

Rejsen mod en fælles organisation

Af | Irene Brandt

Driften i Varde Kommune har som kollegaerne i det meste af landet stået med en udfordring i forlængelse af kommunesammenlægningerne

"I løbet af 2008/09 skar vi antallet af materielgårde i kommunen ned fra otte til tre. Samtidig ændrede vi strukturen fra at være geografisk betinget til at være funktionsbestemt. Så vi havde hårdt brug for at få skabt fælles holdånd og kultur. Derfor besluttede vi os for at lave et projekt, der kunne skabe det for os," fortæller Bjarne Fly, der er driftschef i Varde Kommune. Han fortsætter:

"Når jeg har godt 100 medarbejdere, er der imidlertid ikke råd til fodfejl, når man skal stable så stort et projekt på benene. Der er mange, der skal involveres, og det er en stor omkostning for Driften - så vi skulle være sikre på at ramme rigtigt."

Via kollegaer kom Bjarne Fly i kontakt med konsulent Mogens Abildgaard, som gennemfører lignende projekter i andre kommuner.

"Det var jo vigtigt for os, at vores samarbejdspartner havde erfaring med etablering af fælles kultur og teamudvikling på arbejdspladser, der ligner vores. Det er jo ikke for sjov, vi tager fat på så stort et projekt. Resultatet skal betyde noget rigtig godt for organisationen, og det skal på sigt føre til noget positivt," forklarer Bjarne Fly.

Projektet designet

Konsulenterne satte sig sammen med Bjarne Fly, den øvrige ledelse samt tillids- og sikkerhedsrepræsentanterne fra de tre materielgårde. Dette hold afdækkede i fællesskab, hvilke temaer det ville være relevant at tage hånd om i projektet. Resultatet blev fem temaer:

- Samarbejde
- Kommunikation og dialog
- '3 i 1' - samhørighed og vi-kultur
- Kundeansvarlighed og kundepleje
- Arbejdsglæde og den gode arbejdsplads.

I slutningen af 2009 var Driften klar til at realisere projektet, som fik titlen: 'Fælles Drift'. Alle medarbejdere deltog på en fælles kick-off-dag, hvor konsulenterne tog alle med på en metaforisk rejse.

"Metaforen fik ekstra styrke, da hver medarbejder i den nye organisation skulle opleve sig selv og sine nye kollegaer som rejsende, der skal stifte bekendtskab med det fremmede," siger Mogens Abildgaard, som selv fulgte projektet fra start til slut. Han tilføjer:

"Metodemæssigt er det fra et konsulentperspektiv godt, at de enkelte grupper, som tager ud på den fælles rejse, ikke bliver større end seks 4-6 personer. Det sikrer, at vi får mange individuelle bidrag til holdninger og ideer til, hvad den nye organisation skal kunne i forhold til de opstillede temaer."

Hen over foråret sidste år blev medarbejderne i Driften delt op i fem nye hold på tværs af gamle fag- og kulturgrænser. De nye hold mødtes to gange ½ dag, hvor de

► Driftschef i Varde Kommune Bjarne Fly (tv) og konsulent Mogens Abildgaard.



”

Det var meget vigtigt for os, at alle kunne komme til orde i processen. Alle skulle have mulighed for at bidrage til processen, så alle også efterfølgende har ejerskab til det, vi er blevet enige om.”

Driftschef i Varde Kommune Bjarne Fly

skabte konkrete handlingsforslag til de opstillede temaer. Også her blev der etableret mindre grupper i forbindelse med hver procesdag for at skabe den optimale forudsætning for en god gruppedynamisk proces, hvor så mange stemmer som muligt blev hørt og anerkendt.

Projektet blev afsluttet med et 'topmøde', hvor hele medarbejdergruppen bakkede op om, hvilke af de opstillede forslag til handlinger, der skulle iværksættes på kort sigt, og hvilke på længere sigt.

”Ind imellem blev der afholdt evalueringsskemaer, hvor driftschefen, øvrige ledere samt tillids- og sikkerhedsrepræsentanter deltog. Disse konsulentstyrede møder var et godt grundlag for at fastholde processens vision og mål,” forklarer Mogens Abildgaard.

Gennemarbejdet

Mogens Abildgaard fremhæver betydningen af, at lederne meget tidligt i processen udvælger de temaer, der er vigtige for arbejdspladsen at have en fælles holdning til.

”Takket være den tidlige og grundige dialog sikrer vi, at processen får sat det rigtige fokus, og at projektet er grundigt gennemarbejdet, inden det sættes i værk,” siger Mogens Abildgaard.

Da først ledelsen og medarbejderrepræsentanterne i Driften var enige om processens indhold, fik Mogens Abildgaard til opgave at gennemføre en proces, som kunne engagere medarbejderne bredt.

”Det var meget vigtigt for os, at alle kunne komme til orde i processen. Alle

>



Genanvendelse af bygge- og anlægsaffald Håndtering af overskudsjord Rensning af forurenede jord Genanvendelse af slagger Kartering af jord

Modtage-/behandlingsanlæg i hele landet
Grav videre på www.rgs90.dk

RGS90

RGS 90 A/S, Selinevej 4, 2300 København S | Tlf. 32 48 90 90 | www.rgs90.dk

en del af  Miljø koncernen

>

skulle have mulighed for at bidrage til processen, så alle også efterfølgende har ejerskab til det, vi er blevet enige om,” forklarer Bjarne Fly.

En stor udfordring

Mogens Abildgaard tog derefter medarbejderne med på rejsen til deres nye arbejdsplads og nye kollegaer, og undervejs fik de mulighed for at lægge den kultur, de gerne ville sige farvel til bag sig, og i stedet i fællesskab vedtage en ny, der var baseret på de af de gamle traditioner, som er gode for arbejdspladsen, og alle de nye, som skal styrke holdånden i Driften på tværs af de forskellige funktioner og arbejdssteder.

“Man skal ikke underkende, at det kan være en stor udfordring for den enkelte medarbejder, at de gamle grupperinger brydes op og erstattes med nye,” siger Mogens Abildgaard.

Bjarne Fly supplerer:

“På alle arbejdspladser vil der være medarbejdere, der har modstand, når der skal ske forandringer. Det skete også hos os; men Mogens Abildgaard og hans konsulentkolle-

gaer var meget professionelle gode til at gå i clinch med dem, som var mest fremmede over for processen og forandringerne, og inddrage dem, for når de først selv fik lov at komme til orde, havde de jo også gode bidrag til processen.”

Løbende proces

Set i bakspejlet er processen blevet gennemført til alles fulde tilfredshed, og den fælles kultur er ved at tage form på materielgårde i Varde Kommune, konstaterer Bjarne Fly; men dermed er processen langt fra afsluttet:

“Der er meget stor spredning på de indsatsler, vi sammen med medarbejderne har valgt for vores arbejdsplads. Nogle tiltag er store - andre er små, og processen er løbende,” siger Bjarne Fly.

Konkret kan Bjarne Fly dagligt se, hvordan hans medarbejdere er blevet bedre til at gøre tingene på den måde, der er mest hensigtsmæssig - også selvom de i årevis har løst opgaven på en anden måde.

“De er rigtig gode til at udveksle metoder, og det kan ske på to måder: Enten giver en kollega gode råd til de andre

om gode løsninger, eller også reflekterer medarbejderne selv over at se, andre gøre tingene på nye måder.”

Nye tiltag i den løbende proces

Mens medarbejderne klør på med gennemførelsen af projektets resultater kigger ledelsen fremad, og næste stop er udviklingen af en strategi- for opgaveoptimeringen i de faglige teams i afdelingen.

“Vi arbejder med at finde de bedste måder at sammensætte de enkelte teams på, når det gælder størrelse og faglig sammensætning; men det handler også om at vælge, hvilket materiel der er bedst egnet til at løse de opgaver, vi har. Derudover har vi løbende fokus på, hvordan vi bedst sikrer kvalitetsudviklingen og kvalitetskontrollen,” siger Bjarne Fly.

Disse processer hviler på samme grundlag som medarbejderudviklingsprocessen, og Bjarne Fly understreger, at det ikke kun var medarbejderne, der blev udviklet under gennemførelsen af ‘Fælles Drift’.

“Processen var rettet mod os alle, så det var også et lederudviklingsforløb,” siger Bjarne Fly.

Varde Kommune består af de fem tidligere kommuner: Blåbjerg, Blåvandshuk, Varde, Ølgod og Helle kommuner.

Varde Kommune er med et areal på knap 1256 kvm. landets femte største kommune. Kommunen har en samlet kystlinie på omkring 60 km, og er en meget stor turistkommune.

Der bor 50.475 borgere i kommunen (1/1-10).

Driften

Driften er en virksomhed i Varde Kommune med en aftale/kontrakt med det politiske fagudvalg Plan og Teknik. Driften tager sig af al drift på det tekniske område og er opdelt i seks fagområder:

- Idrætsanlæg/parker
- Grønne områder
- Vandløb
- Strande
- Veje
- Materielgårde/værksted.

Driften har mellem 90 (vinter) og 125 (sommer) ansatte og har et net-tobudget på 75 mio. kr. Fysisk har Driften til huse på tre materielgårde i henholdsvis Oksbøl, Nr. Nebel og hovedkvarter i Sig nord for Varde.