden mellem medarbejdere og ledelse er nøglen til deres succes. Og de undrer sig over, at nøglen ikke bliver kopieret og brugt i samarbejdet mellem Vej og Park og Teknik- og Miljø-forvaltningen.

For hvor medarbejderne i Vej og Park hele tiden taler sammen og koordinerer deres arbejde, er forholdet til forvaltningen præget af modsatrettede interesser og lukkethed. Forholdet mellem de to reguleres efter den såkaldte bestiller-udfører-model (BUM): Forvaltningen bestiller opgaverne hos Vej og Park, som udfører dem. Når de taler sammen, handler det kun om priser og beskrivelser af Vej og Parks opgaver.

”Da kommunen indførte modellen i 2002 var det med god grund,” siger Bjarne, og fortsætter:

”Der var intet overblik over økonomi og service-niveauer. Nu er det opdelt i områder, så det er gennemsigtigt, hvad pengene bliver brugt til.”

Men han siger samtidig, at det er samspillet mellem medarbejderne og medarbejderne og ledelsen, der har givet succes. Ikke BUM. Og i dag er modellen egentlig mere en hindring end en hjælp til at sikre gode udendørs arealer for borgerne.

”Forvaltningen bruger meget krudt på at bestille. Alting skal i udbud. Så de skal have priser på alt. Og de skal så ud og kontrollere, og de skal hente tilbud flere steder fra. Det gør også deres arbejdsgange bøvlet,” siger Michael.

Han kunne ønske sig, at forvaltningen brugte mere tid på at finde ud af, hvad borgerne og politikerne ønsker sig af Vej og Park. Er det træerne, springvandet eller parkeringspladserne som trænger?

”Vi burde arbejde i fællesskab for at servicere borgerne og politikerne så godt som muligt. Og så sender vi 10% af vores opgaver i udbud om året for at se, om vi har den rigtige pris,” siger Bjarne.

Og som sædvanlig befinder lederen og fellestillidsrepræsentanten sig på samme side af bordet. Michael foreslog samme løsning, før Bjarne stødte til interviewet.