

Stærke arbejds- fællesskaber

Et professionelt 'vi'
på arbejdspladserne



Indhold

Indledning	3
Hvad er et stærkt arbejdsfællesskab	4
Hvorfor stærke arbejdsfællesskaber?	6
Hvordan arbejder FOA for stærke arbejdsfællesskaber?	9
Rammer og vilkår på arbejdspladserne skal understøtte arbejdsfællesskaber	10

Politisk ansvarlig: Thomas Enghausen
Redaktion: Tom Bjerregaard **Produktion:**
Grafisk Team/Sporenstregs og
FOAs trykkeri

Indledning

Det er vigtigt at skabe en klar og fælles forståelse af begrebet arbejdsfællesskab – som udgangspunkt for, at FOA kan argumentere for værdien af arbejdsfællesskaber, iværksætte kampanjer, undervisning af tillidsvalgte, dialog med politikere og ledere, udvikling af redskaber til at opbygge stærke arbejdsfællesskaber osv.

Denne publikation er et konkret bud på sådan en fælles forståelse. Når vi internt i FOA er enige om denne forståelse, kan vi arbejde videre med, hvordan vi bedst henvender os til forskellige målgrupper – politikere, ledere, medarbejdere. De har forskellige interesser, og indholdet skal formidles forskelligt.

Under coronakrisen har kerneopgaven været klar – at redde livet for de medborgere, der er blevet alvorligt syge. Det har vist sig, at mange arbejdspladser selv har kunnet organisere og samarbejde, så alle trækker på samme hammel. Det er kernen i

et arbejdsfællesskab – alle bidrager, så det giver mening for dem for at løse den fælles opgave. Kerneopgaven er tydelig. Det giver i høj grad mening at bidrage med den faglighed, man har. Der er skabt et professionelt 'vi' på arbejdspladserne.

Anledningen er bedrøvelig, men stærke arbejdsfællesskaber skal også være et centralt omdrejningspunkt i den offentlige sektor, når der ikke er krise. Det er en anderledes måde at tænke organisering, samarbejde, styring, ledelse og udvikling på – et godt alternativ til New Public Management [NPM].

Under coronakrisen har der været flere ressourcer, end vi er vant til. Det er vigtigt at huske, at rammerne og ressourcerne skal være tilstrækkelige. Arbejdsfællesskaber kan udnytte ressourcerne godt, men er ressourcerne alt for knappe, kan det ikke afhjælpes med arbejdsfællesskaber.

Hvad er et stærkt arbejdsfællesskab

Et stærkt arbejdsfællesskab er en gruppe medarbejdere og ledere, der ved, at de er afhængige af hinanden for at lykkes med deres fælles kerneopgave.

Et stærkt arbejdsfællesskab er kendetegnet ved at:

- Ledere og medarbejdere på tværs af faggrupper har fælles forståelse af kerneopgaven, og alle samarbejder for at løse den.
- Alle stiller deres viden, hjælpsomhed, ressourcer og engagement til rådighed på tværs af faggrupper og sektorer. På den måde ser fx de forskellige faggrupper hinanden som forudsætninger for at løse kerneopgaven bedst muligt. Faggrupperne har brug for hinanden i stedet for at konkurrere.
- Der er en økonomi, struktur, tilrettelæggelse og organisering, der understøtter og udvikler kerneopgaven. Strukturen og organiseringen sikrer medbestemmelse, medindflydelse og tydeliggør, hvem der har ansvar for hvad, med tydelige roller, opgaver og funktioner. Strukturen og organiseringen skal desuden sikre, at ressourcerne til at løse kerneopgaven bliver brugt effektivt til gavn for borgeren.
- Medarbejdere og ledere samarbejder om kerneopgaven, og der er en høj grad af professionel uenigheds-kultur, hvor man kan være fagligt uenige uden at blive uvenner.
- Det er lederens opgave at udvikle og vedligeholde arbejdsfællesskabet sammen med medarbejderne. Medarbejderne skal kende den fælles kerneopgave, deres eget handlerum og indflydelsesmulighed. Og lederen skal arbejde på at sikre de rette rammer og ressourcer til løsning af kerneopgaven. Samarbejdet mellem medarbejdere, ledere og hele ledel-



seskæden gør, at det bliver muligt at styrke samarbejdet og dermed kvaliteten af opgaveløsningen.

- Medarbejdernes faglige handlerum indebærer en ret til at bruge sine kompetencer, så opgaverne løses fagligt forsvarligt. Det faglige handlerum indebærer også en ret til at sige fra, hvis opgaverne ikke kan løses fagligt forsvarligt med de ressourcer, der er til rådighed.
- Alle skal bidrage til at inkludere nye medarbejdere i arbejdsfællesskabet – og se værdien i at gøre det.
- Arbejdsfællesskab handler om vores fælles pligter, forpligtelser og medansvar overfor kerneopgaven, arbejdsmiljøet og samarbejdet. Det er arbejdsfællesskabet – ikke den enkelte medarbejder, der skal sige fra, hvis arbejdsmiljøet er uforsvarligt eller direkte farligt. Arbejdsfællesskabet har på samme måde et fælles ansvar for kvaliteten af opgaveløsningen og samarbejdet.

Arbejdsfællesskaber bygger på tillid – tillid til, at kollegerne både fra egne og andre faggrupper er fagligt dygtige og gør deres bedste. Arbejdsfællesskaber er et alternativ til detaljeret styring og overdreven dokumentation og kontrol.

Det er ikke særligt indviklet. Arbejdsfællesskaber opbygges i det daglige, hvor fx forskellige faggrupper skal opbygge kendskab til og respekt for hinandens fagligheder samt de bidrag, den enkelte faggruppe kan give til den fælles opgaveløsning. Det kræver, at faggrupperne lærer hinanden at kende – at der er tid til at opbygge gode samarbejdsrelationer, at der er tid til dialog og faglig sparring.

Hvorfor stærke arbejdsfællesskaber?



Det korte svar er: For at løse de problemer vi oplever med den nuværende organisering, styring og ledelse af den offentlige sektor – stærkt inspireret af NPM.

Der kan være uklarhed om kerneopgaven, og så kan man ikke løse opgaven i fællesskab, for man opfatter opgaven og målene med opgaveløsningen forskelligt.

Der kan være uklare samarbejdsrelationer eller manglende respekt mellem forskellige faggrupper. De konkurrerer i stedet for at samarbejde, og der opstår 'enhver passer sit-kultur', hvor der ikke er gensidig respekt mellem faggrupperne.

Der kan være uklar kommunikation, bl.a. fordi faggrupperne ikke respekterer hinanden.

De taler måske hinanden ned, og der kan være intriger, sladder, klikedannelser og mobning samt brok uden medansvar for løsninger. I et sådant klima er der hele tiden risiko for, at faglig uenighed bliver til personlige konflikter.

Måske er ledelsen for lidt synlig – eller for enerådende og for lidt medinddragende.

Disse og andre problemer kan stærke arbejdsfællesskaber bidrage til at løse. Stærke arbejdsfællesskaber giver 'gevinst' på alle bundlinjer:

- Et bedre møde mellem medarbejdere og borgeren – bedre kvalitet i opgaveløsningen, bedre velfærd, fordi velfærden skabes i mødet med borgerne
- en bedre måde at bruge ressourcerne på
- et bedre arbejdsmiljø
- en følelse af tryghed og af at høre til

- større medindflydelse, medbestemmelse, medansvar – og dermed bedre løsninger
- mening i arbejdet.


Når FOA gør stærke arbejdsfællesskaber til et politisk mål, er det fordi, det er med til at sikre kvalitet i løsningen af kerneopgaven samt et sundt og sikkert arbejdsmiljø. Det er helt afgørende i arbejdet for en genomsigtig, demokratisk og effektiv offentlig sektor, at det er tydeligt på alle niveauer, at politikere, ledere og medarbejdere har fokus på kerneopgaven.

I et stærkt arbejdsfællesskab trækker alle på samme hammel, byder ind med deres faglige bidrag og kommer med forslag til løsninger med borgeren i fokus. Det styrker arbejdsglæden, den faglige stolthed – og forbedrer kvaliteten af opgaveløsningen. Det bliver lettere for medarbejderne at bruge ressourcerne klogt. Der bliver en fælles forståelse af, hvorfor vi gør, som vi gør.

Undersøgelser viser, at et stærkt arbejdsfællesskab på arbejdspladsen fremmer arbejdsglæde og mental sundhed samt forebygger stress. Stress er i et arbejdsfællesskab ikke et individuelt problem, men et kollektivt problem for hele arbejdsfællesskabet.

Omvendt hænger mangel på stærke arbejdsfællesskaber sammen med sygefravær og ønsket om at skifte arbejde. Et stærkt arbejdsfællesskab fremmer trivsel og følelsen af, at det, vi gør, giver mening – vi gør en forskel. Et arbejdsfællesskab gør os i stand til se, hvordan vi kan bidrage til at løse den fælles kerneopgave. Opgaverne bliver en fælles sag – fremfor den enkelte faggruppes eller den enkelte medarbejders sag.

FOAs mål om stærke arbejdsfællesskaber bygger på en forståelse af, at alle medarbejdere skal være en del af arbejdsfællesskabet: Alle medarbejdere og ledere har væsentlig viden og erfaring at byde ind med. Både i det daglige arbejde og når der træffes større beslutninger om for eksempel arbejdstilrettelæggelse og omstruktureringer.



Som danskere er vi vant til at tænke selvstændigt og ansvarsbevidst. Vi byder ind med vores ærlige mening og kommer med forslag til løsninger. Det gør vi, fordi vi gerne tager ansvar for, at det fællesskab, vi er en del af, lykkes. Vi motiveres af at gøre 'et godt stykke arbejde'.

At FOA vil styrke arbejdsfællesskaberne på tværs af faggrupper, ændrer ikke ved, at vi samtidig kæmper for det enkelte medlem og den enkelte faggruppe.

Hvordan arbejder FOA for stærke arbejdsfællesskaber?

Dialog og faglig sparring er en forudsætning for, at medarbejdere og ledere kan opbygge de samarbejdsrelationer, som et stærkt arbejdsfællesskab er kendetegnet ved. Derfor vil FOA arbejde for, at der bliver tid og rum til dialogen på arbejdspladserne.

Dialogen på arbejdspladserne skal styrke arbejdsfællesskabet, og dialogen kan styrke arbejdsfællesskabet, når:

- alle medarbejdere er med, og det er relevant for at kunne løse kerneopgaven. Og faggrupperne selv er med til at vurdere, om det er relevant eller ej.
- arbejdspladsen får hjælp til at gennemføre dialogen, så den bliver ligeværdig og tager fat på det, der skader arbejdsfællesskabet, og står i vejen for en god løsning af kerneopgaven.

- chefer og direktører samarbejder med ledelsen og medarbejderne lokalt om at løse det bøvlg og de snubletråde, som arbejdspladserne ikke selv kan fjerne.
- MED/HSU bliver et samarbejdsforum, som planlægger og følger op på arbejdspladsens dialog om kerneopgaven.

FOA vil samarbejde med andre faglige organisationer og arbejdsgivere om den dialog, der fremmer stærke arbejdsfællesskaber.

Rammer og vilkår på arbejdsplads der understøtter arbejdsfællesska

Flere FOA-medlemmer oplever, at rammerne og vilkårene for samarbejdet om arbejdsopgaverne er så svære, at det skaber ubalance i arbejdsfællesskabet.

Derfor vil FOA arbejde for, at:

- forandringshastigheden på medlemmernes arbejdspladser sættes ned. Hyppige forandringer kan ødelægge kollegiale relationer.
- større specialisering går hånd i hånd med tiltag, der sikrer samarbejde.
- kompetenceudvikling for den enkelte og for arbejdspladsen, bliver et fælles ansvar for arbejdsfællesskabet.
- digitalisering ikke betyder, at vi mister den personlige kontakt med hinanden på arbejdspladsen.
- projektansættelser, vikarer, frivillige og ansættelser på særlige vilkår ikke medfører, at arbejdspladser opdeles i A- og B-hold.
- arbejdspresset tilpasses, så der er tid til faglig sparring, fælles refleksion og kollegial støtte.
- medarbejdere og ledere, som er fysisk adskilt eller arbejder på forskellige tidspunkter, stadig har en personlig relation til hinanden. Det er nødvendigt for at opbygge et stærkt arbejdsfællesskab om den fælles kerneopgave.

erne ber

FOA arbejder på at sikre, at tillidsvalgte og ansatte i lokalafdelingerne altid kan blive klædt på til at tage initiativ til lokale aftaler om stærke arbejdsfællesskaber, tillid og samarbejde. Vi vil understøtte og tage initiativ til pilotprojekter og forsøg i MED-/HSU-regi. Og vi vil invitere andre faglige organisationer og arbejdsgiverne med i et samarbejde om at styrke de lokale arbejdsfællesskaber.

I FOA vil vi også samarbejde med regeringen om en nærhedsreform, der giver tid og ressourcer til dialogen på arbejdspladserne. Og som bruger medarbejdernes indsigter til at fjerne de mange krav og den stramme styring af velfærdsarbejdet, som nogle steder gør, at medarbejderne oplever det at gå på arbejde som et forhindringsløb.



Stærke arbejdsfællesskaber

Et professionelt 'vi' på arbejdspladserne

Et stærkt arbejdsfællesskab er en gruppe medarbejdere og ledere, der ved, at de er afhængige af hinanden for at lykkes med deres fælles kerneopgave. Alle stiller deres viden, kunnen, hjælpsomhed og engagement til rådighed for fællesskabet.

Arbejdsfællesskaber bygger på tillid – tillid til, at kollegerne er fagligt dygtige og gør deres bedste. Og sådan er det, fordi alle, der arbejder med velfærd, motiveres af at gøre 'et godt stykke arbejde'.

Alle trækker på samme hammel og byder ind med deres faglige bidrag med borgeren i fokus. Det gavner både arbejdsmiljøet og kvaliteten af opgaveløsningen.

Desuden bliver det lettere at bruge ressourcerne klogt.



FOA

SAMMEN
GØR VI FORSKELLEN

Stauings Plads 1-3
1790 København V

Tlf. 46 97 26 26
foa.dk

FOA

FOA er Danmarks tredjestørste fagforening. Siden 1899 har vi kæmpet for bedre løn- og arbejdsforhold til vores medlemmer. Hovedopgaven er at indgå overenskomster, som sikrer en god løn og moderne, ordnede arbejdsvilkår. Det er FOA, der aftaler din løn, dine tillæg, din arbejdstid, din pension, dine barselsregler, dine ferieregler og dine muligheder for uddannelse. Vores opgave i FOA er også at sikre et stærkt fagligt fællesskab. Ved at stå sammen i FOA, står hvert enkelt medlem stærkere. Og med den fælles styrke kan vi optræde handlekraftigt.