



# Fællesledelse i Blaabjerg Kommune

- En sammenfatning af evalueringen af Blaabjerg Kommunes  
fællesledelsesorganisation

KL, 2003

## Indledning

Talrige undersøgelser peger på, at medindflydelse og medbestemmelse er en vigtig faktor for medarbejdernes trivsel og tilfredshed på arbejdspladsen.<sup>1</sup> I Blaabjerg Kommune har man valgt sin helt egen måde at arbejde med medindflydelse og medbestemmelse på; nemlig det man kalder ”Fællesledelse”. I evalueringen sættes fokus på de erfaringer ledere, tillids- og sikkerhedsrepræsentanter og medarbejdere i øvrigt i Blaabjerg Kommune har gjort sig med denne form for medindflydelse og medbestemmelse.

”Fællesledelsesorganisationen” blev indført i marts 1998 og er Blaabjerg kommunes svar på en lokal rammeaftale om medindflydelse og medbestemmelse (MED-aftale). Idéen var at inddrage medarbejderne direkte i ledelsen af de kommunale arbejdspladser med henblik på at styrke trivslen på arbejdspladsen, styrke det fysiske arbejdsmiljø og øge medarbejdernes mulighed for at udøve indflydelse og medbestemmelse på opgavernes udførsel og kvalitet.

På hver af kommunens arbejdspladser oprettedes en ”arbejdspladsens fællesledelse” (AFL) med deltagelse af lederen, souschefen, tillids- og sikkerhedsrepræsentanten. AFL har ansvaret for *vilkårene* for arbejdets udførsel; det vil sige, at den faglige og personalemæssige ledelse tilhører den daglige leder.

Udover AFL har Blaabjerg Kommune etableret en ”central fællesledelse” (CFL) der ligeledes er sammensat af ledere og medarbejderrepræsentanter, og som varetager alle overordnede spørgsmål på tværs af de enkelte AFL’ere, herunder bl.a. arbejdsmiljø, budget, Ny Løn og arbejdspladspolitikker. CFL har desuden direkte indstillingsret til borgmesteren og kommunalbestyrelsen.

Efter 4 år med fællesledelse har Blaabjerg Kommune besluttet, at der er behov for evaluering af organisationen for at kunne vurdere hvad der går godt og hvad der kunne fungere bedre for fællesledelsen. Evalueringen har dermed et tredobbelt formål:

- at få et billede af hvordan fællesledelsen i Blåbjerg Kommune fungerer
- at få et værktøj til at vurdere og prioritere fremtidige udviklingsområder for fællesledelsesorganisationen
- på sigt at forbedre løsningen af kommunens mange og mangeartede opgaver

Denne rapport er en sammenfatning af evalueringens resultater.

---

<sup>1</sup> Se bl.a. Løn- og personalepolitikken på spring til år 2000, (KL, 1999)

## Metode

Evalueringen er lavet af KL, Personalepolitisk Kontor ved Lotte Colberg Olsen, Lasse Rønnoe og Ulrik Bundgaard i samarbejde med den styregruppe, Blaabjerg Kommune har nedsat til formålet.

Evalueringen baserer sig på flg. dataindsamling:

- September 2002: Indledende elektronisk spørgeskemaundersøgelse blandt alle AFL- og CFL-medlemmer
- Oktober 2002: Dialogdag med AFL-repræsentanter fra 4 arbejdspladser i Blaabjerg Kommune (Outrup Skole, Børnehaven Linje 3, Outrup/Lunde Plejecenter, Rådhuset) samt repræsentanter fra CFL og styregruppen
- Okt./Nov. 2002: 4 interviews med medarbejdere fra andre arbejdspladser foretaget af styregruppen
- November 2002: Dialogdag med medarbejdere og AFL-medlemmer fra de 4 arbejdspladser samt repræsentanter fra CFL og styregruppen

## Spørgeskemaundersøgelsen

Spørgeskemaet blev elektronisk sendt ud til samtlige medlemmer af AFL og CFL – i alt 61 personer. Heraf besvarede 54 spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent på ca. 88 %.

Spørgeskemaet bestod af en række udsagn. Respondenterne er dels blevet bedt om at vurdere *betydningen* af det enkelte udsagn, dels at tage stilling til, hvordan det i *realiteten* forholder sig med udsagnet, f.eks.:

### Betydning

1. Betyder intet
2. Betyder mindre
3. Betyder noget
4. Betyder meget

### Realitet

1. Passer ikke
2. Passer mindre godt
3. Passer i en vis grad
4. Passer i høj grad

	1 2 3 4		1 2 3 4
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	I AFL fungerer medarbejderrepræsentanter og ledere som ligeværdige	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Metoden gør det muligt både at afdække den eksisterende tilstand, men også hvad deltagerne ønsker sig mere eller evt. mindre af. Det giver et fundament for at prioritere og udvælge fremtidige indsatsområder. Besvarelserne i spørgeskemaerne er blevet behandlet sådan, at der for hvert udsagn er beregnet et gennemsnitstal for hhv. realitet og betydning.

Forskellen mellem realitet og betydning indikerer afstanden mellem virkelighed og forventning. En forskel større end 0,7 er erfaringsmæssigt stor og bør give anledning til opmærksomhed.

## **Dialogdage og interviews**

Spørgeskemaundersøgelsen blev anvendt som grundlag for dialogdagene, som byggede på anvendelsen af billeder (metaforer), praksisfortællinger og konsulentfaciliterede plenumdialoger som metoder. Deltagerne fortalte også om deres konkrete oplevelser med fællesledelse, for på den måde at formidle erfaringer videre til konsulenterne og hinanden.

Endelig blev der mellem de to dialogdage gennemført 4 interviews med medarbejdere fra andre arbejdspladser. Formålet var at skabe større bredde i antallet af medarbejder-responderter og dermed et bedre datagrundlag.

I det følgende præsenteres resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen suppleret med bemærkninger og ønsker der blev rejst på temadagene.

Rapporten er struktureret omkring følgende afsnit:

Tema 1: AFL's indre liv

Tema 2: AFL og medarbejderne på arbejdspladsen

Tema 3: CFL og samspillet med AFL

Tema 4: Ledelseskvalitet og arbejdsmiljø i fællesledelsesorganisationen

God fornøjelse med læsningen!

## **Tema 1: AFL's indre liv**

Hvad sker der når tillidsmand, sikkerhedsrepræsentant, leder og souschef udgør en gruppe, som i fællesskab skal rejse, behandle og beslutte en række spørgsmål om "vilkår og rammer for arbejdet"? Hvordan fungerer samarbejdet og dialogen i gruppen? Er det et ligeværdigt samspil? Hvor dynamisk er gruppen? Og hvordan er resultaterne?

Det er nogle af de spørgsmål, der uvilkårligt melder sig i forbindelse med fællesledelse og som evalueringen ser nærmere på. I dette afsnit vil vi se nærmere på samspillet i gruppen.

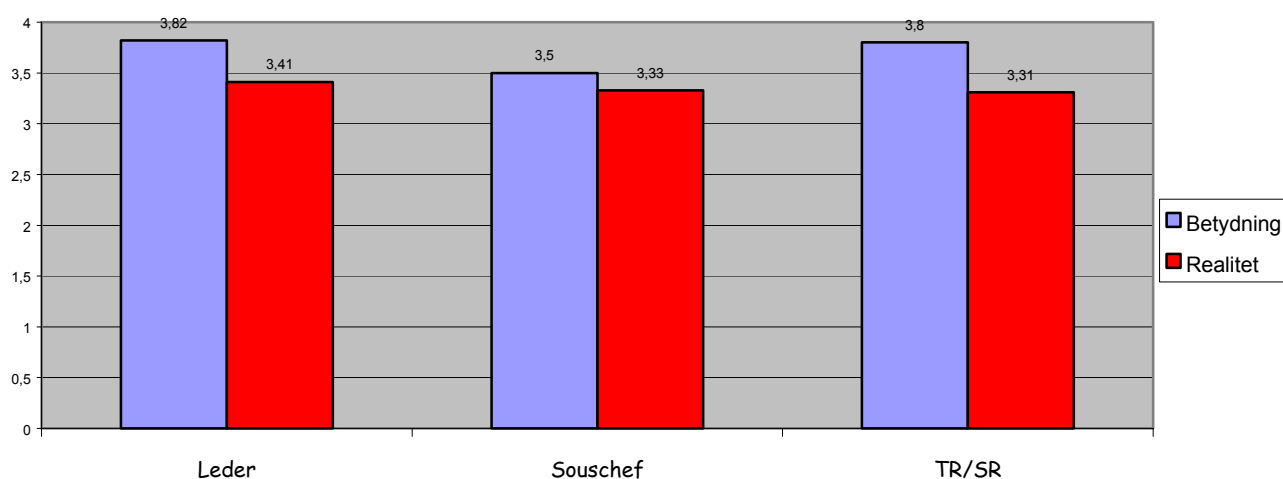
Det første udsagn responderterne i spørgeskemaundersøgelsen blev bedt om at tage stilling til, var "I AFL fungerer medarbejderrepræsentanter og ledere som ligeværdige" (spgm. 3). Svaret er et klart ja for både ledere, souschefer og medarbejderrepræsentanter, og der er her en meget pæn overensstemmelse mellem betydning og realitet. Det er altså lykkedes for fællesledelsesorganisationen at skabe en kultur, hvor medarbejdere og ledere betragtes som ligeværdige. Det kan bidrage til at give især medarbejdersiden energi og lyst til at deltage i AFL-arbejdet. Der blev også spurgt til om rollefordelingen mellem AFL og ledelsen på arbejdspladsen er tydelig (spgm. 4), hvilket besvarelserne bekræfter, at den er.

I spørgeskemaundersøgelsen er der desuden blevet spurgt ind til, om responderterne føler sig godt klædt på til at varetage opgaverne i AFL (spgm. 5), og om de har gode rammer til at varetage opgaverne i AFL (spgm. 9). Besvarelserne viser, at især lederne, men også souscheferne føler sig godt klædt på, mens det i mindre grad gælder for medarbejderne. Både ledere og souschefer mener ligeledes, at de har tilstrækkelig gode rammer for at varetage opgaverne i AFL, mens medarbejderne også her ønsker sig bedre muligheder.

Samlet set er der altså her et indsatsområde, Blaabjerg Kommune med fordel kan fokusere på. Det skal sikres, at også tillidsrepræsentanterne og sikkerhedsrepræsentanterne føler sig tilstrækkeligt godt klædt på til at varetage opgaverne i AFL, og at rammerne er til stede.

Hvordan forløber samarbejdet i AFL'erne så? Det blev i spørgeskemaundersøgelsen målt med udsagnet "Der er et godt samarbejde i vores AFL" (spgm. 8).

**Spgm. 8: Der er et godt samarbejde i vores AFL**



Svaret er positivt fra alle grupper, der vurderer, at der er et godt samarbejde. Her er altså endnu et sted hvor fællesledelsesorganisationen er lykkedes.

Det kniber mere med at være "gode til bruge de kompetencer vi har i AFL" (spgm. 6). Det mener især lederne i mindre grad er tilfældet. En tolkning her er, at lederne syntes, at den store grad af ligeværdighed mellem leder- og medarbejderrepræsentanter fører til for stor grad af enighed. På dialogdagene efterlyste de, at roller og interessekonflikter nogle gange trækkes tydeligere op mellem ledere og medarbejderrepræsentanter i AFL. De ser gerne, at man udfordrer hinanden mere i AFL, at der kommer "mere tryk" på diskussionerne, mere liv. "Gryden må godt koge over nogle gange", som en leder sagde.

Man kunne måske fristes til at tro at medarbejderrepræsentanterne har nærmet sig lederne så meget, at de har taget ledertøjen på. Men her viste dialogdagene, at medarbejderrepræsentanterne er dybt uenige. For dem er der ingen tvivl. De er sig meget bevidste om, at de taler medarbejdernes sag.

Endelig blev respondenterne bedt om at besvare udsagnet "vi er gode til at udvikle os sammen i vores AFL" (spgm. 7). Der er her en god overensstemmelse mellem de faktiske forhold og lederne og souschefernes ønsker, mens medarbejderrepræsentanterne ønsker mere udvikling. Det kan hænge sammen med at medarbejderne ikke føler de er helt godt nok klædt på til opgaverne i AFL.

## Tema 2: AFL og medarbejderne på arbejdspladsen

Et af formålene med fællesledelsen var at styrke kommunikationen og indflydelsen på arbejdspladsen. Fællesledelse bygger på det repræsentative demokratis principper, hvor medarbejderne er repræsenteret med TR og SR i fællesledelsen. Det vil som udgangspunkt give øget indflydelse for medarbejderrepræsentanterne. Men hvordan arbejder AFL i forhold til de øvrige medarbejdere på arbejdspladsen? Oplever de også øget indflydelse? Og benytter de mulighederne for indflydelse gennem deres repræsentanter?

Først blev respondenterne bedt om tage stilling til udsagnet ”Der er en god kommunikation mellem AFL og medarbejderne på min arbejdsplads” (spgm. 10). AFL-medlemmerne er meget enige om, at kommunikationen med medarbejderne på arbejdspladsen er væsentlig, men at den i praksis langt fra er god nok. Medarbejderne benytter heller ikke de muligheder for medindflydelse og medbestemmelse, arbejdspladsens fællesledelse tilbyder (spgm. 12):

**Spgm. 12: Medarbejderne på min arbejdsplads benytter fællesledelsesorganisationens muligheder for medindflydelse og medbestemmelse**



AFL'erne ønsker sig meget mere engagement fra medarbejderne. Omvendt udtrykte medarbejderne på dialogdagene mere og bedre information. Problemet går altså begge veje.

Konsekvensen af den nuværende situation er en negativ cirkel, hvor dårlig kommunikation mellem AFL og medarbejderne fører til lavt engagement. Det gør det svært for fællesledelsen fuldt ud at realisere de muligheder der er potentiale for. For medarbejderne betyder dette, at det kan være svært at se AFL som en aktør, hvilket igen resulterer i lav feedback fra medarbejderside til AFL og dårlig kommunikation.

Fællesledelsesorganisationen har tidligere været meget involveret i en besparelsesrunde gennemført af byrådet for nogle år tilbage, men siden hen har oplevelsen på nogle arbejdspladser været, at vigtige beslutninger enten træffes af den almindelige ledelse eller på medarbejdermøder. Der blev dermed efterlyst flere og mere meningsfulde opgaver i AFL og større klarhed over kompetencefordelingen mellem AFL og andre fora.

Til spørgsmålet om organisering med fællesledelse har givet en bedre anvendelse af ressourcerne på arbejdspladsen (spgm. 13), viser svarene fra medarbejder og ledere i overensstemmelse med ovenstående kun et forsigtigt ja.

Det lave medarbejderengagement afspejler sig også i svarene, når respondenterne skal vurdere medarbejderes grad af medindflydelse. Respondenterne blev bedt om at tage stilling til, om dialogen mellem AFL og den politiske ledelse giver medarbejderne reel indflydelse og medbestemmelse i forhold til vilkårene for opgaveløsningen på arbejdspladsen (spgm.11). Ledere og souschefer mener det i mindre grad er tilfældet, mens medarbejderrepræsentanterne er en anelse mere positive. For alle grupper er der en høj forskel mellem vurderingen af betydningen og realiteten. Resultatet siger dog nok mest om selve dialogen. I stedet blev AFL og CFL-medlemmerne spurgt direkte om fællesledelsesorganisationen sikrer en reel medindflydelse og medbestemmelse for medarbejderne i Blaabjerg Kommune (spgm. 30). AFL-medlemmernes svar er et forsigtigt ja, men mindre end de kunne tænke sig (betydning). CFL-medlemmernes svar er et stærkt ja, og der er god overensstemmelse med den betydning forholdet tillægges.

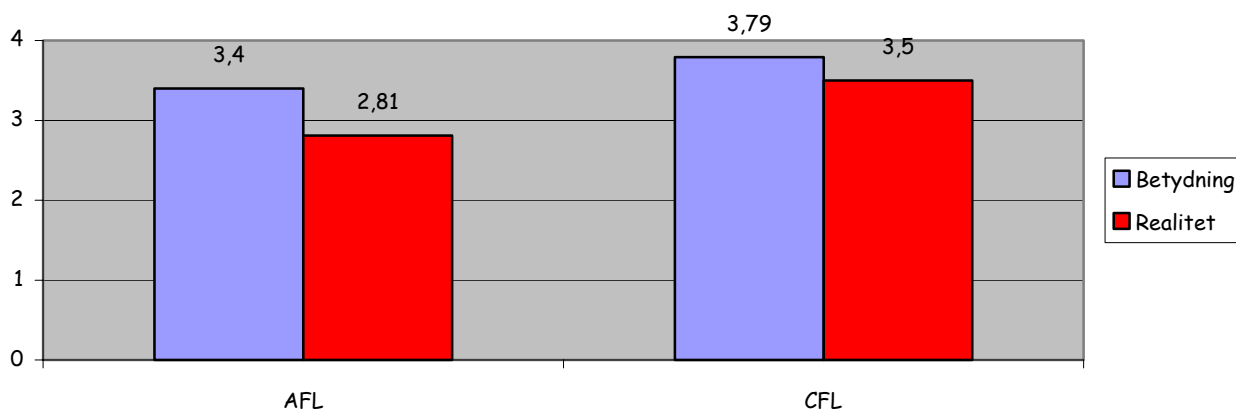
### **Tema 3: CFL og samspillet med AFL**

Da Fællesledelsessystemet blev etableret for fire år tilbage var det et væsentligt formål at sikre dialog og synlighed mellem det politiske system, ledelse og medarbejdere. Den centrale fællesledelse CFL blev tiltænkt rollen som paraply for de enkelte fællesledelser på arbejdspladserne og fik tildelt direkte indstillingsret til de politiske udvalg.

Gamle strukturer blev nedlagt og en række nye aktører kom på banen. Aktører som dels skulle forholde sig til sig selv, dels skulle forholde sig til hinanden og til omverdenen. Vi har allerede set hvordan det indre liv i AFL fungerer, men hvordan fungerer samspillet ml. aktørerne? Er rollefordelingen klar og hensigtsmæssig? Hvordan er kommunikationen ml. AFL og CFL? Og hvordan er kommunikationen ml. CFL og den politiske ledelse? Og hvordan hænger det hele sammen, når opgaverne i decentraliseringens navn lægges ud til de enkelte arbejdspladser?

Det indre liv i CFL blev forsøgt afdækket med udsagnet ”Der er et godt samarbejde mellem leder- og medarbejderrepræsentanter i CFL” (spgm. 20). Det mener CFL-medlemmerne i høj grad er tilfældet. Der blev også spurgt til dialogen mellem CFL og den politiske ledelse (spgm. 19). Her mener CFL-repræsentanterne, at der er en god dialog mellem dem og den politiske ledelse i Blaabjerg. AFL-medlemmerne er derimod lidt mere lunkne overfor hvor god dialogen reelt er – selv om de nu også tillægger en god dialog høj betydning. Det kan skyldes, at AFL har svært ved at få øje på CFL – og dermed også de initiativer der tages, og de resultater der leveres.

Spgm. 19. Der er en god dialog ml. CFL og den politiske ledelse



På spørgsmålet om rollefordelingen er klar mellem AFL og CFL (spgm. 14), er svaret et lidt tøvende ja fra AFL-medlemmernes side, og et sikkert ja fra CFL's side. Det samme resultat går igen ved spørgsmålet om rollefordelingen så også er hensigtsmæssigt (spgm.15). Forskellen mellem de to organers besvarelse er nok ikke så overraskende taget i betragtning af, at CFL sidder tættere på politikerne, sammenlignet med AFL.

Hvordan forløber samspejlet mellem de to så? I spørgeskemaundersøgelsen blev der spurgt til om AFL løbende tager initiativer til at få nye idéer og temaer drøftet i CFL (spgm. 16). Besvarelserne viser, at det kun i mindre grad er tilfældet ifølge både AFL og CFL. Det tillægges imidlertid høj betydning. Især fra CFL's side savnes der input og opgaver fra AFLs side, hvilket også kom frem på dialogdagene.

Omvendt blev der spurgt til om CFL løbende tager initiativ til at få nye ideer og temaer drøftet på arbejdspladserne (spgm. 17). Det mener CFL i høj grad er tilfældet. AFL kan imidlertid ikke få øje på CFL i særlig stor grad. Ligeledes mener AFL heller ikke, at CFL er gode nok til at holde dem informeret (spgm. 18).

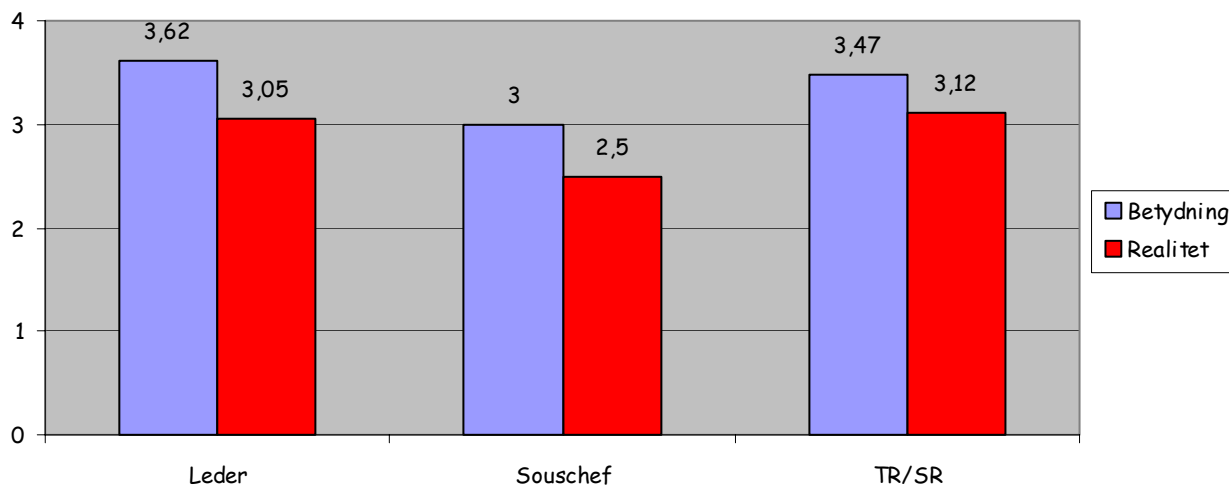
På dialogdagene udtrykte AFL-medlemmerne ønske om mere information, og med mere "krop" på. Det er svært at formidle indholdet af CFLs diskussioner i referater. Det er heller ikke altid, at de bliver læst. CFL-medlemmerne opfordres i stedet til at supplere referaterne med at komme ud på de enkelte arbejdspladser og fortælle om arbejdet i den centrale fællesledelse. En mulighed, der blev foreslået på dialogdagene var også, at der kunne tilknyttes hver AFL en fast kontaktperson fra CFL.

## Tema 4: Ledelseskvalitet og arbejdsmiljø i fællesledelsesorganisationen

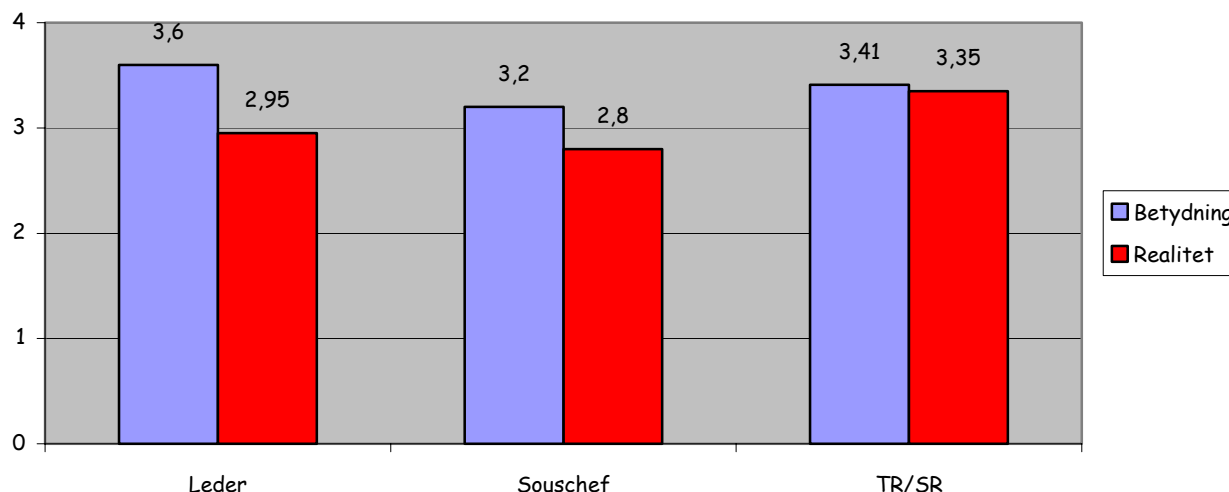
Målet med Fællesledelsen i Blaabjerg Kommune var udover at skabe øget medindflydelse og medbestemmelse for medarbejderne at styrke det fysiske arbejdsmiljø og forbedre trivslen på de kommunale arbejdspladser. Samtidig skulle Fællesledelsen bidrage til bedre beslutninger og mere kvalitet i arbejdet. Har fællesledelsesorganisationen nået sine mål på disse områder?

For at tage det sidste først, så viser undersøgelsen, at AFL-medlemmerne siger forsigtig ja til, at fællesledelse gør en forskel, hvad angår at kunne træffe bedre og hurtige beslutninger (spgm 21 og 22). Medarbejderrepræsentanterne er mest positive, souscheferne mindst. Men især lederne vil gerne have, at man bliver endnu bedre til det. Medarbejderrepræsentanterne oplever i højere grad, at deres forventninger hvad angår bedre og hurtige beslutninger bliver opfyldt indenfor fællesledelsessystemet.

**Spgm. 21: Vi træffer bedre beslutninger nu end før vi fik fællesledelse**



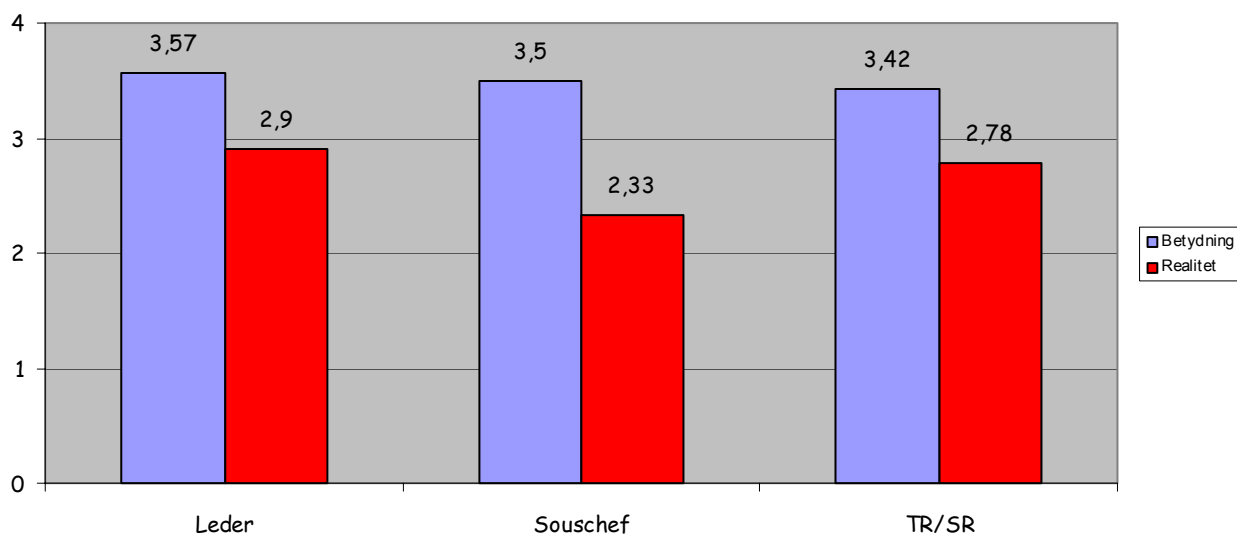
**Spgm. 22: Vi kan træffe hurtige beslutninger i fællesledelsesorganisationen**



Årsagen til at lederne og souscheferne er forsigtige i deres ja, kan være at beslutninger nu skal op i AFL-regi, hvor det tidligere var lederne, der selvstændigt kunne tage beslutningerne. Det giver en vis forsinkelse af beslutningsprocesserne i forhold til tidligere.

Til gengæld er både ledere og medarbejderrepræsentanter enige om, at fællesledelsen i praksis kun i mindre grad reelt bidrager til at optimere kvaliteten af arbejdet.

Spgm. 23: Fællesledelsesorganisationen bidrager til at optimere kvaliteten af vores arbejde

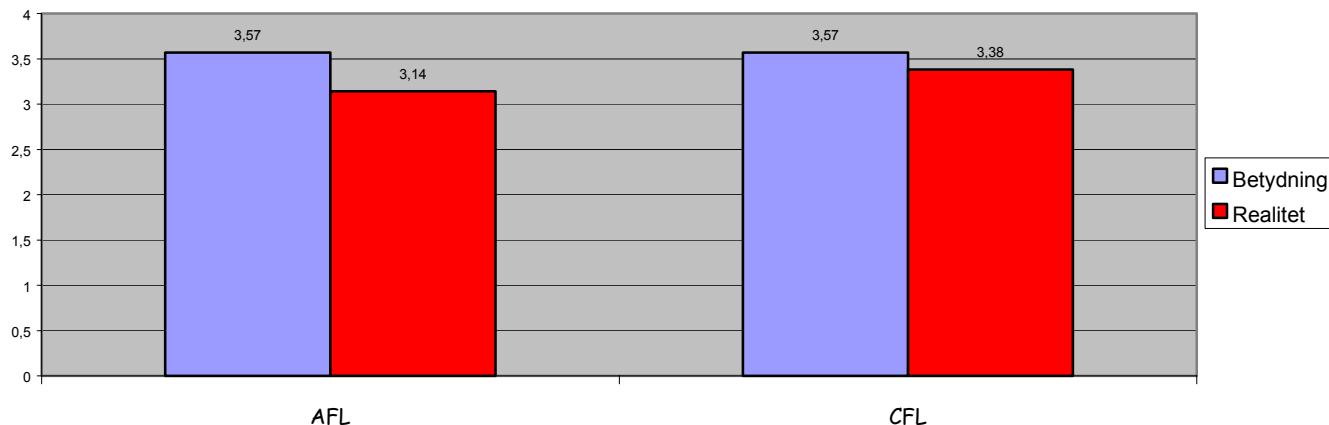


Det kan have noget at gøre med de temaer, som AFL'erne de første fire år har valgt at arbejde med, f.eks. økonomiske tilpasninger, der ikke direkte har nogen effekt på kvaliteten. Debatten på dialogdagene viste imidlertid, at alle er enige om at kvalitet er et væsentligt tema for fællesledelsen. Her er der god plads til at træde nye stier.

Når AFL'erne og CFL'erne spørges hvorvidt fællesledelsesorganisationen giver et bedre fundament end traditionel ledelse for kommunens opgaveløsning (spgm. 24), er svaret et forsigtigt ja fra AFL og et stærkt ja fra CFL. Forskellen kan skyldes, at CFL ikke har fingeren på pulsen ude på arbejdspladserne i samme grad som AFL, og dermed har sværere ved at vurdere fællesledelsens faktiske effekt. Omvendt kan det også tænkes, at CFL fra sin position anlægger et mere overordnet perspektiv, og vurderer tingene over et længere tidsforløb.

Hvad så med trivslen og det fysiske arbejdsmiljø? På spørgsmålet om fællesledelsesorganisationen styrker sundheds- og sikkerhedsarbejdet på de enkelte arbejdspladser (spgm. 26), er svaret et klart ja fra både AFL og CFL-medlemmer.

**Spgm. 26: Fællesledelsesorganisationen styrker sundheds- og sikkerhedsarbejdet på de enkelte arbejdspladser**



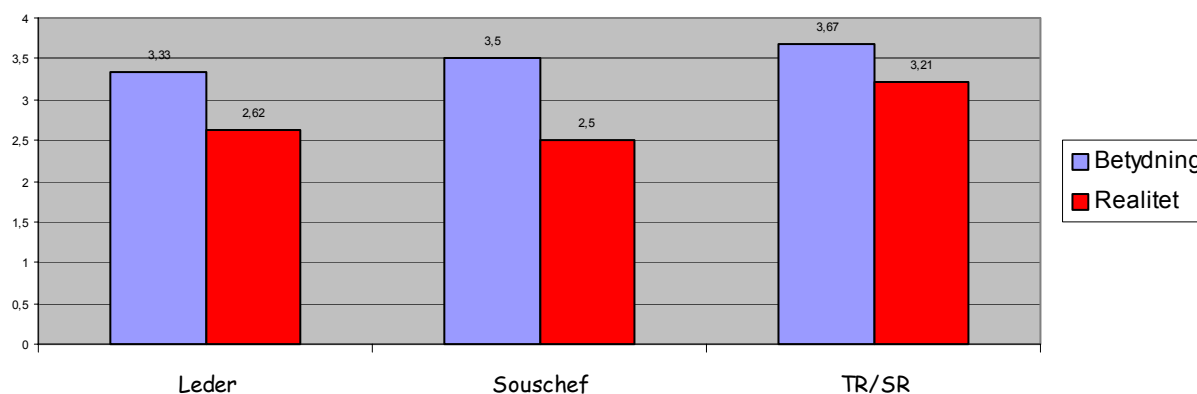
På spørgsmålene om fællesledelsesorganisationen øger medarbejdernes og ledernes trivsel (spgm. 27 og 28), er svaret derimod, at effekten er begrænset. Der er dog den undtagelse, at medarbejderne vurderer, at ledernes trivsel er forbedret – modsat lederne egen opfattelse!

En forklaring på, at lederne her scorer lavt kan være, at de føler sig mere pressede, fordi beslutninger de før kunne træffe alene eller i samråd med deres souschef, nu skal igennem AFL.

Men hvorfor oplever AFL, at medarbejdernes trivsel ikke er styrket mere med fællesledelsen som indflydelses- og medbestemmelsesorgan? Årsagen skal bl.a. igen findes i manglen på opgaver at tage fat i, som AFL-medlemmerne har udtrykt på dialogdagene. AFL har svært ved at se, at fællesledelsen kan styrke trivslen, når medarbejderne ikke rigtig kommer med temaer, de gerne vil have diskuteret og som AFL kan arbejde videre med. På dialogdagene lå medarbejdernes vurdering tæt på AFL-medlemmernes, ligesom flere medarbejdere også pegede på, at der ofte arbejdes med trivslen i andre sammenhænge end AFL.

Respondenterne blev også spurgt om fællesledelsesorganisationen styrker det fysiske arbejdsmiljø (spgm. 29). Ledere og souschefer vurderer, at det i mindre grad er tilfældet, men tillægger det omvendt høj betydning. Mere positivt er det, at tillids- og sikkerhedsrepræsentanterne i høj grad syntes det er tilfældet.

Spgm. 29: Fællesledelsesorganisationen styrker det fysiske arbejdsmiljø



Forklaringen ligger muligvis i, at flere tillids- og sikkerhedsrepræsentanter oplever, at det er nemmere at få ordlyd og komme igennem med deres forslag i en lokal AFL frem for et centralt SU/MED-udvalg.

På dialogdagene fik fællesledelsen alligevel positive ord med på vejen hvad angik forbedringer af det fysiske arbejdsmiljø. En leder kunne huske, at der havde været meget snak i sin tid, da Fællesledelsesorganisationen blev skabt, om hvorvidt sikkerhedsorganisationen ville have gennemslagskraft i fællesledelsessystemet i forhold til det fysiske arbejdsmiljø, når sikkerhedsrepræsentanten fik budgetansvar. ”Men det ser ud som om det er lykkedes...”, som det blev bemærket.

Medarbejderne på arbejdspladserne har også en generel fornemmelse af, at AFL er aktive hvad angår trivsel og arbejdsmiljø

## Konklusion

Har Fællesledelsesorganisationen opnået de erklærede mål den blev sat i verden for at indfri? Et forsigtigt ja er på sin plads, men undersøgelsen viser, at der endnu er et stykke vej før målet er helt nået.

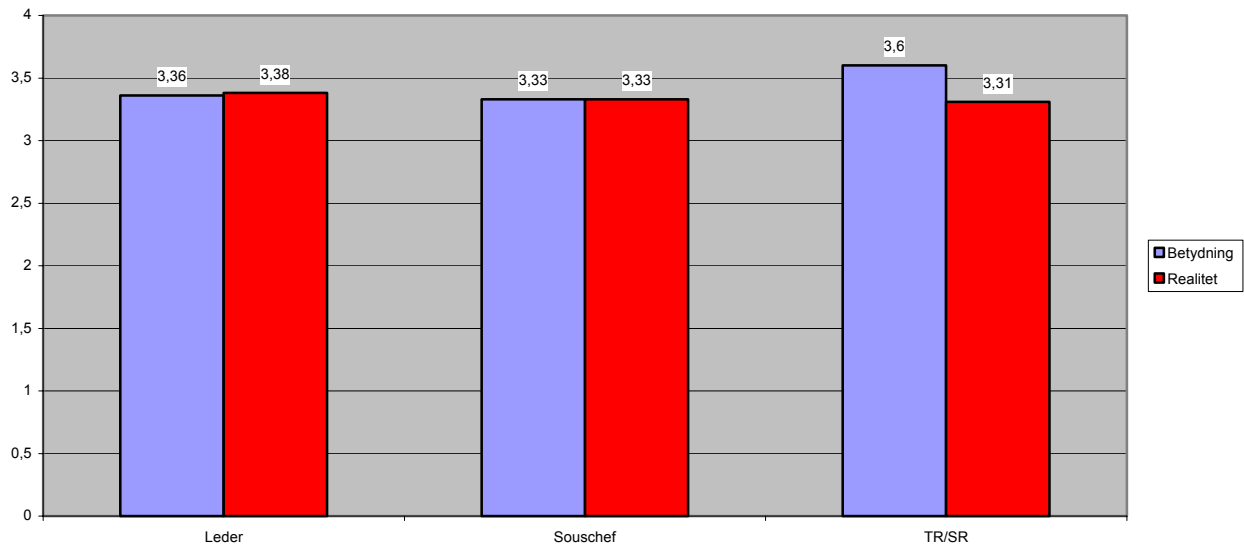
Det indre liv i AFL’erne er godt. Der er en høj grad af ligeværdighed og samarbejde. Det er et godt fundament for det videre arbejde. Men der må også gerne komme mere røre i gryden og opstå flere positive konflikter, der kan skabe ny energi. Heri ligger også, at der er behov for flere sager på AFL’ernes dagsorden. I dag bruger medarbejderne på arbejdspladsen kun i begrænset omfang deres mulighed for indflydelse gennem fællesledelsesorganisationen og kommunikationen til medarbejderne halter. Til gengæld vurderer respondenterne, at fællesledelsen faktisk sikrer medarbejderne indflydelse. Udfordringen er i endnu højere grad at bruge den!

Livet i CFL er ligesom i AFL’erne præget af samarbejde og ligeværdighed. Dialogen med den politiske ledelse er også god – ifølge CFL’erne. Kommunikationen nedad, til AFL’erne, skal derimod forbedres. CFL og AFL skal blive bedre til at bruge hinanden. Omkring ledelseskvaliteten viser evalueringen, at den nok er blevet forbedret hvad angår beslutningerne, og den hastighed de

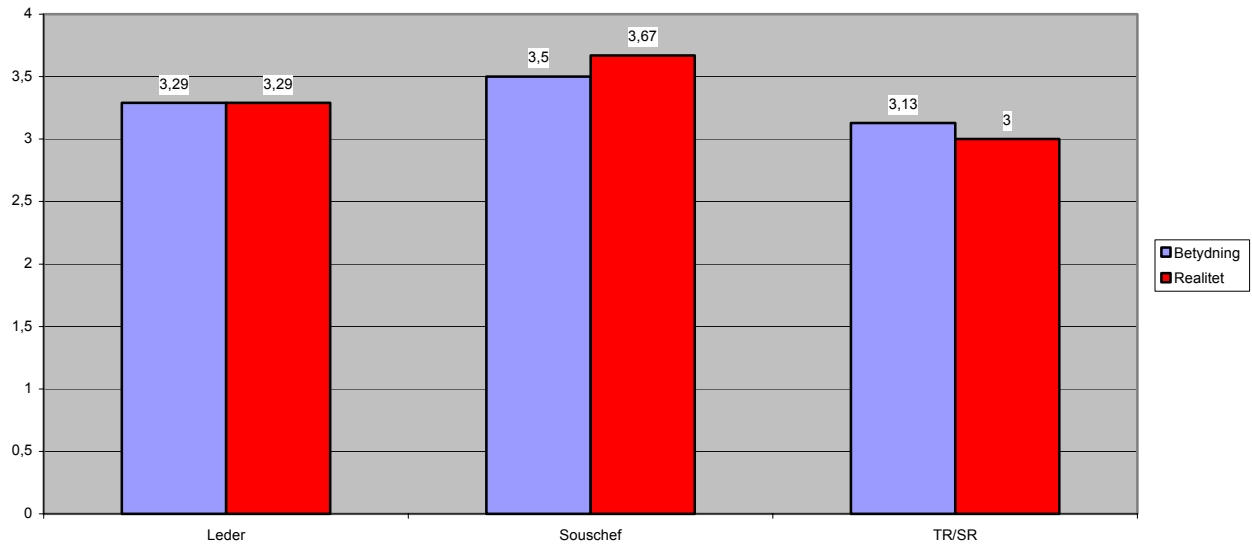
kan træffes med. Det har til gengæld endnu ikke medført endnu, at fællesledelsen har bidraget til at optimere kvaliteten af arbejdet. Det skyldes, at fællesledelsen endnu ikke har fokuseret direkte på områder med betydning herfor. Endelig er der en positiv vurdering fra især medarbejdernes side til, at fællesledelsesorganisationen har bidraget til at styrke arbejdsmiljøet.

Efter 4 år med Fællesledelse er er Blaabyrg Kommune godt på vej. Undersøgelsen viser, at der er vilje og lyst til udvikling i Blaabyrg. Det skal nu omsættes, så de gode resultater kan understøttes og underbygge en forsat udvikling af fællesledelsesorganisationen.

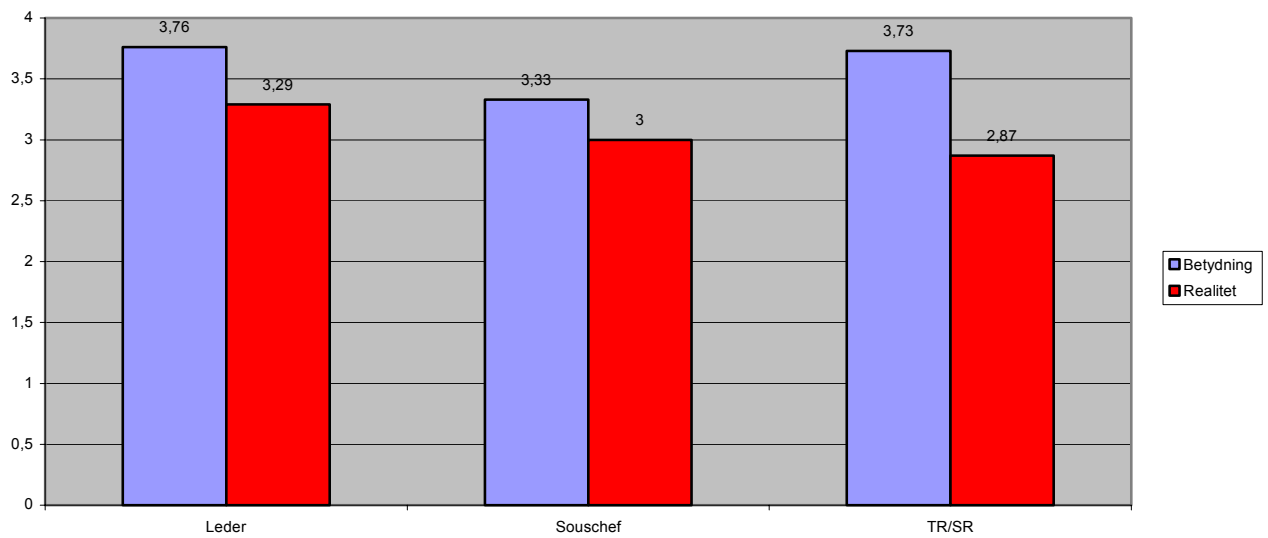
### 3. I AFL fungerer medarbejderrepræsentanter og ledere som ligeværdige



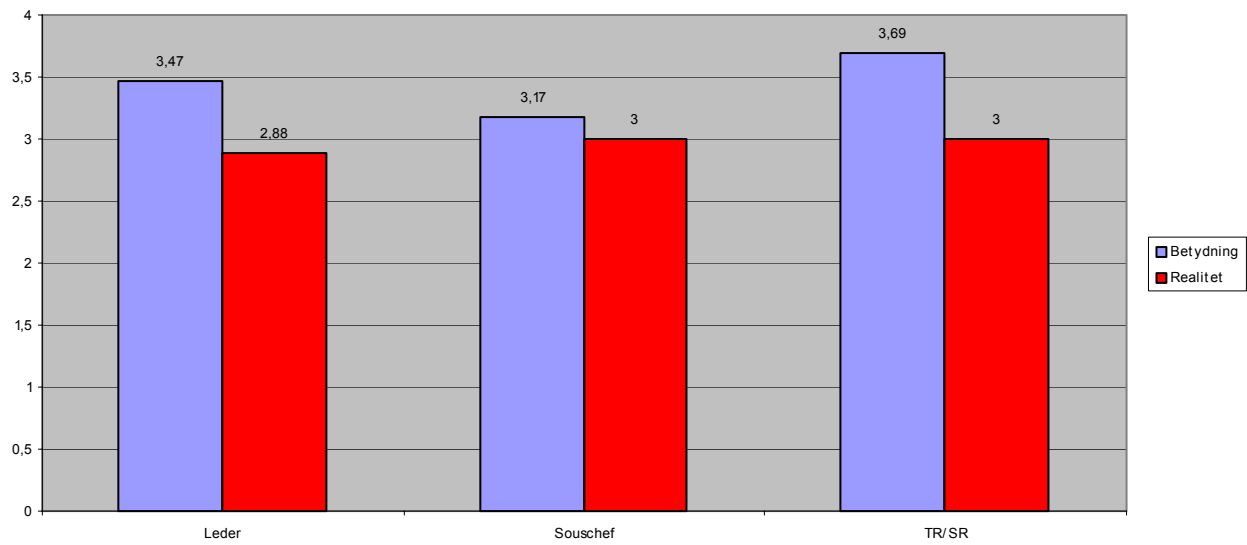
4. Rollefordelingen ml. AFL og ledelsen er tydelig på min arbejdsplads



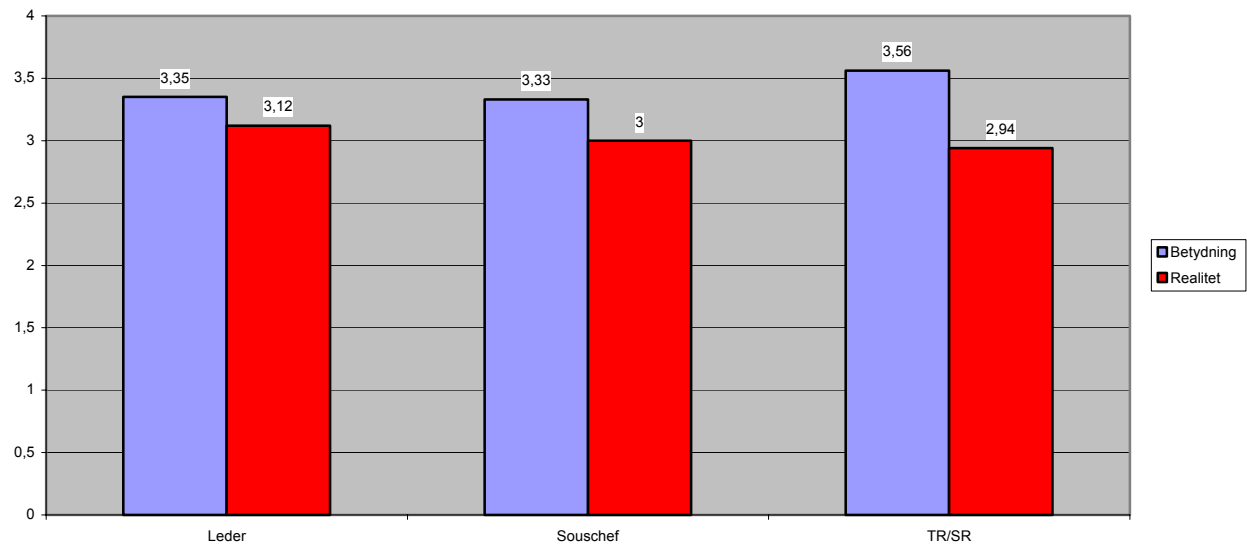
5. Jeg er klædt godt på til at varetage opgaverne i AFL



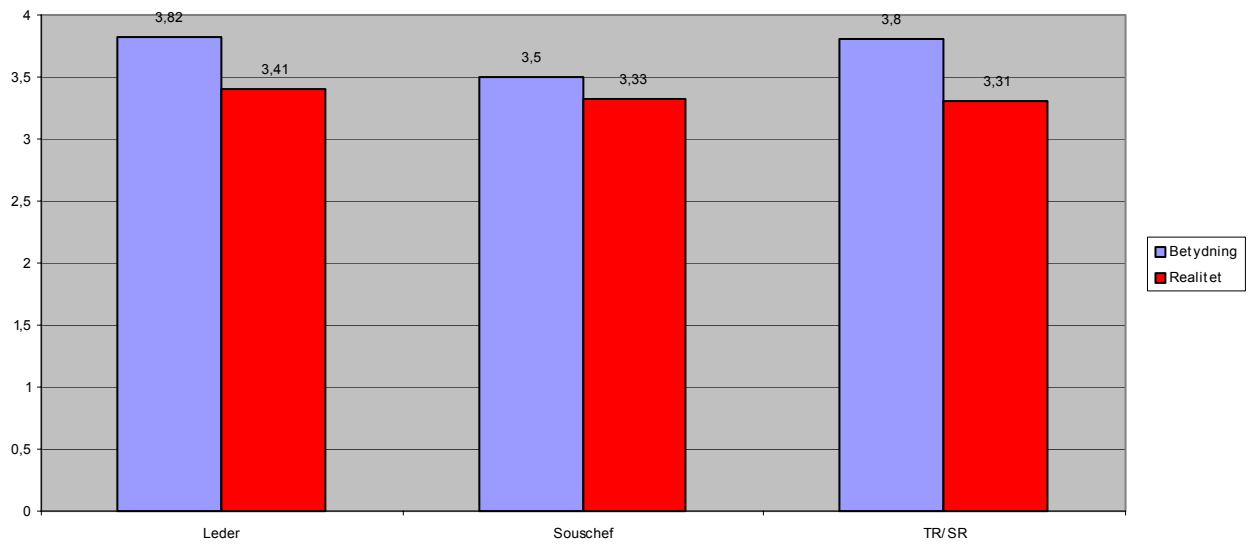
### 6. Vi er gode til at bruge de kompetencer vi har i AFL



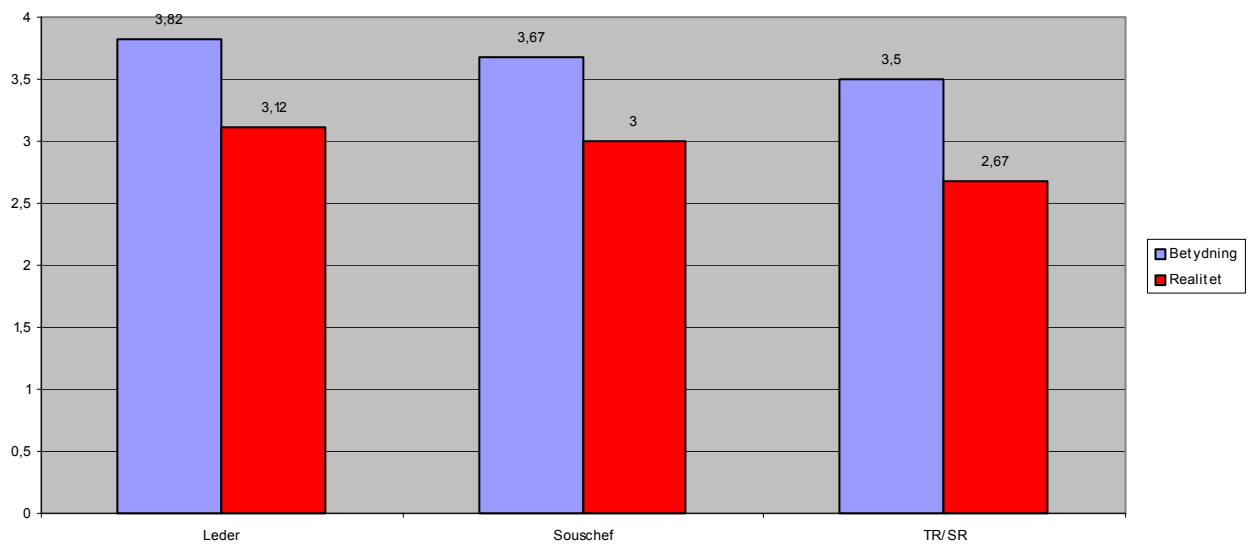
### 7. Vi er gode til at udvikle os sammen i vores AFL



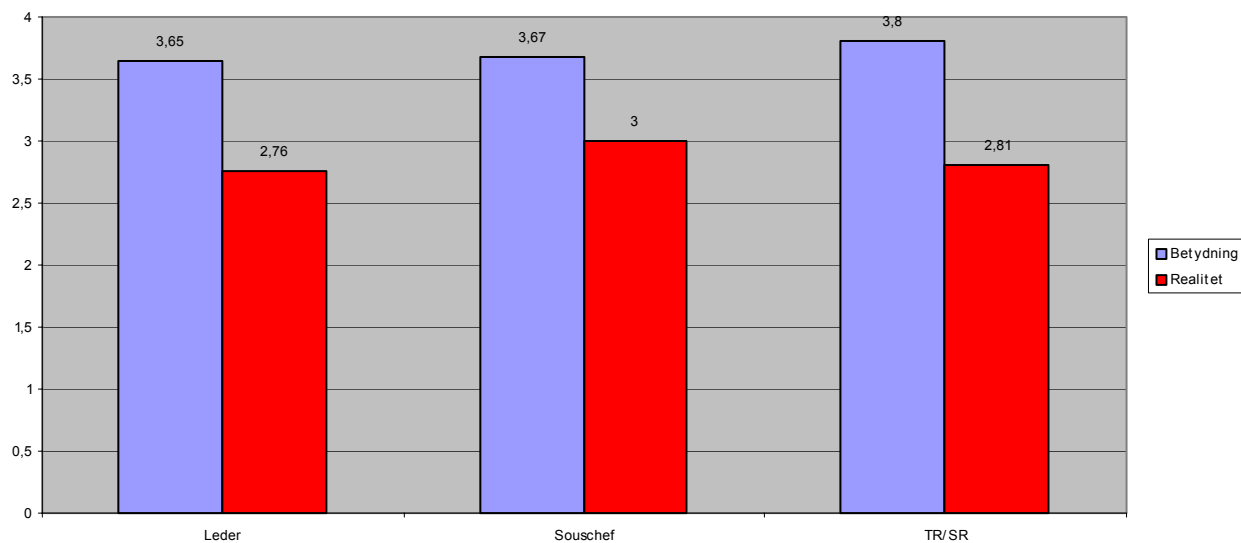
8. Der er et godt samarbejde i vores AFL



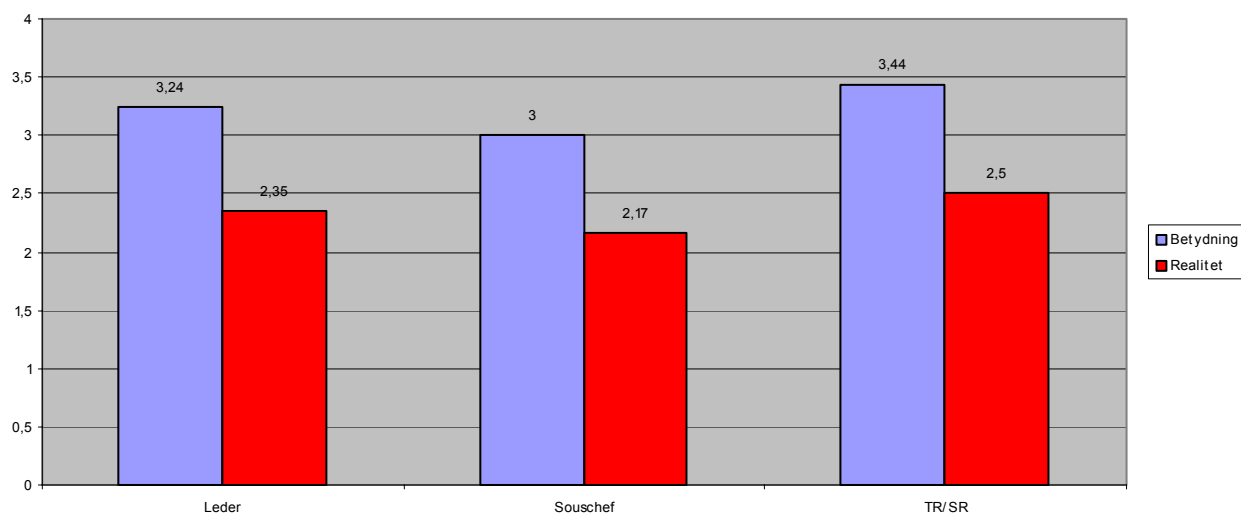
9. Jeg har gode rammer til at varetage mine opgaver i AFL



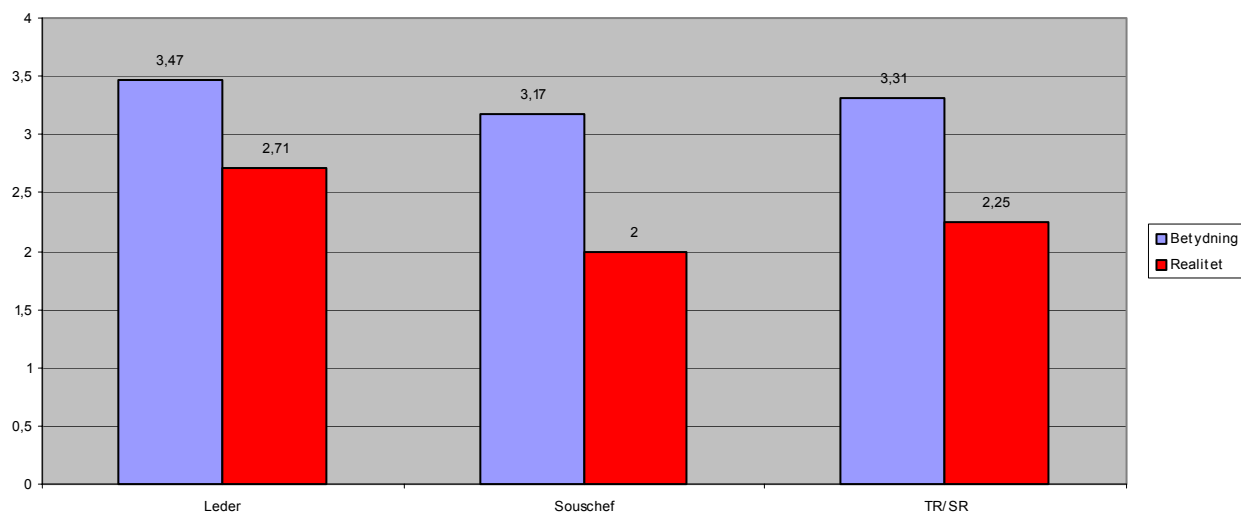
10. Der er en god kommunikation ml. AFL og medarbejderne på min arbejdsplads



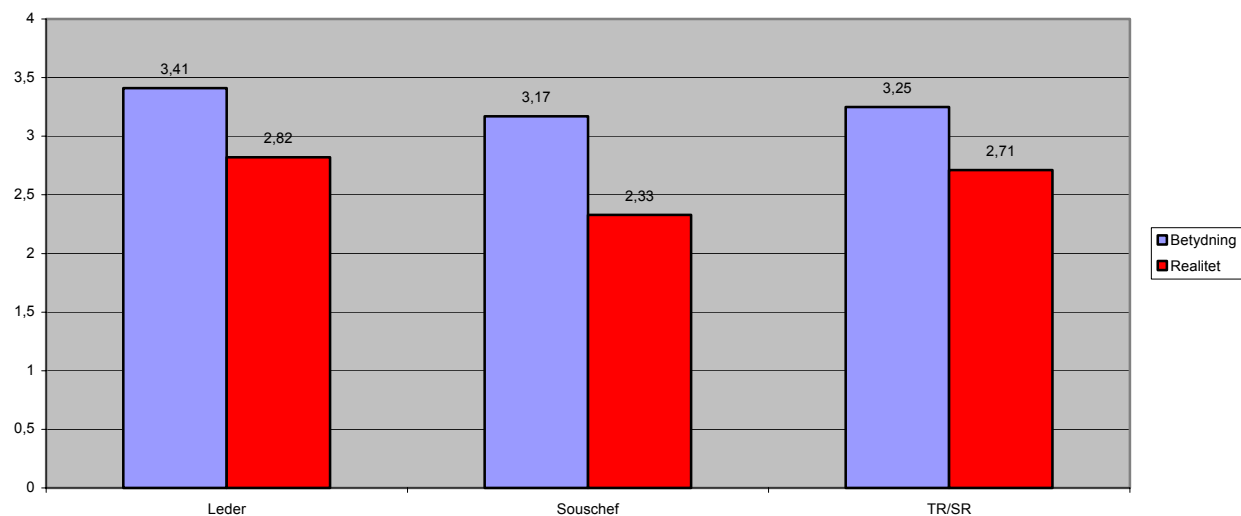
11. Dialogen ml. AFL og den politiske ledelse giver medarbejderne reel indflydelse og medbestemmelse i.f.t. vilkårene for opgaveløsningen på arbejdspladsen



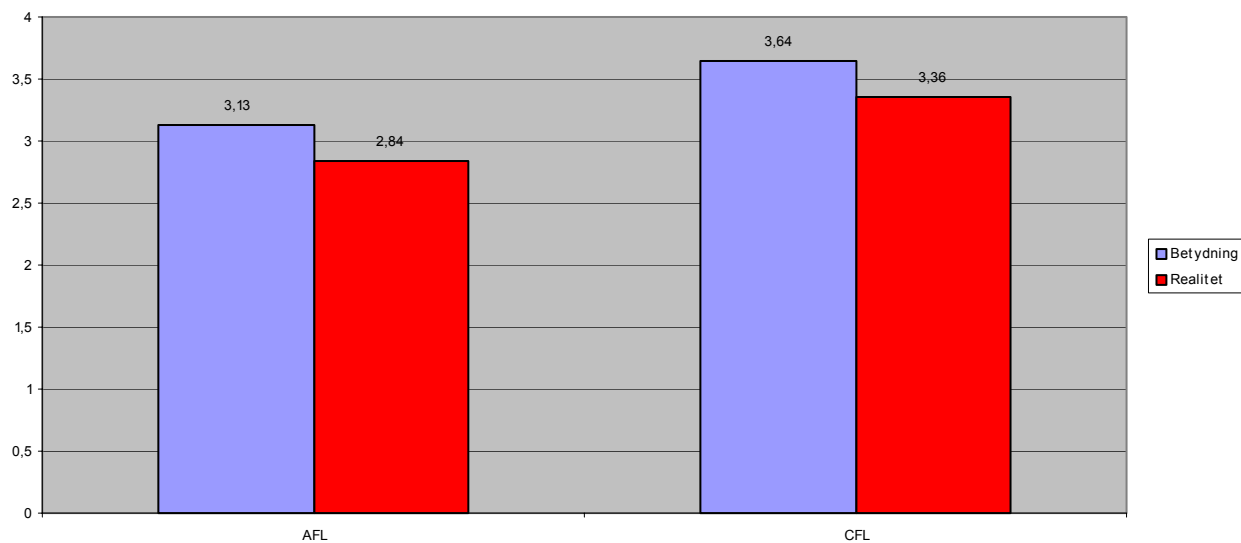
12. Medarbejderne på min arbejdsplads benytter fællesledelsesorganisationens muligheder for medindflydelse og medbestemmelse



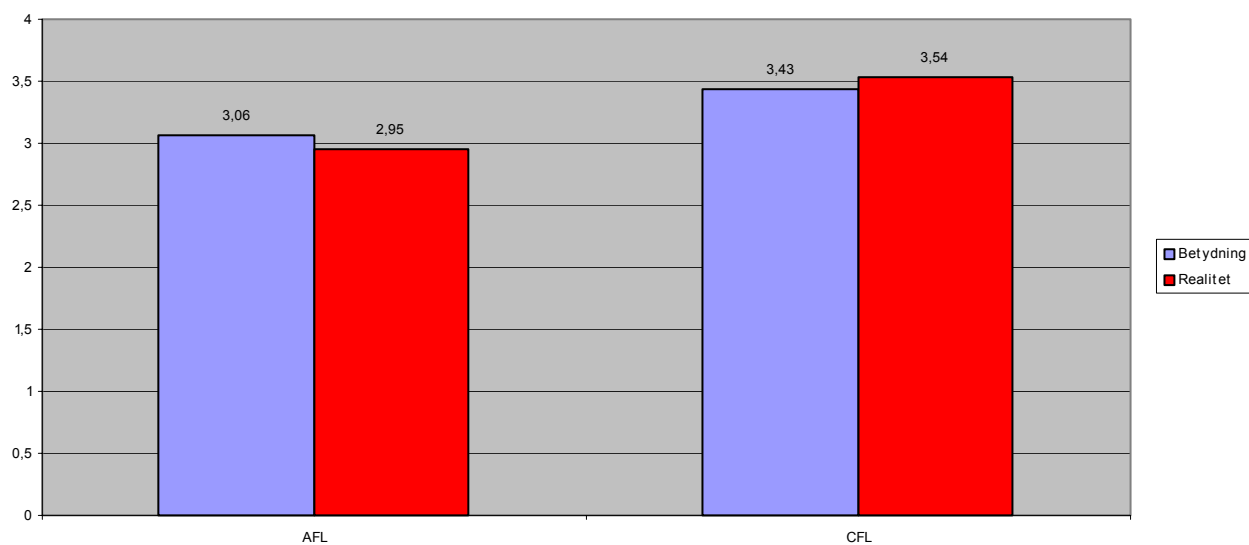
13. Ved at organisere os med fællesledelse har vi opnået en bedre anvendelse af ressourcerne på vores arbejdsplads



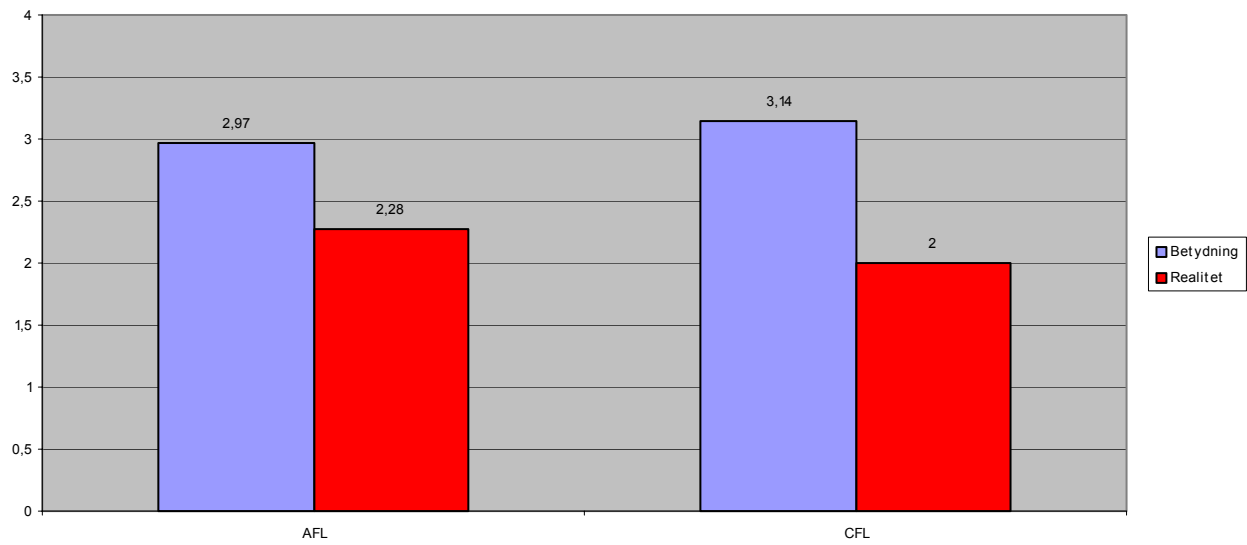
14. Der er en klar rollefordeling ml. CFL og AFL



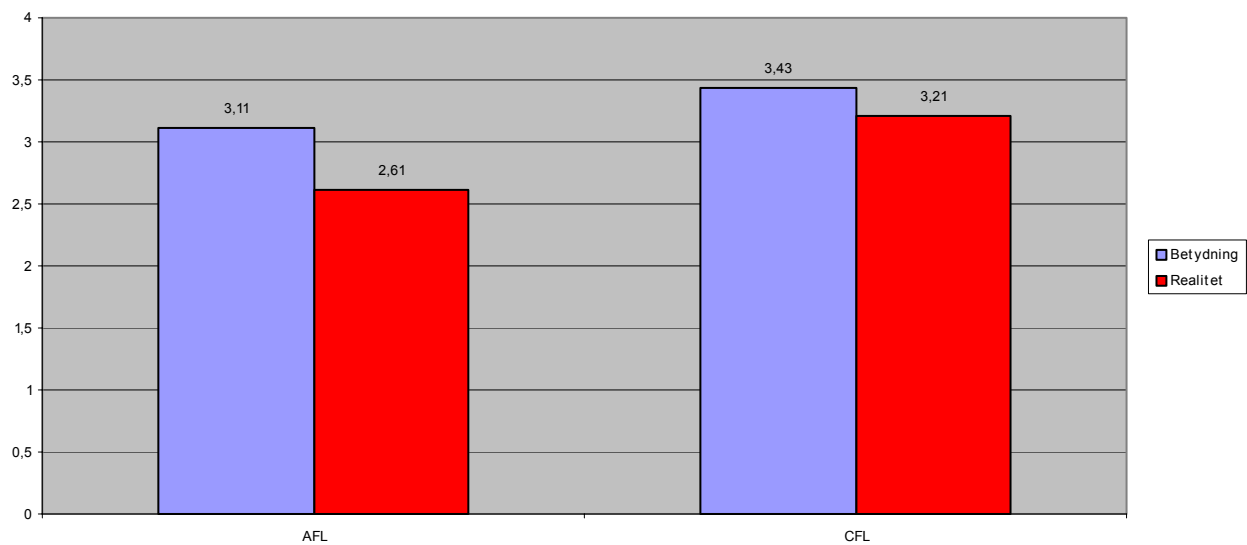
15. Rollefordelingen ml. CFL og AFL er hensigtsmæssig



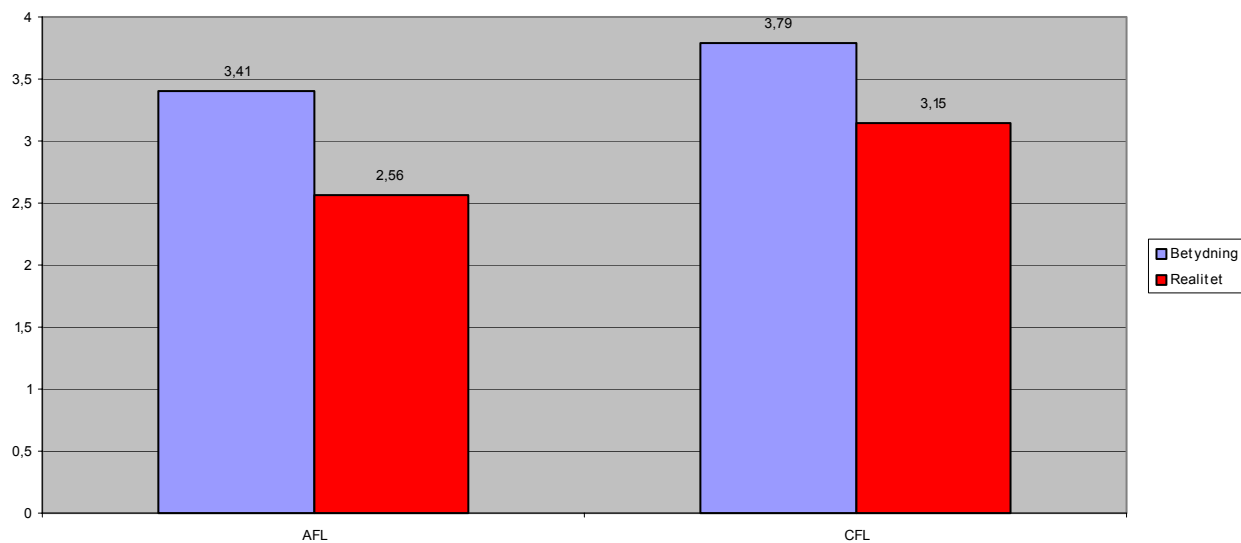
16. AFL tager løbende initiativ til at få nye ideer og temær drøftet i CFL



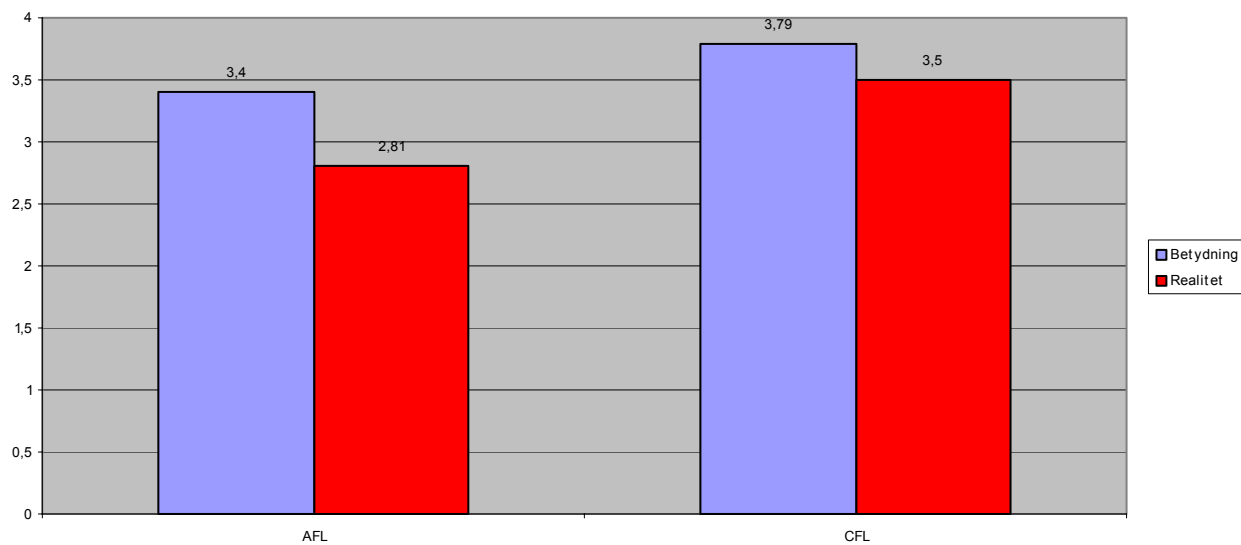
17. CFL tager løbende initiativer til at få nye ideer og temær drøftet på arbejdspladserne



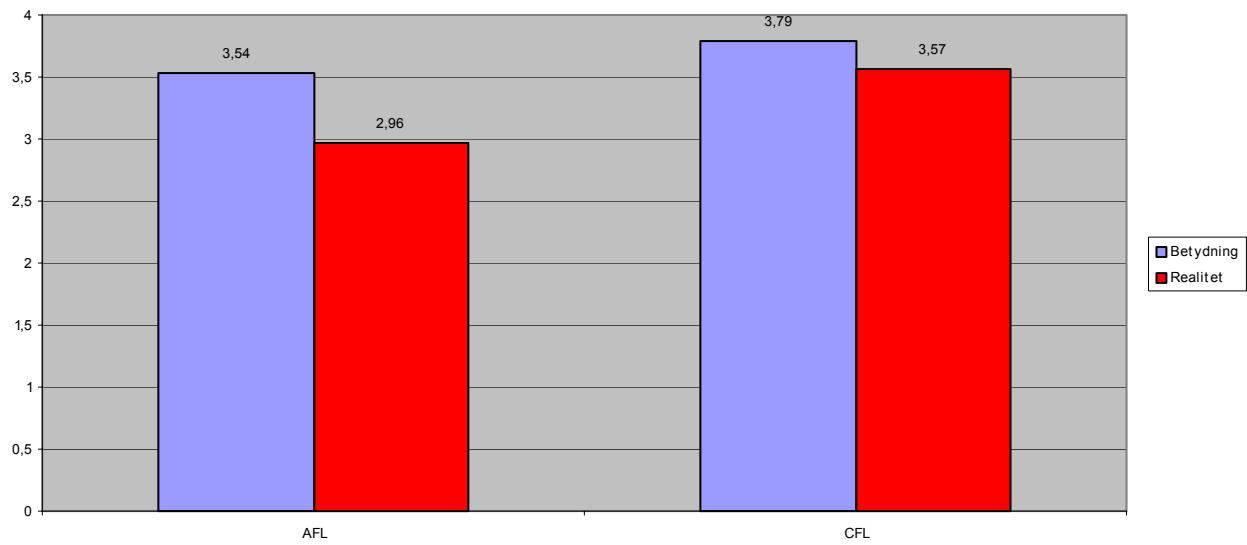
18. CFL er gode til at holde AFL informeret



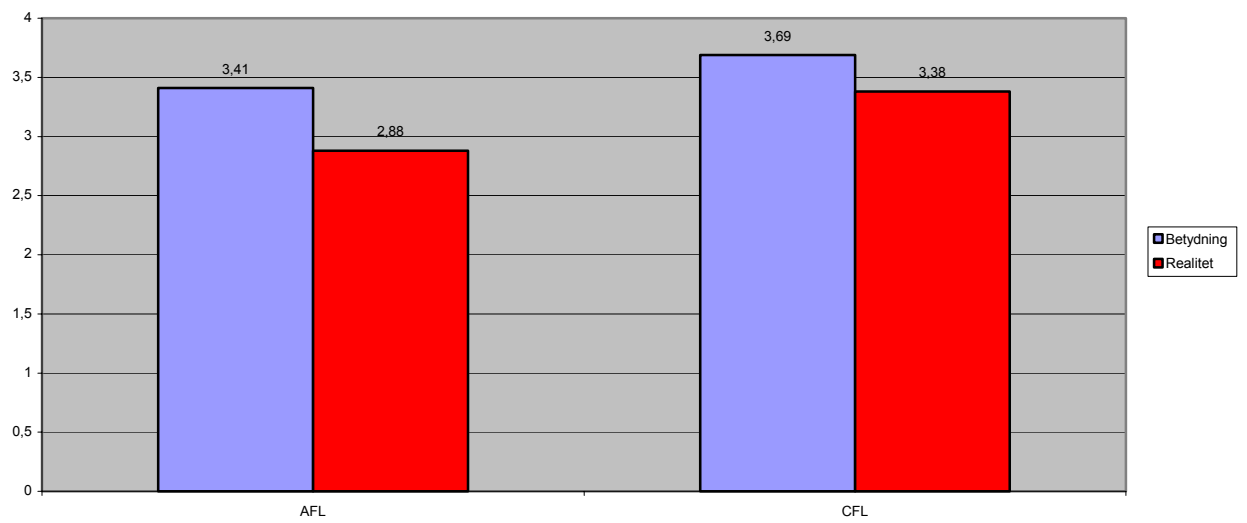
19. Der er en god dialog ml. CFL og den politiske ledelse



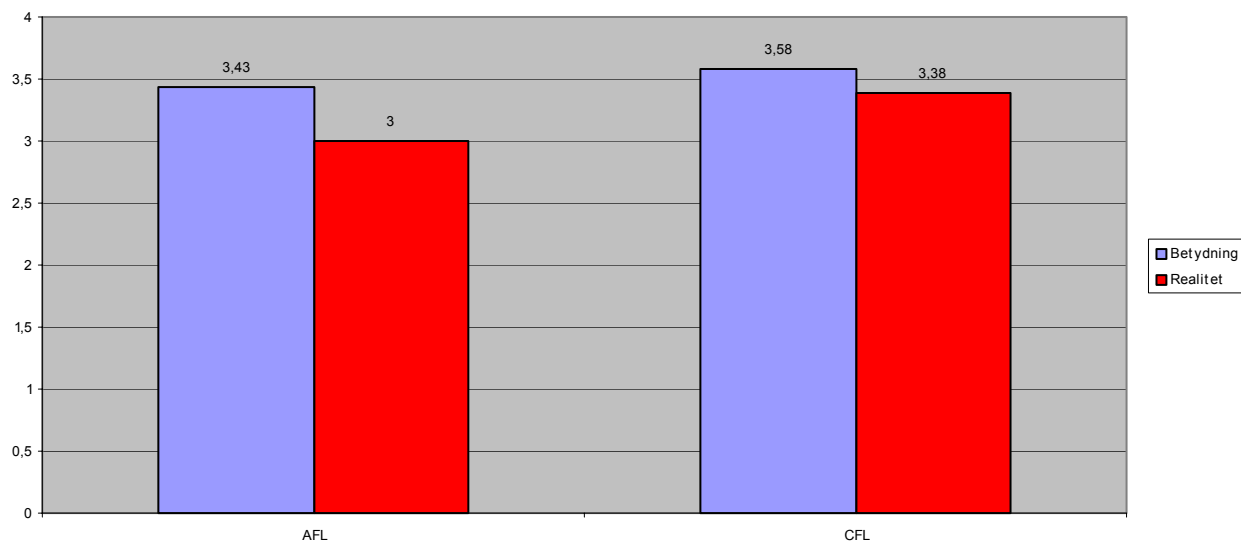
20. Der er et godt samarbejde ml. leder- og medarbejderrepræsentanter i CFL



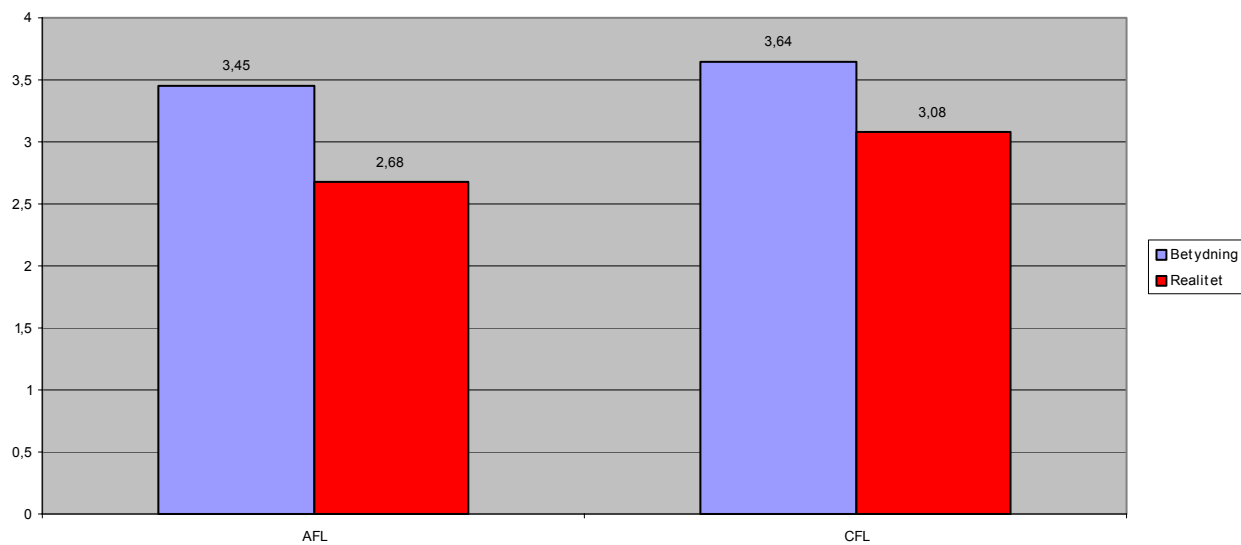
21. Vi træffer bedre beslutninger nu end før vi fik fællesledelse



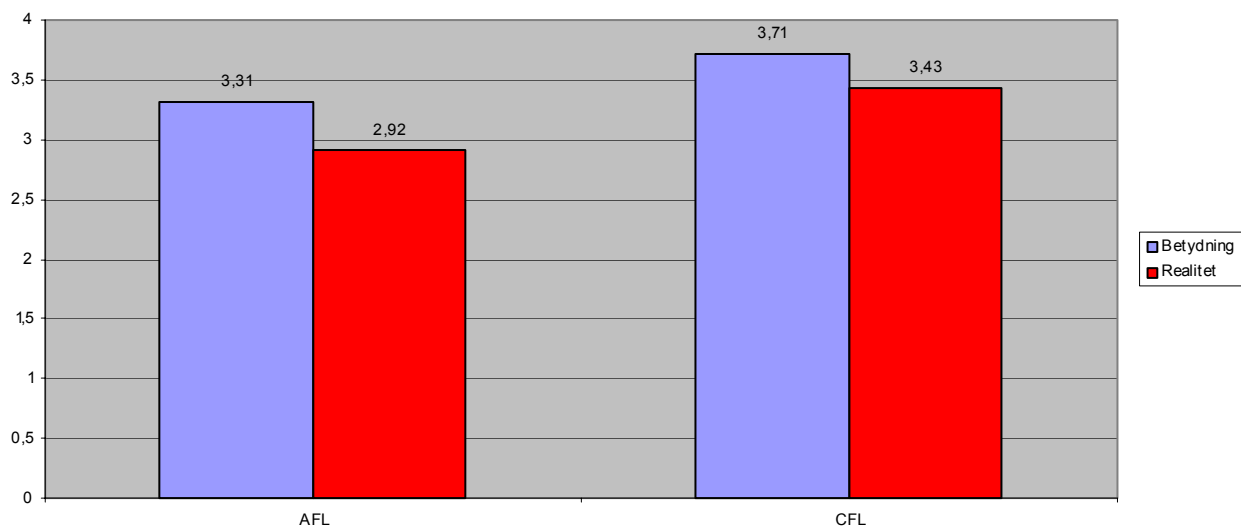
## 22. Vi kan træffe hurtige beslutninger i fællesledelsesorganisationen



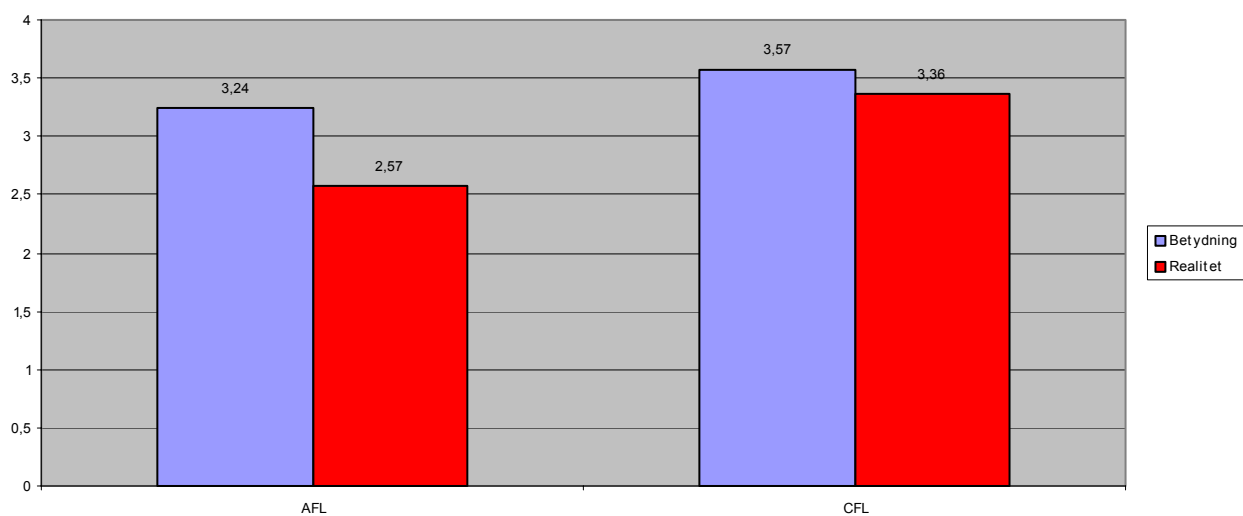
## 23. Fællesledelsesorganisationen bidrager til at optimere kvaliteten af vores arbejde



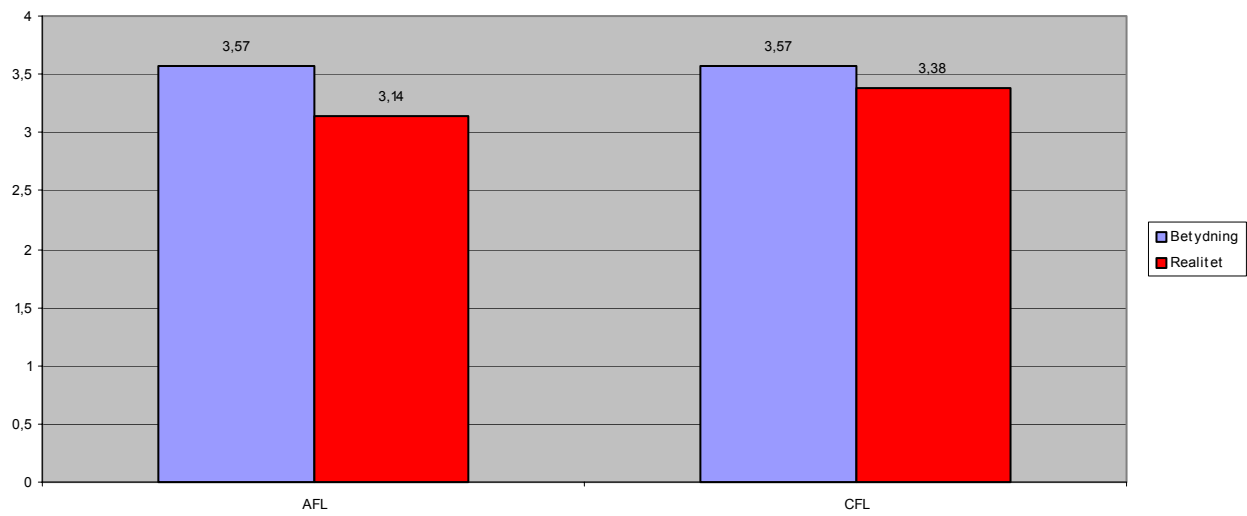
24. Fællesledelsesorganisationen giver et bedre fundament end traditionel ledelse for kommunens opgaveløsning



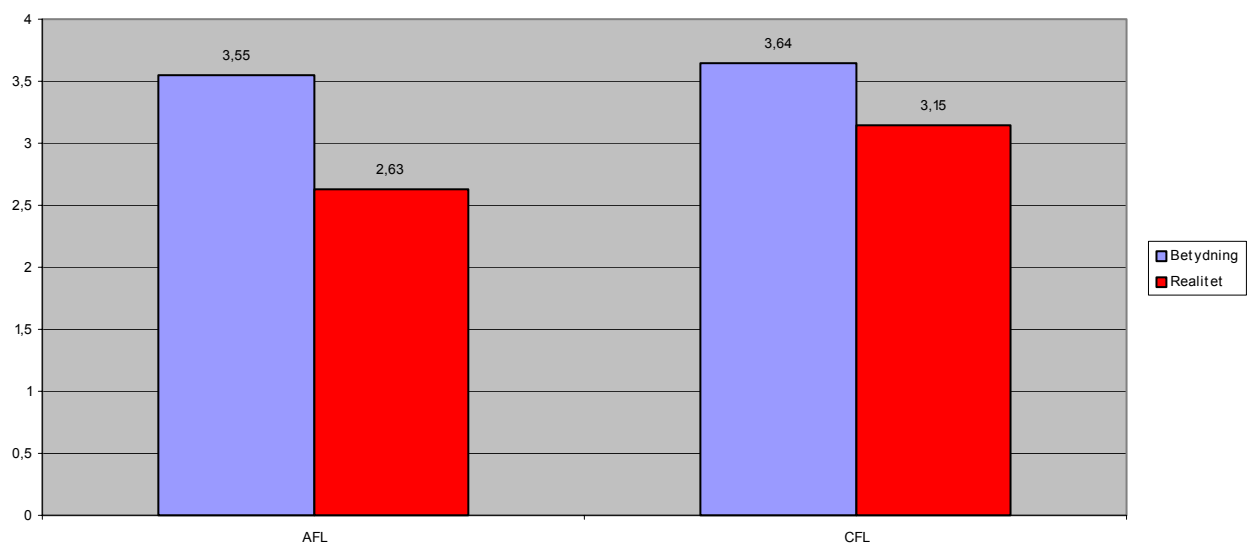
25. Fællesledelsesorganisationen styrker udviklingen af fælles værdier på arbejdspladsen Blaabjerg Kommune



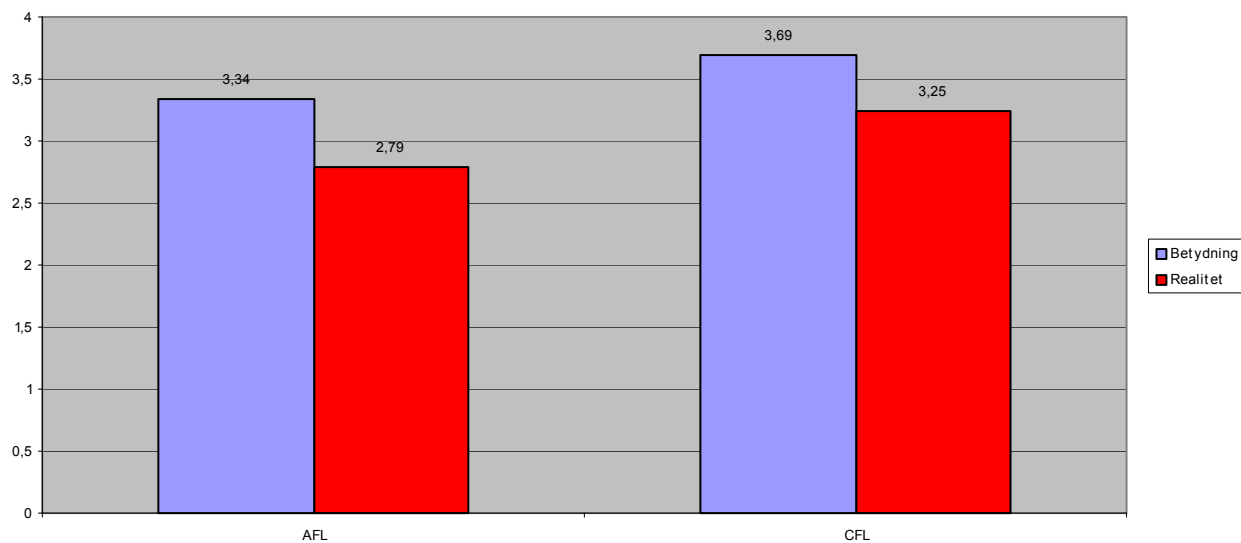
26. Fællesledelsesorganisationen styrker sundheds- og sikkerhedsarbejdet på de enkelte arbejdspladser



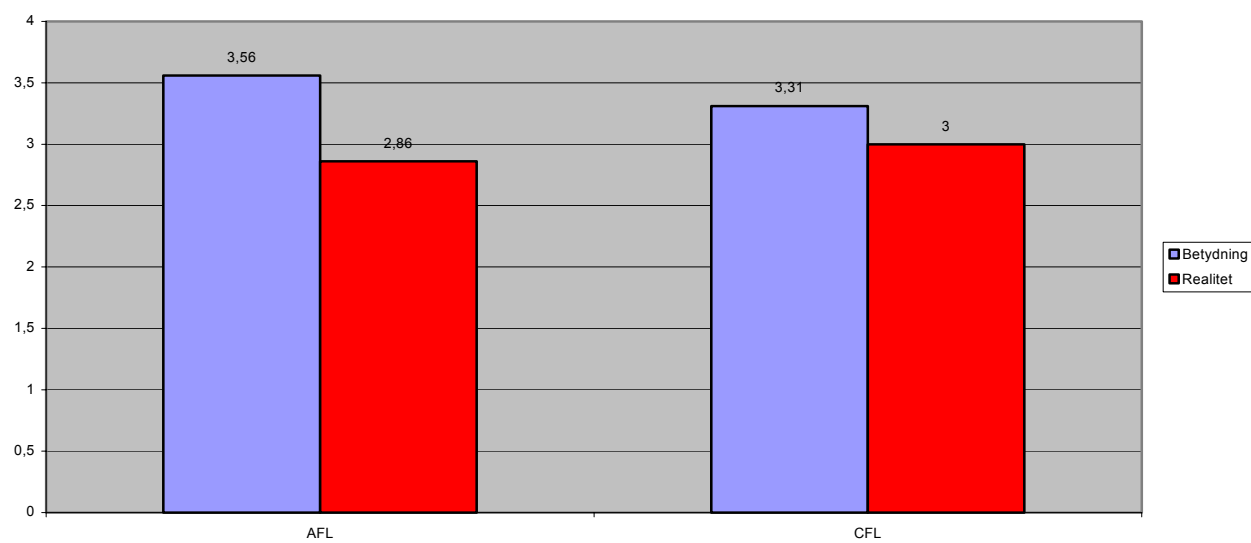
27. Fællesledelsesorganisationen øger medarbejdernes trivsel



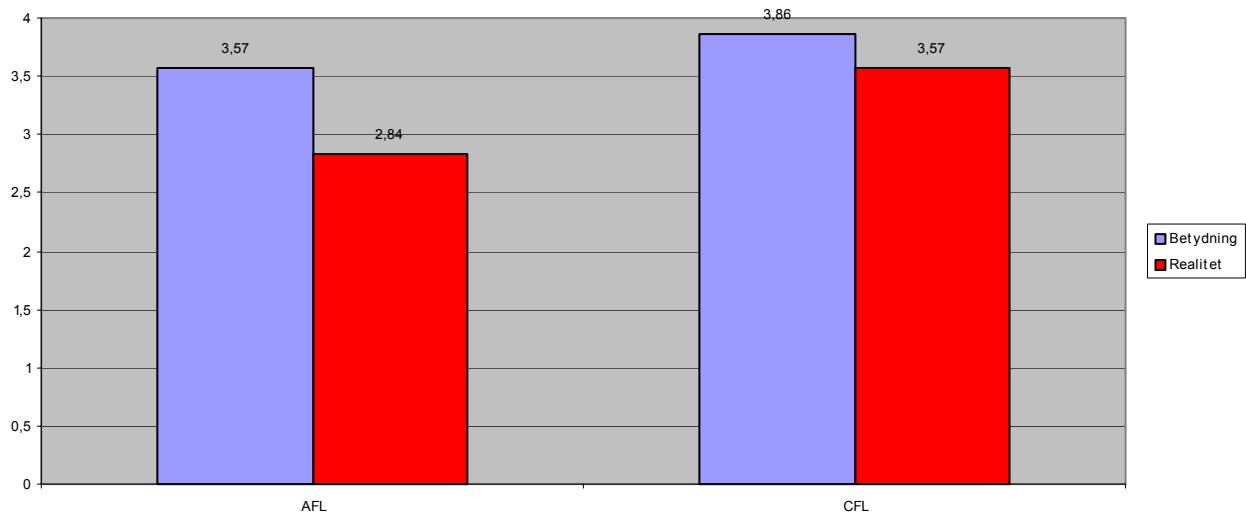
### 28. Fællesledelsesorganisationen øger ledernes trivsel



### 29. Fællesledelsesorganisationen styrker det fysiske arbejdsmiljø



30. Fællesledelsesorganisationen sikrer en reel medindflydelse og medbestemmelse for medarbejderne i  
Blaabjerg Kommune



31. Vi er klædt godt på til at arbejde med kontrakt – og aftale styring

