

Team- og projektorganisering: Jo mere du giver – des mere får du

Miljø og Teknik i Svendborg Kommune bruger team- og projektorganisering til at tiltrække og fastholde medarbejdere. Samtidig understøtter den nye organisationsform værdiskabende processer og forbereder organisationen til fremtidens udfordringer.

/ Af Irene Brandt



Udviklingskonsulent Mikael Kronstrøm har det faglige ansvar for gennemførelsen af team- og projektorganiseringen i Miljø og Teknik i Svendborg Kommune.

"Da organisationen for Miljø og Teknik i den nye Svendborg Kommune i 2006 blev vedtaget, blev det gjort ud fra de opgave og den bemanning der var. Denne organisationsform viste sig at give nogle udfordringer omkring hvilken afdeling der havde ansvaret for en given opgave. Der blev bl.a. brugt megen unødigt tid på opfølgning og kommunikation mellem afdelingerne. Derfor blev der i begyndelsen af 2008 taget en strategisk beslutning om at ændre organiseringen, således at det ikke længe skulle være opgaven der angav afdelingerne, men om det var en myndighedsopgave eller det ikke var en myndighedsopgave. Samtidigt havde vi i Miljø og Teknik en høj gennemsnitsalder. I en af afdelingerne var gennemsnitsalderen for eksempel 56 år! Vi er i hård konkurrence med private arbejdspladser, når vi skal rekruttere nye medarbejdere, og dette er til sammen en væsentlig årsag til, at vi er gået væk fra den organisationsform, hvor det er lederen, der fortæller medarbejderne, hvad de skal lave, og hvor medarbejderen

spørger lederen om, hvilken opgave, de skal udføre," siger udviklingskonsulent Mikael Kronstrøm.

Miljø og Teknik i Svendborg Kommune tog udfordringen op, nedsatte en udviklings- og idégruppe, som fik til opgave at finde ud af, hvordan opbygger vi en organisation hvor skellene mellem afdelingerne afgøres ud fra om det er en myndighedsopgave eller det ikke er, samtidigt med, at den tager højde for hvad der tiltrækker unge medarbejdere – og ikke mindst hvordan man fastholder medarbejdere.

"Vi ved udmærket godt, at vi aldrig kan konkurrere med det private arbejdsmarked på lønnen; men vi har andre muligheder – for eksempel at organisere arbejdspladsen på en måde, som giver medarbejderne høj indflydelse og gode faglige udviklingsmuligheder – og her er team- og projektorganisering absolut et konkurrenceparameter," siger Mikael Kronstrøm.

Udfordringer

Mikael Kronstrøm understreger, at det ikke er nok at blive enige om, at

ændre organisationen til team- og projektorganisering. Det er vigtigt, at alle ved, hvorfor man har ændret organisationsformen. Hvad den skal føre til, og hvad man forventer at få ud af det, så man har noget at måle sig op imod.

"Man er også nødt til at tage højde for, at ikke alle medarbejdere flytter sig lige hurtigt i en forandringsproces. Derfor skal man have fokus på tre ting: Hvis man ikke skaber forandring, så får man det, man altid har fået. Skaber man tilpas forandring, får man udvikling – og skaber man for megen forandring, får man modstand!" siger Mikael Kronstrøm. Han fortsætter:

"Det er mennesker, vi har med at gøre. Vi kan lige så godt fra starten se i øjnene, at ikke alle kan arbejde sammen. Er et team blevet sammensat på en uheldigsmæssig måde, er det vigtigt at finde en løsning eller om nødvendigt en ny sammensætning i teamet. Vi har under vejs både været ude som konfliktløser og været nødt til at bryde et team op og lave en ny sammensætning. Den professionelle tilgang er her meget vigtig,

for det skal ikke handle om personlige relationer, men om at opgaverne løses."

Det er Mikael Kronstrøms erfaring, at team- og projektorganisering især er en udfordring for medarbejdere, der tænker meget fagligt.

"I 6R-modellen tager vi udgangspunkt i skemaer med givne udsagn. Det betyder, at diskussionerne i de enkle team er blevet hævet over det personlige plan, og kollegaerne har derfor kunnet påtage sig mæglerrollen og få de skeptiske kollegaer med ind i teamet. Det handler om at snakke om tingene – og ikke om hinanden; men jeg indrømmer, det ikke bare lige er noget man gør. Det tager tid; men når det lykkes, får man kvalitet for sin investering!" siger Mikael Kronstrøm.

Forandringsprojektet i Svendborg Kommune startede i efteråret 2008, og Mikael Kronstrøm forventer, at der kommer til at gå endnu et år, før team- og projektorganiseringen i Miljø og Teknik er 100% implementeret.

"Det tager ca. tre år, at gennemføre en så omfattende organisationsforandring," konstaterer han.

Når de tre år er gået har alle administrative medarbejdere, afdelingsledere samt mellemledere i driftsorganisationen både gennemgået et udviklingsforløb, der har klædt dem på til at arbejde i en organisation med fokus på team- og projektorganisering, og gennemført processen i hele organisationen.

Strategisk proces

Ledelsen i Miljø og Teknik har været inforstået med, at i begyndelsen af processen, vil indarbejdningen af den nye organisationsform kunne betyde produktivitetsnedgang.

”Men det er også vigtigt at se forløbet i sin rette sammenhæng. I forlængelse af kommunalreformen handlede det først og fremmest om at skabe sikker drift i Miljø og Teknik. Team- og projektorganiseringen er en efterfølgende strategisk proces, som skal forberede organisationen til fremtidens udfordringer,” siger Mikael Kronstrøm.

Miljø og Teknik i Svendborg Kommune har præciseret målet for den nye organisationsform i fem punkter:

1. At gå fra administrativ og faglig ledelse til primær strategisk og personalemæssig ledelse på chefniveau.
2. At indføre og understøtte en team- og projektbaseret organisationsform i samtlige enheder.
3. Opgaveansvaret forankres på det operationelle niveau.
4. At fjerne ikke-værdiskabende aktiviteter.
5. At skabe sammenhæng i opgaveløsningen og kundebetjeningen via automatisering og forenkling af arbejdsrutiner.

”De to sidste punkter foregår løbende. Både 2. og 3. punkt er gennemført. Det første punkt er stadig en udfordring. Målsætningen er, at 20% af tiden på chefniveau bruges til administrativ og faglig ledelse, mens 80% af tiden skal bruges til strategisk og personalemæssig ledelse. Da vi startede på organisationsændringerne, var fordelingen nærmest omvendt; men efter sidste kommunalvalg er der større åbenhed for, at afrapporteringen på udvalgsmøderne varetages af det team, der arbejder med sagen.

Dialogbaseret Teamudvikling via 6R-modellen og MBTI

Miljø og Teknikforvaltningen i Svendborg Kommune har taget afsæt i dialogbaseret teamudvikling og 6R-modellen i arbejdet med at ændre organisationen fra en standardorganisation til en team- og projektorienteret organisation.

6R-modellen skaber overblik over processen gennem beskrivelse af redskaber, roller, retning, rammer, regler og relationer i de enkelte team.

I arbejdet med roller har Miljø og Teknik brugt Myers-Briggs Type Indikatoren, MBTI.

MBTI kan give klarhed over det enkelte menneskes præferencer, og er derfor et godt alternativ, hvis medarbejderne ikke har erfaring med at arbejde med personlig udvikling.

MBTI fokuserer på, hvordan menneskelige forskelligheder kan opleves, ikke kun som en hindring, men også som et aktiv, der individuelt og i grupper kan anvendes konstruktivt.

MBTI beskriver en række grundlæggende forskelle i menneskers måde at fungere på.

Ud fra spørgeskemaet indplaceres den enkelte i én ud af 16 mulige typer.

Spørgeskemaet kan give klarhed over det enkelte menneskes præferencer, det vil sige hvordan den enkelte:

- Foretrækker at handle
- Foretrækker at kommunikere
- Møder andre mennesker
- Træffer beslutninger
- Går til en arbejdsopgave
- Samarbejder med andre m.m.

Det har flyttet en del af chefernes tidsforbrug i den rigtige retning,” siger Mikael Kronstrøm.

Start med ledelsen

Det seneste år i processen har chefgruppen arbejdet med værdsættende ledelse ud fra en systemisk tankegang. De er blevet klædt på til de svære ledelsesopgaver, som handler om ikke at føre konflikter ud på et personligt plan; men i stedet på et neutralt grundlag og via værdsættende tankegang løse/forebygge konflikter.

”Set i bakspejlet er det blevet klart, at vi skulle være startet hér; men det var først undervejs, vi fandt ud af, at det ville være gavnligt for processen,” siger Mikael Kronstrøm. Han tilføjer:

”Ledelsen er jo meget central i hele organisationsændringsprocessen. De skal gå forrest – ikke bare sige, de gør det; men også vise det. Det er også ledelsen, der skal sikre, at vi hele tiden holder indsatsen op mod målet: Bringer indsatsen os nærmere målet?”

Det er også vigtigt, at ledelsen forstår, at de ikke har mistet ansvar og kompetencer, fordi nogle ledelsesbeslutninger i dag træffes i teamet. Afdelingslederne har i stedet fået nye, strategiske ledelsesopgaver.”

Mikael Kronstrøm kalder det leadership ledelse, når afdelingslederne nu skal understøtte afdelingens team og sikre, at de kan udvikle sig fagligt.

”Afdelingslederen skal i dag sik-

re, at grundlaget for, at et team kan træffe de rigtige beslutninger, er til stede. Som ledere er det deres fornemste opgave at skabe værdi gennem andre. Det betyder, at de skal have fokus på, at afdelingens team fungerer og løser deres opgaver; men de skal ikke selv ind og træffe beslutningerne i de enkelte team,” siger Mikael Kronstrøm.

Sig godmorgen

Den værdsættende og dialogbaserede ledelse har taget hånd om det psykiske arbejdsmiljø i forvaltningen.

”Helt banalt handler det om, at man som leder skal huske at sige godmorgen til folk og lytte til deres synspunkter! Når vi spørger medarbejderne om deres erfaringer med at arbejde i team, er der mange der siger, at de er glade for, at der nu er nogen, der hører på, hvad de har at sige. At lytte til folk, kan løse op for mange ting! Og ikke mindst i en teamproces er det vigtigt at lytte, så man undgår, at bekymringerne vokser til frustrationer og ender som sygdommeldinger,” siger Mikael Kronstrøm. Han fortsætter:

”Ledelsen skal være parat til at lytte til de medarbejdere, de normalt overser, for alle har et budskab – og uanset, hvor negativt budskabet er, er der altid en positiv parallel, og det er dén, det er relevant at finde. I stedet for at fokusere på, hvad folk ikke ønsker, kan man med fordel interessere sig for, hvad de ønsker.”

Mikael Kronstrøm forventer at arbejdet med at få funktionsdygtige team bliver lettere med tiden.

”De unge akademikere er vant til fra deres uddannelse, at fokus er på, hvad de selv kan bidrage med til processen frem for, hvad de selv kan få ud af det. De ved, at jo mere de giver i et team – des mere får de igen, for det er teamet, der er garant for videndeling på arbejdspladsen,” siger Mikael Kronstrøm.