

## Projekt Værdifuldt Samarbejde

# Er samarbejdsudvalget et konstruktivt forum eller en "tom skal"?

I de næste ni måneder er der fokus på samarbejdsudvalgene i Københavns Kommune. I en tid, hvor der fra politikere, brugere og borgere bliver stillet stadig større krav til os, er der behov for, at vi vurderer, om samarbejdsudvalgene kan blive et endnu bedre forum for løsning af de nuværende og fremtidige opgaver.

Der er stillet mange spørgsmål til samarbejdsudvalgenes måde at fungere på. Og Københavns Kommunes Kursuscenter har taget temperaturen rundt om i forskellige samarbejdsudvalg.

Kursuscenterets undersøgelse viste bl.a., at det kan gøres bedre! At SU-systemet mangler status, at det bør overvejes, om den paritetiske sammensætning mellem lederne og medarbejderrepræsentanterne er hensigtsmæssig, og at der er behov for at søge nye veje for samarbejds-systemets rolle og funktion.

### Landsdækkende undersøgelse

Den samme tendens har vist sig på landsplan. Kursuscenterets undersøgelse bliver godt suppleret og udbygget af en landsdækkende undersøgelse af hovedsamarbejdsudvalgenes funktioner og løsning af deres opgaver. Undersøgelsen er blevet gennemført af Københavns Universitet (FAOS), og resultaterne af undersøgelsen vil blive fremlagt på en såkaldt "ekspertkonference" i april måned.

Ifølge den landsdækkende undersøgelse, som også Københavns Kommune har deltaget i, er der på nogle områder en betydelig forskel mellem den opfattelse, som formændene (lederne) i hovedsamarbejdsudvalgene har, og den opfattelse som næstformændene (medarbejderrepræsentanterne) har.

F.eks. føler 60 % af næstformændene, at de har brug for mere viden om budgetter og regnskaber. Det behov har lederne ikke.

Kun 18% af lederne mener, at



de skal være bedre uddannede til at kunne samarbejde. Næstformændene deler ikke den opfattelse. 68% af næstformændene mener, at lederne bør have en uddannelse i at samarbejde.

16% af lederne mener, at arbejdsmiljøet spiller en for lille rolle i SU. Næstformændene mener, at arbejdsmiljøet skal prioriteres langt højere. 52% af næstformændene mener, at arbejdsmiljøet har en alt for lille plads i samarbejdsudvalget.

Med en så stor forskel, som der dog ikke er i alle besvarelserne, er der grund til at tage samarbejdsudvalgenes opgaver og samarbejdsformer op til debat. Dette skal også ses i lyset af, at der i dag bliver stillet langt større krav til ledelsen. Ledelsen skal være værdibaseret, og ledelsen skal kunne trække på alle de ressourcer, som lederne og medarbejderne har. Ledelsen og medarbejderne skal kunne samarbejde om løsningen af de forskellige opgaver.

### Gode spørgsmål

For samarbejdsudvalgene betyder det, at de må stille sig en række "gode" spørgsmål. Nogle af dem kan være

- Hvordan kan samarbejdsudvalgene være med til at fremme

kommunens personalepolitik og ledelse samt medvirke til at fremme de aftalte værdier?

- Hvordan kan lederne og medarbejderrepræsentanterne i hvert deres SU få et reelt forum for medindflydelse, medbestemmelse og medansvar?
- Hvordan kan SU i praksis sikre, at samarbejdsudvalgets beslutninger bliver ført ud i livet? Og hvordan kan SU sikre, at alle medarbejdere får medindflydelse og medbestemmelse?
- SU-systemet er bl.a. etableret for at være et forum, der kvalificerer kommunens serviceydelser over for borgerne og for at kvalificere kommunens personalepolitik. Hvordan kan SU bedst muligt fremme dette?
- Og til sidst endnu nogle af de gode spørgsmål: Er SU det rette forum? Hvilke opgaver skal være placeret i SU? Hvilken medindflydelse og medbestemmelse skal SU have?

### Nye veje

Projektet skal i projektperioden afsøge muligheder for, hvordan Københavns Kommune kan anvise nye veje i en personalepolitisk udvikling? Udviklingsprocessen bliver gennemført af de fleste hovedsamarbejdsudvalg (HSU), en række

afdelingssamarbejdsudvalg (ASU), lokale samarbejdsudvalg (LSU) og nogle sikkerhedsudvalg.

### Hvad kan lederne og ledelsen få ud af denne proces?

Det afhænger naturligvis meget af den tilgang, som lederne har til selve samarbejdsudvalgssystemet, men ét forhold springer i øjnene: Ledere lærer at lede i forhold til enkeltpersoner og i forhold til teams. Ledere lærer at lede en organisation. Men hvordan lærer ledere at lede deres organisation i forhold til forskellige medarbejdergrupper med repræsentanter for medarbejdergruppernes særlige interesser?

Hvordan kan ledere udvikle fælles værdier, fremme samarbejdet og få en konstruktiv dialog mellem leder- og medarbejdergrupper, der har eller kan have forskellige interesser?

Hvordan kan lederne i et konstruktivt samarbejde i SU skabe fælles visioner, fælles mål og kvalitetsudvikling – og få samarbejdet udviklet til et medansvar for at føre beslutningerne ud i praksis?

Hvordan kan lederne bidrage til, at samarbejdsudvalgene på de forskellige niveauer får arbejdsmiljøet til at blive en drivkraft for udviklingen af de personlige ressourcer, sikkerheden og sundheden?

### Hvad kan medarbejderrepræsentanterne få ud af denne proces?

Repræsentanterne for medarbejderne (tillidsrepræsentanterne) skal i et samarbejde med ledelsen drøfte og aftale de konkrete vilkår, som arbejdet bliver udført under. De konkrete vilkår kan indebære både personlige, arbejdsmiljømæssige og holdningsmæssige konsekvenser for den enkelte medarbejder. Hvordan skal medarbejderrepræsentanterne agere optimalt i et samarbejde (der er andet end en forhandling) med ledelsen?

Hvordan skal medarbejderrepræsentanterne agere optimalt i forhold til deres "bagland"? Og hvordan skal ledelsen og medarbejderrepræsentanterne finde fælles forståelse for hinandens vilkår i denne proces?

Medarbejderrepræsentanterne og ledelsen "matcher" hinanden på de forskellige niveauer i SU-systemet. De er hinandens forudsætninger for beslutningerne om rammerne for arbejdet. Hvordan kan ledelsen og medarbejderrepræsentanterne (mere) effektivt "sparre" med hinanden om sådanne beslutninger?

Der er nok af spørgsmål, som trænger sig på – og som det bliver interessant at se svarene på.

## Projektavis til alle ansatte i Københavns Kommune

Denne "avis" bliver udsendt til alle politikere, ledere og medarbejdere i Københavns Kommune. "Avisen" er en del af projektets idé: At projektet ikke blot skal involvere deltagere, men også være synligt for alle andre i Københavns Kommune.

Projekt "Værdifuldt Samarbejde" vil i en 9-måneders periode sætte fokus på samarbejdsudvalgenes opgaver, funktioner og udvikling. Der er planlagt udsendelse af 5 "aviser" undervejs i projektforløbet.

### Projekthjemmeside

Værdifuldt Samarbejde får sin egen hjemmeside, hvor der vil være mulighed for at komme med kommentarer, se informationer om projektet, og hvor bl.a. tovholderne får deres eget "rum" til drøftelse af projektets udvikling. Projektets hjemmeside får adressen [www.kk.dk/vaerdifuldt-samarbejde](http://www.kk.dk/vaerdifuldt-samarbejde)

### Information til alle i Københavns Kommune

Værdifuldt Samarbejde skal være et synligt projekt. Du er velkommen til at bidrage. Skriv til hjemmesiden, projektlederen eller til proceskonsulenterne.

### Videndeling

Københavns Kommunes Kursuscenter deltager, følger op og forankrer resultaterne i forhold til de øvrige samarbejdsudvalg i kommunen. Gennem sin deltagelse bidrager Kursuscenteret til udviklingen af ledelses- og samarbejdsprocesserne og skaber mulighed for videndeling. Der bliver i projektet afholdt særlige møder om dette.

### Københavns Kommunes værdier

Københavns Kommune skal være en attraktiv arbejdsplads, der er præget af effektivitet, samarbejde og stadig udvikling. Kommunen skal som arbejdsplads være kendetegnet ved et udfordrende og sundt arbejdsmiljø. Københavns Kommunes værdier i forhold til borgerne er: Respekt, Ligeværdighed, Dialog og Tillid.

# Projektforløbet

	Januar og februar 2005	Marts 2005	April 2005	Maj 2005
<b>Information</b> 01. "Avis" 02. Holdningsundersøgelse 03. Tovholdere Følgegruppe	Invitation og møde		Avis nr. 1 til alle ansatte i Københavns Kommune  Tovholdermøde 8.4.05	Avis nr. 2 til alle ansatte i Københavns Kommune Holdningsundersøgelse  Tovholdermøde 19.5.05 Følgegruppemøde 26.5.05
<b>Procesudvikling</b> 01. HSU 02. ASU 03. LSU	Indbydelse	Valg af ASU'er og SiU. Indbydelser Valg af LSU'er. Indbydelser	Ekspertkonference 5.4.05  ASU Proceskonference 28.4.05  LSU Proceskonference 28.4.05	HSU Proceskonference 3.5.05  Proces med evt. konsulentstøtte
<b>Videnudvikling</b> 01. Ekspertpanel 02. KKK og Lederuddannelser 03. Udvikling af materialer			Ekspertkonference Opgaver: SU i fremtiden SU og ledelse Hvordan kvalificere SU	Møder efter behov

Formand for Sundhedsforvaltningens HSU

## Vi skal være målrettede og systematiske

Hvad synes du, at vi skal bruge de forskellige samarbejdsudvalg til?

Samarbejdsudvalget skal fungere på forskellige niveauer. Der er en "skal"-del med forskellige emner, som skal behandles. Det er OK.

Men det er mere spændende, hvis vi kommer videre end det. Vi skal selv turde sætte dagsordenen. Der er andet og mere end "skal".

### Det optimale samarbejdsudvalg

Samarbejdsudvalget skal spille sin rolle i organisationen. Man skal kunne se, at der har været et samarbejdsudvalg.

Det optimale samarbejdsudvalg er det udvalg, der ved, hvad det vil. Ved, hvad der er mest nødvendigt, og som laver en plan, der gør, at samarbejdsudvalget arbejder systematisk med sin indsats. Ikke i form af at varetage sektorinteresser, men mere bredt at arbejde med de enkelte sager som f.eks. seniorpolitik, arbejdsmiljø mv.

Det bør ikke være et spørgsmål, om hvilken organisation man repræsenterer. Det er af og til for tydeligt i diskussionerne, hvilke sektorer medarbejderrepræsentanterne repræsenterer. På den anden side er det også sådan, at jo vigtigere emner vi drøfter, jo mindre tydelig bliver det, hvilken organisation som medarbejderrepræsentanten repræsenterer.

### Arbejdsformen er vigtig

Vi har en normal praksis med formøder, sekretariat og et formandskab, der fastlægger dagsordenen. Vi etablerer også arbejdsgrupper, der behandler forskellige temaer. Og vi prioriterer, hvad der er vigtige temaer. Ligeledes har vi organiseret



Adm. direktør Jesper Fisker, Sundhedsforvaltningen

arbejdet i et årshjul. Som noget nyt har vi haft heldagsseminarer med behandling af forskellige temaer.

Vi har indført en dagsorden, som ligner den, vi har i det politiske system. Vi kræver disciplin i behandlingen af sagerne, men vi har også holdningsdrøftelser, hvor vi ikke bliver taget til referat hver eneste gang.

Det er vigtigt, at vi har en dagsorden. Vi skal vide, hvad vi skal forholde os til. Dagsordenen er ryggen i det, der skal ske. Ellers bliver det bare en stor pærevælling. Der skal to ting til: Arbejdet skal være planlagt ordentligt, og samarbejdsudvalget skal indtage den scene, der er. Hvis udvalget ikke gør det, kommer det ikke til at spille sin rolle. Udvalget skal både ville og turde.

### Samarbejdsudvalget er en del af udviklingen

Samarbejdsudvalget er et af de "tandhjul", der skal til for at skabe udvikling, men det er ikke et tilstrækkeligt forum. Samarbejdsudvalget er vigtigt, men er ikke en garanti for udviklingen.

Det er godt, at vi med dette projekt får et "eftersyn" af samarbejdsudvalget. Og måske kan vi

også få en drøftelse af, om vi ikke bør have et MED-udvalg. Jeg oplever det som en kunstig skelnen, at vi drøfter arbejdsmiljøet i et andet forum. De to systemer burde kunne nå hinanden.

I dag laver vi dobbeltbehandling, som vi dog koordinerer, idet vi har de samme punkter på dagsordenen i både samarbejdsudvalget og sikkerhedsudvalget. Og vi har observatører på tværs for at sikre koordineringen. Vi prøver at skabe et fælles høringssystem, hvor vi laver fællesmøder mellem arbejdsmiljø- og samarbejdsudvalgssystemet. Vi forsøger ved fællesmøderne at få fælles diskussioner. Efter min opfattelse ville det være lettere med et fælles udvalg (MED-udvalg), hvor vi hele tiden kan sige til hinanden: Hvad vil vi med dette? Hvilke mål vil vi nå? Osv. Jeg er ikke utilfreds med SU-systemet, men jeg skal ikke lægge skjul på, at jeg gerne ser et MED-system.

### Et mindre samarbejdsudvalg

Det kan også overvejes, om vi skal have et mindre, men centralt udvalg på 10-12 personer (frem for i dag det dobbelte), der alene tager sig af de overordnede principper. Så kan vi øge indflydelsen til decentrale udvalg med en mere simpel mødestruktur.

Det centrale udvalg kan være mere arbejds- og opgaveorienteret end interesseret i varetagelse af særlige interesser. Det er OK, at vi ikke er enige, men ofte har vi ensartede holdninger, så det er muligt både at sikre interessevaretagelsen og være opgaveorienteret. Vi kan sagtens finde fælles referenceflader, der gør det muligt at udarbejde forskellige politikker, men vi skal gå mere direkte til løsning af opgaverne.

### Vi glæder os

Jeg håber, at dette projekt kan gøre os endnu bedre rustede og give os temaer, som vi kan beskæftige os med. Vi har speedet vores proces op, og vi

vil gerne have flere ideer. Vi vil også gerne skabe relationer til andre samarbejdsudvalg. I virkeligheden bruger vi megen tid på samarbejdssystemet, og vi bør få endnu mere ud af den tid, vi investerer. Det gælder både lederne og medarbejderne.

Vi har ofte meget kvalificerede diskussioner, men vi skal arbejde med vores proces hele tiden. Der er mange møder, og vi skal passe på, at samarbejdsudvalget ikke bliver en papirtiger.

I har i jeres tilrettelæggelse af projektet en rolle i at gøre det levende og godt. At sætte høje standarder, der kan bringe os videre.

Inden vi sagde ja til at deltage, havde vi en lang diskussion, om vi ville være med i projektet. Vi var enige om, at det er et spændende projekt, så diskussionen var især: Orker vi det lige nu? Vi valgte at sige ja - og vi glæder os til det videre forløb.

## Ledelsens indsats er altafgørende



Formand Jan Trojborg

Formand for Københavns Lærereforening (KLF)  
Formand for Københavns og Frederiksberg Forhandlingsfællesskab (KFF)  
Næstformand i Uddannelses- og ungdomsforvaltningens HSU (UU HSU)

Hvad synes du, at vi skal bruge de forskellige samarbejdsudvalg til?

Vi skal bruge samarbejdsudvalgene til dialog. Der skal være en

levende samtale. Lige fra top til bund. Samarbejdsudvalget skal opleves som vigtigt af alle ude i marken. Samarbejdsudvalget giver adgang til "de højere lag". Gennem samarbejdsudvalgene kan der blive kanaliseret ønsker og en evt. utilfredshed. SU er en fantastisk adgang til "toppen".

Kravene til B-siden er, at B-siden formulerer sig tydeligt med klare og forståelige budskaber. Det er medarbejderrepræsentanternes opgave.

Kravene til ledelsen er, at ledelsen gennem sin måde at sige og gøre tingene på demonstrerer en egentlig værdiledelse. Ledelsen skal kunne formulere "fortællingen", der viser, hvad vi er for en organisation. Ledelsen skal kunne skabe begejstring, og ledelsen skal kunne lytte.

### Underkend ikke referaterne

Referaterne fra samarbejdsudvalget er vigtige. Også detaljerne er vigtige. Der er mange medarbejdere, der interesserer sig for, hvad der bliver sagt og besluttet i samarbejdsudvalget. Referaterne bliver afkodet, så de er ikke ligegyldige. Hvis der er klarhed og tydelighed i toppen, er det OK. Hvis der er slør, vibre-

Projektavis nr. 1 i forbindelse med projektet Værdifuldt Samarbejde i Københavns Kommune, april 2005.

Materialet er udarbejdet i et samarbejde mellem projektledelsen og Green-Jakobsen A/S.

Redaktion: Mogens Tolstrup, Green-Jakobsen A/S

Design og produktion: Denbæk A/S

Copyright © Green-Jakobsen A/S

Juni og juli 2005	August og september 2005	Oktober 2005	November 2005	December 2005
Avis nr. 3 til alle ansatte i Københavns Kommune  Tovholdermøde 20.6.05		Avis nr. 4 til alle ansatte i Københavns Kommune  Tovholdermøde 10.10.05		Avis nr. 5 til alle ansatte i Københavns Kommune
Opsamlingskonference for alle udvalg 16.6.05  Proces med evt. konsulentstøtte	Ekspertkonference for alle udvalg 22.9.05		Opsamlingskonference 17.11.05 Fremlæggelse af forslag	Evaluerings
Deltage i opsamlingskonferencen	Ekspertkonference  Deltage i konferencen		(Opsamlingskonference)  Give oplæg på konferencen	Møder  Materialeudviklingen gennemføres kun, såfremt det er relevant

rer systemet. Ikke mindst hvis der er magtarrogance, så siver det ned gennem systemet.

#### Ordentlige møder

En sådan magtarrogance bliver oplevet i nogle forvaltninger. F.eks. bliver der ikke lyttet til medarbejderne. Formalia bliver overholdt, men det er alt. Samarbejdsudvalget bliver til en papirtiger.

I UU har vi i samarbejdsudvalget arbejdet meget med at få sobre møder. Der er formøder på begge sider, og der er kontakt, hvis der er aktuelle forhold, der skal behandles. B-siden holder sig ikke tilbage, men der er en ordentlig og respektfuld tone. Og det er ikke ualmindeligt, at lederne kommer med egne synspunkter undervejs i møderne. Der er ikke tale om enetaler fra enkeltpersoner.

#### Vi bakker SU-systemet op

Vi bakker systemet op. Der er mange muligheder i det. Jeg synes, at B-siden er blevet bedre til at anvende samarbejdsudvalgssystemet. Vi har medvirket til at styrke samarbejdet, og vi har lært at formulere os ordentligt.

På den anden side diskuterer vi på B-siden løbende, hvor stor vores reelle indflydelse er. Vi kan af og til komme i tvivl. I en række mindre sager har vi en klar indflydelse, men i større sager er vi ikke så sikre. Det kan f.eks. være i forbindelse med budgetlægninger, hvor vi skal indgå i de større politiske sammenhænge. Her er det vigtigt, at vi så tydeligt som muligt kommer så tidligt ind som muligt.

#### HSU er ikke et forhandlingsorgan

Det er klart, at vi diskuterer emnerne, og at vi drøfter indholdet. Men det er ikke i HSU, at forhandlingerne foregår. Det sker i andre fora, nemlig mellem organisationerne og forvaltningerne. I den forstand er samarbejdsudvalget ikke et forhandlingsorgan.

I samarbejdsudvalget drøfter vi ting af fælles interesse. Vi har f.eks. drøftet rengøringsreformen, intranettet, fælles IT-udvikling og ikke mindst personalepo-

litikken. Her har vi bl.a. behandlet barselsregler, ansættelsesbetingelser og andre reguleringer på området.

Vi har også behandlet konkrete forhold. Bl.a. var der på en skole tale om forflyttelse af flere lærere. Den sag blev behandlet i HSU på en sådan måde, at det ikke kun blev til ord, men også til handlinger.

#### Reelle drøftelser

Vi oplever ikke samarbejdsudvalget som et "omsvøbsdepartement", selv om der naturligvis fra B-siden er medarbejderrepræsentanter, der gerne vil have mere tempo i udviklingen. Der foregår reelle drøftelser i samarbejdsudvalget, og vi fremlægger de forhold, som vore kolleger kommer med. Måske behandler vi kritikken i mindre grupper, men resultaterne kommer ud på hjemmesiden.

#### HSU har en symbolsk værdi

HSU er et symbol for en samarbejdskultur i praksis. I HSU er vi med til at lægge en tone, hvor vi kan sige tingene kontant, kritisk og ikke mindst humoristisk. Det sidste har stor betydning, idet det er vigtigt, at vi kan være sammen uden at være selvhøjtidelige.

Hvis HSU fungerer, er HSU et samlingspunkt i det københavnske fællesskab på tværs af de forskellige brancher, som vi repræsenterer. HSU har en stor symbolsk værdi, idet vi som medarbejderrepræsentanter kan rejse sager direkte over for direktøren. Det er ikke ukendt, at "toppen" af og til glemmer, at der kan være milevidt fra toppen til bunden. Vi er som SU-repræsentanter formidlere, der reducerer den afstand.

Samarbejdsudvalgssystemet har en samlende karakter, og vi drøfter ofte vores værdigrundlag. Vi oplever også til vores store glæde, at vore drøftelser bliver bragt videre til politikerne. I bl.a. den relation kan vores ledelse demonstrere, om ledelsen er i stand til at lede værdibaseret. Om der er handling bag de guld-randede pjecer.

#### Systemforståelse

Men det er klart, at begge parter

skal vide at benytte systemet. Der skal være en systemforståelse. Vores organisation er en pyramide, men der er ikke vandtætte "gulve" i pyramiden. Der er kanaler. Der er en vej, som begge parter har ansvaret for, er åben.

I stedet for at surmule og holde sig væk, så er det min opfordring, at medarbejderne skal anvende systemet. Demokratiet skal holdes i live. Det, synes jeg, har vi forstået i vores forvaltning.

#### De faglige organisationer

Mange institutioner og forvaltninger kan og vil selv løse opgaverne uden indblanding udefra. Men så glemme de måske, at ikke alle forhold kan blive løst internt. Det kan f.eks. være i forhold til politiske beslutninger, hvor det er vigtigt, at der er faglige organisationer, der kan gå ind med deres netværk på kryds og tværs. HSU'erne står ikke alene.

Nogle forvaltninger har ikke forstået de faglige organisationers betydning i HSU'erne. Der er modstand mod organisationernes indsats.

Men man skal ikke underkende det potentiale, der er i de faglige organisationer. De faglige organisationer er i daglig kontakt med deres medlemmer, så de ved, hvor "skoen trykker". De faglige organisationer er ikke bare forsvare af de klassiske rettigheder. De faglige organisationer har faktisk er godt overblik, og de kan handle på mange områder, som de enkelte forvaltninger ikke kan handle på.

F.eks. kan vores faglige organisation tale på alle skolers vegne. Vi er valgte tillidsrepræsentanter, som det er let at komme af med, men som også giver en styrke, som ikke bliver tilstrækkeligt anerkendt og udnyttet. Jeg skal retfærdigvis sige, at der i UU i de senere år er skabt respekt om de faglige organisationer. Således har det vist sig, at det har givet flere muligheder for ledelsen, hvis ledelsen udnytter dette klogt. På den baggrund er det vanskeligt at forstå de forvaltninger, der accepterer det spild, der kan være, ved ikke at udnytte systemet. Måske er det udtryk for en vis arrogance.

#### Fælles interesser

Noget af det vanskelige er kontakten til "baglandet". Men også i den kontakt skal man ikke undervurdere de faglige organisationer. Som jeg var inde på før, har vi en rigtig god og daglig kontakt med vore enkelte medlemmer. Det kan være om skånejob, psykisk arbejdsmiljø, eller vi kan registrere, hvor der er et stort sygefravær. Sådanne oplysninger samler vi op og giver videre i HSU. Her har vi en fælles interesse med ledelsen.

Vi har ligeledes fælles interesser i forbindelse med det personalepolitiske regnskab. Naturligvis oplever den enkelte medarbejder ikke dette i den daglige praksis. Her er vi i "de højere luftlag", hvor vi bl.a. samarbejder på tværs af de forskellige personaleorganisationer, som vi har et godt samspil med. Men at det ikke er så synligt, gør ikke indsatsen mindre.

#### Vi håber på en ny dialog om SU

Vi har anbefalet dette projekt, fordi vi forventer, at det vil kaste lys på SU-strukturen, og hvad SU egentlig kan anvendes til. Det er der brug for.

Som formand for KFF oplever jeg, at der er behov for en samling mellem forvaltningerne. Hvis jeg skal lytte til kolleger fra andre organisationer, er der i dag for mange selvstændige konge- eller dronningedømmer. Det er deprimerende at få oplysninger, der peger mod arrogance og enerådende ledere.

For mig har det været rystende, at det for organisationerne har været en behård kamp at få informationerne fra intranettet. Ikke i UU, hvor alle kan få informationerne, men andre steder kan samarbejdsudvalget let blive en tom skal, hvis B-siden ikke får de nødvendige informationer til at matche ledelsen med. Bl.a. derved har ledelsen ikke levet op til de i Københavns Kommune vedtagne værdier.

#### Virker vore vedtagne værdier

Det kan godt være, at underordnede ledere kommer på kursus, men det er tilsyneladende ikke alle ledere i toppen, der kender

nok til og praktiserer de vedtagne værdier. Derved opnår topledelsen, at ingen underordnede tror på dem. Det er demoraliserende for alle.

Vore værdier bør blive taget alvorligt fra top til bund. Sker det ikke, bliver jeg nødsaget til at placere ansvaret i toppen. En moderne ledelse lytter, kommunikerer, beslutter og handler ordentligt. Jeg håber, at dette projekt kan bidrage til at få en dialog, der kan fremme dette.

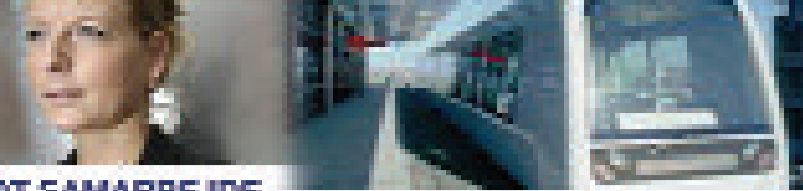
I det hele taget forventer jeg en mulighed for både at kunne sige det, jeg siger nu, og at kunne sige det positive, som også er der. At flere kan se de muligheder, som systemet rummer. I det hele taget kan man lave alle mulige organisationsformer: Det afhænger alligevel af de personer, der fylder dem ud. Her er der brug for mod, ikke mindst hos lederne, til at kunne handle (mere) målrettet og hurtigt, uden at være for bange for at begå fejl.

Jeg skal indrømme lederne, at det kan være vanskeligt for dem, når man tænker på, hvordan politikerne af og til behandler lederne og personalet. F.eks. har nogle fyringer af ledere været problematiske. Her har vi fælles interesse, lederne og medarbejderne imellem. Sådanne sager er med til at lamme systemet, og det er uheldigt.

#### Åndelig viagra

Jeg ønsker, at vi bl.a. gennem dette projekt kan give lederne mere energi og give dem en "åndelig viagra". Det handler naturligvis om vilje, men også om støtte og pres. Vi skal som ansatte være mere tydelige i vore krav og forventninger. Vi skal skabe et pres, men vi skal også motivere.

Vi kan godt skabe nogle "hyggelige" konferencer, men så er resultaterne også derefter. Der sker ikke noget. Lad os i stedet tage diskussionerne. Lad os komme an på en prøve. Lad os udvikle mulighederne sammen. Det ønsker jeg af projektet.



Oplægsholderne ved ekspertkonferencen den 5. april

**Steen E. Navrbjerg**  
Steen E. Navrbjerg fra Forskningscenter for Arbejdsmarkeds- og Organisationsstudier er lektor og ph.d. i sociologi. Steen Navrbjerg har gennem de seneste 15 år forsket i arbejdsmarkedsrelationer med et særligt fokus på samarbejdet på virksomhedsniveau.



Både den private og den offentlige sektor har været af interesse, men i de senere år har især samarbejdet i amter og kommuner været centralt i forskningen. Det er udmøntet i bl.a. rapporterne

- Nye roller og udfordringer for lokale ledelses- og medarbejderrepræsentanter i den (amts)kommunale sektor (Det Personalepolitiske Forum, 2000)
- Mellem medindflydelse og medbestemmelse (KL, 2004) samt
- Erfaringer med MED i amterne (Amtsrådsforeningen, 2004).

**Kurt Klaudi Klausen**  
Kurt Klaudi Klausen er professor i offentlig organisationsteori ved Institut for Statskundskab og leder af Master of Public Management uddannelsen ved Syddansk Universitet. Blandt Kurt Klaudi Klausens seneste forskningsprojekter og udgivelser kan nævnes



- Central styring - decentral ledelse, AKF Forlaget 2003 om Bornholms Regionskommune
- Institutionslederen, Ledernes Hovedorganisation 2004, om hvordan lederne ser deres egen ledelsessituation samt
- Strategisk ledelse - de mange arealer, Syddansk Universitetsforlag 2004.

**Rikke Skou Jensen**



Rikke Skou Jensen er cand.scient. pol. og ph.d. i statskundskab. Rikke har skrevet ph.d.-afhandlingen "Ledelse og medindflydelse. En analyse af ledelsesadfærd og institutionaliseret samarbejde på offentlige og private arbejdspladser" (2004, forlaget Politica). I afhandlingen analyseres bl.a. referater fra samarbejdsudvalgs-møder fra offentlige og private arbejdspladser. Rikke Skou Jensen har praktisk erfaring bl.a. fra en personaleafdeling, og arbejder i dag i Sundhedsforvaltningen i Viborg Amt.

## Ekspertkonferencens program

### Program for ekspertkonference den 5. april 2005

- 08.30 Morgenkaffe
- 09.00 Velkomst, orientering om projektet
- 09.30 **Når man taler om samarbejde – hvad sker der så?**  
FAOS, Københavns Universitet, har undersøgt samarbejdet i kommunerne. Steen E. Navrbjerg præsenterer 13 hovedresultater. Oplæg v/ lektor og ph.d. i sociologi Steen E. Navrbjerg
- 10.30 Spørgsmål til oplægsholder
- 10.40 Pause
- 11.00 **Hvad er perspektivet for medindflydelse og medbestemmelse i offentlig ledelse?**  
v/ Professor Kurt Klaudi Klausen, Syddansk Universitet
- 12.00 Frokost
- 12.45 **Hvad er perspektivet for medindflydelse og medbestemmelse i offentlig ledelse?**  
v/ Professor Kurt Klaudi Klausen, Syddansk Universitet  
Spørgsmål til oplægsholder
- 13.15 **Er der for megen "fnidder" i samarbejdsudvalget?**  
v/ Cand. scient.pol. og ph.d. i statskundskab Rikke Skou Jensen
- 14.00 **Den fortsatte udvikling i samarbejdsudvalgene**  
Efter en kort pause er der oplæg til drøftelse i udvalgene:  
- Hvad forventer vi os af hinanden?  
- Hvad gør vi for at få en god proces?  
v/ tovholderne i de forskellige udvalg
- 14.50 Kort referat fra udvalgene
- 15.15 Afslutning

## Medvirkende udvalg og tovholdere

**Økonomiforvaltningen**  
Rådhusdelen

ASU Helge Vagn Jacobsen  
[hj@okf.kk.dk](mailto:hj@okf.kk.dk)

**Kultur- og Fritidsforvaltningen**

HSU Gitte Korsgaard  
[gittek@kff.kk.dk](mailto:gittek@kff.kk.dk)

**Uddannelses- og Ungdomsforvaltningen**

HSU Niels Hvid  
[nihvid@uuf.kk.dk](mailto:nihvid@uuf.kk.dk)

Københavns Kommunes Ungdomsskole

ASU Kim Brynå  
[kb@ungdomsskolen.kk.dk](mailto:kb@ungdomsskolen.kk.dk)  
Anni Skyum  
[as@ungdomsskolen.kk.dk](mailto:as@ungdomsskolen.kk.dk)

Københavns VUC

LSU Christian Rasmussen  
[cr@kvuc.kk.dk](mailto:cr@kvuc.kk.dk)

Fritidshjem og klubber

SIU Henning Frantzen  
[hf@uuf.kk.dk](mailto:hf@uuf.kk.dk)

**Sundhedsforvaltningen**

HSU Vibeke Jensen  
[A313@suf.kk.dk](mailto:A313@suf.kk.dk)

Ældrekontor Indre By/  
Vesterbro/Kgs. Enghave

ASU og AAU Pernille Scheuer  
[pscheuer.suf@ipost.kk.dk](mailto:pscheuer.suf@ipost.kk.dk)

**Familie- og Arbejdsmarkedsforvaltningen**

Medlemmer af HSU Lise Ringgaard Have  
[DW60@faf.kk.dk](mailto:DW60@faf.kk.dk)

Handicapcenter Valdemarsgade

ASU og SIU Hanne Clausen  
[Hanne.Clausen@faf.kk.dk](mailto:Hanne.Clausen@faf.kk.dk)

Handicapcenter Øst

ASU Anette Juhls  
[Anette.Juhls@faf.kk.dk](mailto:Anette.Juhls@faf.kk.dk)

LAVUK, Fritids- og ungdomsklub,  
dag- og aftentilbud for handicappede

LSU Anthony Fritsdorf  
[anthony@lavuk.dk](mailto:anthony@lavuk.dk)

**Bygge- og Teknikforvaltningen**

Kommune Teknik København

ASU Bodil Neergaard  
[bonee@btf.kk.dk](mailto:bonee@btf.kk.dk)

## Følgegruppen

**Winnie Berndtson**, borgmester,  
Miljø- og Forsyningsforvaltningen  
**Birgit Elgaard**, forbundsformand,  
BUPL  
**Hans Simmelkjær**, direktør,  
Økonomiforvaltningen  
**Jesper Fisker**, adm. direktør,  
Sundhedsforvaltningen

**Britt Petersen**, KFF's formandskab  
**Jan Trojaborg**, KFF's formandskab  
**Jan Bøje**, KFF's formandskab  
**Steen Navrbjerg**, FAOS  
**Kim Maskel**, BST-leder  
**Susanne Westhausen**,  
Uddannelseschef, KKK  
**Benny Jensen**, CO-industri

## Projektledelsen

### Projektledelsen i Værdifuldt Samarbejde består af



**Jørgen Tejlgaard Pedersen**

Jørgen Tejlgaard Pedersen er udviklingskonsulent i 4. kontor i Økonomiforvaltningen. Har i sine år i Københavns Kommune beskæftiget sig med mange forskellige opgaver inden for det løn- og personalepolitiske område, og har SU-reglerne som én af sine hovedopgaver.  
Tlf. 33 66 22 30, mail: [jtp@okf.kk.dk](mailto:jtp@okf.kk.dk)



**Allan Hauge Nielsen**

Allan Hauge Nielsen er ansat som konsulent i Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte (KTO), som er forhandlingsfællesskabet for personaleorganisationerne på det kommunale og amtslige arbejdsmarked. Allan Hauge Nielsen har TR- og SU-bestemmelser som en af sine hovedopgaver, og han varetager funktionen som sekretær for det københavnske forhandlingsfællesskab KFF (Københavns og Frederiksbergs Fællesrepræsentation).  
Tlf. 33 47 06 15/115, mail: [ahn@kto.dk](mailto:ahn@kto.dk)



**Lise Lotte Schrøder**

Er arbejds- og organisationspsykolog. Har i flere år arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø og udvikling af organisationer. Er fagkonsulent inden for samarbejde og arbejdsmiljø ved Københavns Kommunes Kursuscenter.  
Tlf. 82 32 50 34, mail: [ls.kkk@okf.kk.dk](mailto:ls.kkk@okf.kk.dk)

## Proceskonsulenter

Mogens Tolstrup og Erik Green  
Green-Jakobsen A/S, Studiestræde 14 A, 3, 1455 København K  
Tlf. 70 20 08 81, fax 70 20 08 91, [mt@green-jakobsen.dk](mailto:mt@green-jakobsen.dk)

Proceskonsulenterne deltager i udviklingen af arbejdsmiljø-, samarbejds- og MED-organisationer inden for kommuner og amter samt udvikler undervisnings- og procesmaterialer bl.a. til Center for Offentlig Kompetence.