

Technical University of Denmark



## Læringsmiljøer på arbejdspladsen i Styrelsen

Andersen, Vibeke; Nielsen, Flemming Kjeld

*Publication date:*  
2005

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link back to DTU Orbit](#)

*Citation (APA):*  
Andersen, V., & Nielsen, F. K. (2005). Læringsmiljøer på arbejdspladsen i Styrelsen. IPL.

## DTU Library

Technical Information Center of Denmark

---

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



*Vibeke Andersen & Flemming Nielsen*

---

# Læringsmiljøer på arbejdspladsen i Styrelsen

---



Projekt "Læringsmiljøer på arbejdspladsen"



## **Projekt "Læringsmiljøer på arbejdspladsen"**

Projekt "Læringsmiljøer på arbejdspladsen" er et forsknings- og udviklingsprojekt, der foregår på Institut for Uddannelsesforskning ved Roskilde Universitetscenter i samarbejde med Institut for Produktion og Ledelse på Danmarks Tekniske Universitet.

Tilknyttede forskere til projektet er: Anders Siig Andersen, Flemming Nielsen, Janne Gleerup fra Roskilde Universitetscenter og Vibeke Andersen fra Danmarks Tekniske Universitet.

Til projektet er knyttet en referencegruppe bestående af forskere og konsulenter. Det er Anders Buch fra Ingeniørforbundet i Danmark, Bent Gringer fra Mandag Morgen (fra efteråret 2004 SCKK), Bente Elkjær fra Danmarks Pædagogiske Universitet, Henrik Holt Larsen fra Copenhagen Business School og Bruno Clematide fra Konsulentfirmaet Kubix.

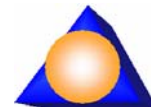
Projektet startede primo 2003 og sluttede 2005. Projektet udføres med økonomisk støtte fra ELU – Efteruddannelsesudvalget for Længerevarende Uddannede. Projektet indgik tillige i Learning Lab Danmarks store forskningsprogram Læring i arbejdslivet under konsortiet Workplace Learning, som løb fra 2001-2004 og var støttet af Undervisningsministeriet.

Kontaktperson til projektet er:

Vibeke Andersen  
Institut for Produktion og Ledelse  
Danmarks Tekniske Universitet  
Bygning 303, 1.sal, 2800 Lyngby  
Tlf. 45 25 60 32  
Fax 45 93 66 20  
Mail: va@ipl.dtu.dk  
www.ipl.dtu.dk

Rapporten udgives af:  
Institut for Uddannelsesforskning, Roskilde  
Universitetscenter &  
Institut for Produktion og Ledelse, Dan-  
marks Tekniske Universitet

ISBN 87-91035-34-1



## Forord

Den foreliggende rapport beskriver nogle af resultaterne af en undersøgelse af læringsmiljøer i Styrelsen. Undersøgelsen er udført som et led i projektet "Læringsmiljøer på arbejdspladsen", som er et projekt støttet af Efteruddannelsesudvalget for Længerevarende Uddannede (ELU) under Statens Center for Kvalitets- og Kompetenceudvikling (SCKK). Projektet udføres af forskere ved Institut for Uddannelsesforskning, Roskilde Universitetscenter og Institut for Produktion og Ledelse ved Danmarks Tekniske Universitet. Det er påbegyndt primo 2003 og afsluttet 2005. Projektet har særlig fokus på de længerevarende uddannede og er tilrettelagt som caseundersøgelser med tilhørende udviklingsprojekter på fire forskellige arbejdspladser.

Denne rapport er den anden af i alt otte rapporter, som omhandler læringsmiljøer på statslige arbejdspladser. Den første rapport "De sociale læringsmiljøer på arbejdspladsen" er en rapport fra forprojektet, herefter følger fire rapporter, som er caserapporter fra de forskellige arbejdspladser, mens den sjette rapport indeholder en række af de proces- og analyseværktøjer, vi har anvendt. Den syvende rapport rummer de samlede anbefalinger fra projektet med henblik på at videregive erfaringerne omkring udvikling af læringsmiljøer til andre statslige arbejdspladser, mens den ottende rapport er en litteratursurvey, som afslutter projektet. I tillæg hertil har vi i samarbejde med Skatteministeriets departement udarbejdet en pjece: "Læringsmiljø og projekter i Skatteministeriets Departement".

Vi vil gerne benytte lejligheden til her at takke Styrelsen for den gode modtagelse vi har fået alle steder, hvor vi har henvendt os. En særlig tak til vor kontaktperson og vore medarbejdere i det undersøgte team, som alle altid har været parat til at svare på spørgsmål, deltage i interviews, lade sig observere og i det hele taget hjælpe os til rette med, hvad vi har ønsket. Men også en tak til alle andre i Styrelsen, som altid har stået parat til et interview eller en snak.

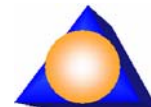
Flemming Nielsen & Vibeke Andersen

Maj 2004

Kontaktadresser:

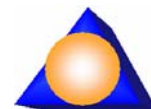
Vibeke Andersen [va@ipl.dtu.dk](mailto:va@ipl.dtu.dk)

Flemming Nielsen [flemm.nielsen@get2net.dk](mailto:flemm.nielsen@get2net.dk)



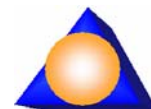
## De 4 cases

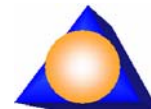
- *Den første case* er en statslig styrelse, der er karakteriseret ved at være en arbejdsplads, som igennem de sidste 10-15 år har indført en række forskellige former for informationsteknologi til at udvikle sagsbehandlingen og nedbringe sagsbehandlingstiden. Der er særlig fokus på at udvikle ny viden om, hvordan ændringer i teknologi og organisation, det teknisk- organisatoriske læringsmiljø, virker sammen med de akademiske medarbejders behov for udvikling af nye og andre kompetencer i arbejdet, og hvordan denne proces kan stimuleres ved at udvikle læringsmiljøer i arbejdet. Udviklingsprojektet er i denne case orienteret mod at finde løsninger på, hvordan de akademiske medarbejdere kan anvende og udvikle deres kompetencer på en måde, som også udvikler organisationen.
- *Den anden case* er et teknisk gymnasium, der er kendetegnet ved omfattende organisatoriske og pædagogiske omstillingsprocesser. Undersøgelsen har fokus på at udvikle ny viden om, hvordan disse omstillingsprocesser påvirker det sociale læringsmiljø, og hvilke muligheder der er for at etablere nogle læringsmiljøer, som tilgodeser såvel lærernes som ledelsens interesser. Casens undersøgelses- og udviklingsdel er tilrettelagt i to klart afgrænsede faser. Projektets udviklingsdel baseres på en dialog med lærere og ledere med udgangspunkt i undersøgelsens resultater.
- *Den tredje case* er en sektorforskningsinstitution, som er præget af fusion, nedskæringer samt individualisering af forskningsarbejdet. Udviklingsprojektet er her integreret med undersøgelsesprojektet, bl.a. gennem afprøvning af en metode til at støtte opbygningen af nogle fælles faglige og sociale læringsmiljøer. Der tages udgangspunkt i en afklaring af den enkelte medarbejders kompetencer og ønsker, som kombineres med ønsker og forslag til udvikling af organisationens læringsmiljø.
- *Den fjerde og sidste case* er et Departement, som er kendetegnet ved at være tæt på de politiske processer, hvilket indebærer et krav om stor fleksibilitet og omstillingsparathed i organisationen. I departementet er det formålet at relatere den viden, som er udviklet i de tre tidligere cases, til de særlige betingelser, arbejdet i et Departement indebærer. Undersøgelsesprojektet og udviklingsprojektet integreres, idet der særskilt fokuseres på, hvordan en model til projektarbejde, som er udviklet i Departementet kan bidrage til udvikling af læringsmiljøet på denne arbejdsplads.



## Indhold

<b>INDLEDNING .....</b>	<b>7</b>
<b>RESUMÉ AF UNDERSØGELSENS KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER .....</b>	<b>8</b>
INFORMATIONSTEKNOLOGIEN FORANDRER SAGSBEHANDLINGEN .....	9
SKIFT FRA EN DIREKTE LEDELSESFØRM TIL EN MERE INDIREKTE SYSTEMBÅRET STYRING KOMBINERET MED SELVLEDELSE I TEAM .....	10
TEAMSTRUKTURENS KOMBINERET MED DEN ELEKTRONISKE SAGSBEHANDLING SKABER NYE LÆRINGSMULIGHEDER I ARBEJDET .....	10
LEDELSE ER BÅDE MANAGEMENT OG LEADERSHIP .....	11
VÆRDBASERET LEDELSE SOM HARMONERER MED DAGLIG PRAKSIS .....	12
NYE OPGAVER STILLER NYE KRAV TIL KOMPETENCERNE.....	12
OPSUMMERING: KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER.....	14
<b>STYRELSEN .....</b>	<b>15</b>
KORT BESKRIVELSE.....	15
FRA JURISTER TIL AC-GENERALISTER.....	15
STATSLIGE INITIATIVER I FORHOLD TIL DIGITALISERING.....	16
DIGITALISERINGSPROJEKTET I STYRELSEN .....	16
<b>UNDERSØGELSENS METODE OG FREMGANGSMÅDE.....</b>	<b>18</b>
HVORFOR ER DER FOKUS PÅ LÆRING I ARBEJDET? .....	18
ARBEJDSPLADSEN SOM LÆRINGSMILJØ.....	19
FREMGANGSMÅDE .....	21
ET PROCESVÆRKTØJ - "TØRRESNOREN " .....	21
VURDERING AF TØRRESNOREN .....	24
<b>DET TEKNISK-ORGANISATORISKE LÆRINGSMILJØ.....</b>	<b>25</b>
SYSTEMERNE I STYRELSEN.....	25
INDEFRYSNING AF MEDARBEJDERNES KOMPETENCER OG DANNELSEN AF NYE .....	26
SKIFT I LEDELSESFØRMER .....	27
<b>LÆRINGSMILJØET I EN TEAMSTRUKTUR .....</b>	<b>28</b>
DET UNDERSØGTE TEAM – ET SÆRLIGT TEAM? .....	28
TEAMSTRUKTUR OG VIDENSDELING.....	28
TEAMEKSPERT OG TEAMKOORDINATOR .....	31
PERSONLIGE DILEMMAER.....	31
VIDENSDELING VIA BEST PRACTICE.....	32
LEDELSESOPGAVER ER EN DEL AF TEAMETS OPGAVER .....	34
LEDELSESFØRMATIONSSYSTEMER SOM PLANLÆGNINGSVÆRKTØJ FOR TEAMET .....	37
FÆLLES FORDELING OG INDIVIDUELLE PRÆSTATIONER.....	38
KVALITET TIL PRISEN .....	39
MISSION, VISION OG VÆRDIER .....	40
<b>NYE UDFORDRINGER TIL LÆRINGSMILJØET.....</b>	<b>42</b>
UDDANNELSESARBEJDSPLADS OG ELLER KARRIEREARBEJDSPLADS? .....	42
DIGITALISERINGENS ÆNDREDE KRAV OG MULIGHEDER .....	43
FREMTIDSPERSPEKTIVER .....	43
<b>SAMMENFATNING OG KONKLUSION .....</b>	<b>46</b>
<b>LITTERATUR.....</b>	<b>48</b>
<b>RAPPORTER FRA PROJEKTER .....</b>	<b>50</b>





## Indledning

Projektet "Læringsmiljøer på arbejdspladsen" har til formål at sætte fokus på, hvordan ledelse og medarbejdere i fællesskab kan etablere nogle konstruktive læringsmiljøer på arbejdspladsen, der kan fremme en kompetenceudvikling, der både imødekommer organisationens og den enkelte medarbejders interesser. Det er tillige i sig selv et formål at skabe ny viden og anvise måder at fremme konstruktive læringsmiljøer inden for staten – dvs. give de gode eksempler videre.

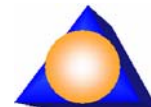
I projektet "Læringsmiljøer på arbejdspladsen" indgår som beskrevet fire forskellige statslige arbejdspladser (se boks), hvor Styrelsen udgør den ene af arbejdspladserne. Vi har lagt et forskelligt fokus på de fire arbejdspladser, og med valget af Styrelsen har vi ønsket at rette en særlig opmærksomhed mod, hvordan de formelle rammer, nemlig teknologien og organisationen, virker ind på læringsmiljøet. Det har vi også kaldt det teknisk-organisatoriske læringsmiljø, som vi forklarer nærmere i det følgende afsnit.

I forhold til det teknisk-organisatoriske læringsmiljø udmærker Styrelsen sig ved, at der her gennem de sidste 10 – 15 år er blevet introduceret og implementeret en række tekniske og organisatoriske systemer, som bl.a. er elektronisk baserede, f.eks. sagsstyringssystemer, kvalitetssikringssystemer, evalueringssystemer samt indført hjemmearbejdspladser og senest en ny teamstruktur. Styrelsen har tillige arbejdet med ledelseskoncepter såsom Den lærende Organisation og Værdibaseret ledelse samt høstet ros og anerkendelse for sine mange initiativer til medarbejderudvikling gennem tiderne, senest i form af udnævnelsen til årets HK-arbejdsplads.

Moderniseringen af den offentlige sektor er bl.a. kendetegnet ved en omfattende indsats i forhold til at rationalisere og effektivisere arbejdet ved hjælp af informationsteknologi. Sideløbende hermed er der fokus på, at der skal ske en individuel kompetenceudvikling af medarbejderne, så de til stadighed er opkvalificerede i forhold til at kunne varetage de nye opgaver og arbejdsområder, som det offentlige skal løse. Det er bemærkelsesværdigt, at mens der er megen opmærksomhed på udviklingen af de nye IT-strategier, er der megen lidt opmærksomhed omkring, hvordan de skal implementeres i statens organisationer. Det gælder de organisatoriske omlægninger, som IT-strategierne forudsætter, men også hvilke ændrede krav til kompetencer det fører med sig. På mange måder ændres arbejdet radikalt, og det stiller nye og andre krav til, hvad ledere og medarbejdere skal kunne, og hvordan de skal tilegne sig dem. De hurtige omskiftelser betyder således, at meget nyt skal læres i arbejdet, idet det er vanskeligt at bruge det lærte fra studierne i det konkrete arbejde.

Det er således en af undersøgelsens konklusioner, at der mangler en opmærksomhed omkring, hvordan IT-strategier bringes sammen med udvikling af medarbejderkompetencer. Her giver en forståelse for læringsmiljøer på arbejdspladsen et bud på, hvordan teknologi, organisation/ledelse





og medarbejdere kan spille sammen på en konstruktiv måde, hvor både den enkeltes interesser og organisationens interesser kan tilgodeses.

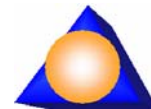
Vores mål med projektet i Styrelsen har været at give en vurdering af, hvordan indførelsen af de mange tekniske og organisatoriske systemer påvirker læringsmiljøet samt at komme med nogle bud på, hvordan Styrelsen kan arbejde med at styrke og forbedre læringsmiljøerne. Formålet er tillige at kunne give nogle af erfaringerne herfra videre til andre statslige arbejdspladser.

## Resumé af undersøgelsens konklusioner og anbefalinger

Styrelsen er på mange måder en offentlig spydspidsvirksomhed. Den har igennem de sidste 15 år gjort sig erfaringer med brug informationsteknologi i sagsbehandlingsarbejdet og arbejder i dag stort set udelukkende digitalt. Styrelsen var desuden en af de første arbejdspladser, som forsøgte sig med opkoblede hjemmearbejdspladser. I starten var systemet endnu ikke modent teknisk set, men det er det i dag, hvor en del medarbejdere benytter sig af denne mulighed. Styrelsen har tillige gennem årene løbende arbejdet med at skabe en udviklende arbejdsplads for deres medarbejdere. De har tradition for at gennemføre kompetenceudviklingsforløb for forskellige medarbejdergrupper, ligesom de har gjort erfaringer med fleksible arbejdstider og begrænset overarbejde, sikret af en personalepolitik, som er udformet på en måde, så den giver reelle muligheder for at forene et arbejdsliv med et familie- og fritidsliv.

Denne udvikling har gjort Styrelsen relevant i forhold til at fungere som case i denne undersøgelse af læringsmiljøer på arbejdspladsen. Fokus i denne undersøgelse har været at give en vurdering af, hvordan indførelsen af de mange tekniske og organisatoriske systemer påvirker læringsmiljøet samt at komme med nogle bud på, hvordan Styrelsen, kan arbejde med at styrke og forbedre læringsmiljøerne.

Med læringsmiljøer på arbejdspladsen forstår vi de forhold, som har indflydelse på den læring, der sker her. Hvad består arbejdet i, hvordan er det tilrettelagt, og hvordan ændrer det sig? Hvilke teknologiske og organisatoriske rammer er der omkring arbejdet? Hvilke formelle og uformelle sociale rammer er der omkring arbejdet? Hvilke kompetencekrav stiller arbejdet til medarbejdere og ledere? Hvilke muligheder er der for at tilegne sig disse kompetencer i relation til de faglige, personlige og sociale forudsætninger, som medarbejdere og ledere bringer med sig?



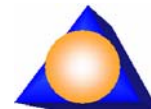
## **Informationsteknologien forandrer sagsbehandlingen**

Informationsteknologien overflødiggør en række kompetencer og stiller spørgsmålstejn ved, hvem der fremover skal varetage sagsbehandlingen. Den historiske beskrivelse af udviklingen i sagsbehandlingen i Styrelsen kan ses som én lang beskrivelse af, hvordan det elektroniske sagsbehandlingssystem i første omgang har overtaget de kompetencer, som først og fremmest HK'erne varetog, men efterhånden også en række af de kompetencer, som vedrører den juridiske sagsbehandling. Dette sker i og med, at der sker en løbende standardisering af sagsbehandlingen via udvikling af standarder – Best Practices - for en lang række af sagsbehandlingens enkeltdele. Denne proces kan forstås som en langsom indefrysning af de traditionelle juridiske sagsbehandleres kompetencer.

I Styrelsen foregår arbejdet med at udvikle og standardisere sagsbehandlingsarbejdet i en særskilt afdeling. Det begrænser sagsbehandlerens muligheder for at deltage i dette udviklingsarbejde som en del af det daglige arbejde. Tilbage bliver derfor et relativt simpelt juridisk sagsbehandlerarbejde, og flere af de akademiske medarbejdere omtaler som følge heraf sig selv som DJØF specialarbejdere. Det kan diskuteres, hvilke kompetencer den fremtidige sagsbehandling forudsætter, og hvilke nye kompetencer der eventuelt kan komme til, ligesom det kan diskuteres, hvor udviklingsarbejdet skal ligge. I forbindelse med indførelsen af den seneste arbejdsskadoreform blev der etableret arbejdsgrupper, hvor også mange sagsbehandlere deltog. Dette arbejde omtaler mange med meget stor tilfredshed og ytrer ønske om også fremover at deltage i udviklingsaktiviteter inden for sagsbehandlingen.

Det er en af undersøgelsens konklusioner, at der i dag i Styrelsen er en overskudskompetence, som ikke udnyttes, og at medarbejdernes kompetencer ville kunne anvendes mere konstruktivt, end de gør i dag, hvis der kom større fokus på læringsmulighederne i arbejdet. Dette ville forudsætte dels en anden måde at organisere arbejdet på end den nuværende, dels et større fokus på, hvilke kompetencer der er brug for at udvikle på arbejdspladsen fremover. Teamet er den strukturerende enhed i organisationen og hermed ligger der mange muligheder for faglig udvikling af sagerne og de nytilkomne opgaver, som kun i begrænset omfang muliggøres i dag.

Det er en af undersøgelsens anbefalinger, at det i højere grad end det er tilfældet i dag, overvejes at inddrage teammedarbejderne i det faglige udviklingsarbejde, som foregår mellem de forskellige afdelinger: IT-afdeling, Statistik- og analyseafdeling og ledelsessekretariatet. Herved kan forankringen til det praktiske sagsbehandlingsarbejde sikres, og medarbejderne får tillige større mulighed for at udvikle deres ideer til gavn for Styrelsens nuværende og fremtidige arbejde.



## **Skift fra en direkte ledelsesform til en mere indirekte systembåret styring kombineret med selvledelse i team**

I begyndelsen af årtusindskiftet indfører Styrelsen en teamstruktur, der erstatter den tidligere organisationsform med kontorer ledet af en kontorchef, som varetog den daglige funktion med at lede og fordele arbejdet, opmuntre og anerkende medarbejdernes arbejde eller det modsatte.

Med den nye teamstruktur ændres både medarbejdernes og kontorchefernes rolle og funktioner. Bl.a. bliver en del af ledelsesarbejdet overladt til teamet, i og med at de bliver selvstyrende team. Samtidig sker der en løbende udvikling i de elektronisk baserede ledelsesinformationssystemer, kvalitetssikringssystemer og kontrolsystemer, hvilket betyder, at det er muligt på afstand at indsamle data om sagsforløbene, de enkelte team og de enkelte medarbejders arbejdsindsats.

Teammedarbejderne har kun meget begrænset indsigt i, hvordan ledelsesinformationssystemerne fungerer. De har primært en oplevelse af at blive målt på produktivitet og kvalitet i arbejdet ud fra nogle parametre, som de ikke har indflydelse på. Samtidig oplever de en modsætning imellem at blive målt på deres individuelle præstation og ikke på teamets fælles arbejde.

Det er en af undersøgelsens konklusioner, at overgangen til den nye teamstruktur ikke betyder, at der i dag er mindre ledelse, men at denne har ændret karakter, idet den delvis er systembåret, altså indlagt i ledelsesinformation, delvis overladt til teamet i form af selvledelse. Lederne er kommet længere væk fra medarbejdernes daglige arbejde. I stedet er systemerne kommet tæt på arbejdet.

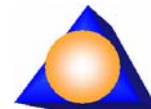
Det er derfor en anbefaling, at teamarbejderne kvalificeres til at varetage de nye funktioner. Det betyder for det første, at teammedarbejderne får indsigt i ledelsesinformationssystemerne, så de kan indgå i en kvalificeret diskussion omkring, hvilke måleparametre der er relevante med henblik på forskellige mål. Disse mål skal være klare og gennemsikrelige og understøtte kvaliteten og effektiviteten af sagsbehandlingen.

Dette forudsætter som sagt en viden om systemerne, deres opbygning og hvad de kan bruges til. Det forudsætter tillige en afklaring af, hvad der er ledelsens ansvar, og hvad der er teamets ansvarsområder.

## **Teamstrukturens kombineret med den elektroniske sagsbehandling skaber nye læringsmuligheder i arbejdet**

Kombinationen af den elektroniske sagsbehandling og teamstrukturen er et eksempel på, hvordan de tekniske og organisatoriske systemer smelter sammen og væves ind i hinanden.

Alt materiale til sagsbehandlingen ligger nu elektronisk. Det, at sagerne ligger i elektronisk form, gør det muligt at tilrettelægge arbejdet på en



anden og mere systematisk måde, som kan sikre et flow i produktionsgangen. I stedet for at den enkelte sagsbehandler arbejder med den samme sag fra start til slut, kan flere sagsbehandlere arbejde på den samme sag, ligesom det er muligt at foretage afgørelser på mange parallelle sager og derved effektivisere processen. Det har betydet en stor forandring i den måde sagsbehandlingsarbejdet foregår på.

En del af de nye opgaver, der er kommet til, er derfor ledelsesopgaver, som kontorcheferne tidligere varetog, og som teamet nu selv skal klare. Det er helt nye opgaver, som medarbejderne forventes at være kvalificerede til at varetage uden nogen form for instruktion eller oplæring.

De enkelte team har fået frihed til selv at finde ud af, hvordan de ville få deres team til at fungere, men det er særdeles vanskeligt at forvalte denne frihed kollektivt, når man aldrig har prøvet det før, og det er uklart inden, for hvilke rammer friheden gælder.

Uklarheder om ansvar og beslutningsstrukturer skaber problemer i teamet og gør det vanskeligt at skelne imellem, hvad der er strukturelle årsager og hvad der er gruppedynamiske årsager. En fokusering på gruppedynamikken psykologiserer problemerne, og gør det til et spørgsmål om at kunne fungere sammen og behandle hinanden ordentligt. Det fjerner fokus fra, at det er vanskeligt at træffe beslutninger, så længe der hersker uklarhed omkring ansvarsfordelingen, hvilket er et strukturelt problem.

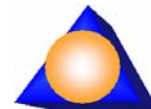
Det er en af undersøgelsens konklusioner, at ledelsen ikke kan forvente, at det er en selvfølge, at medarbejderne med ændringen til en teamstruktur af sig selv er i stand til at løse de nye arbejdsopgaver og tage det ansvar, som følger med denne proces. For medarbejderne er det nye arbejdsopgaver, og det er et andet ansvar at arbejde i et team end alene under en chef. Det forudsætter en række kompetencer, som medarbejderne ikke nødvendigvis har som en del af deres akademiske kompetence, og som de derfor skal lære. Det er vigtigt i denne sammenhæng at tilføje, at langt de fleste sagsbehandlere foretrækker at arbejde i teamstrukturen med det øgede ansvar frem for den tidligere struktur.

Et konstruktivt læringsmiljø forudsætter, at der tages hånd om de udfordringer, som den nye struktur har givet, og at såvel ledere som medarbejdere tilegner sig de nye kompetencer, som er nødvendige for dette. Denne form for kompetencer læres ofte bedst i det daglige konkrete arbejde, mens teambuilding væk fra arbejdspladsen ofte vil mangle nogle af de væsentlige aktører, nemlig det daglige arbejde og arbejdsværktøjerne.

### **Ledelse er både management og leadership**

Teamstrukturen har betydet en decentralisering af en lang række funktioner. Samtidig er der sket en centralisering af styringen og kontrollen af sagsbehandlingstiden og af kvaliteten af sagsbehandlingen. Det betyder, som tidligere beskrevet, at der i dag ikke er mindre ledelse, men at ledelsen har ændret indhold og form.

Ledelse kan adskilles i management og leadership, hvor management er den styring og kontrol af arbejdet, som på mange måder er indlejret i de



teknologiske og organisatoriske systemer, og dermed også er mere vanskelig at få øje på. I stedet træder de ledelsesfunktioner tydeligere frem, som motiverer, stimulerer og vejleder medarbejderne i arbejdet. De kan betegnes leadership eller coaching, som forudsætter nye roller og funktioner for lederne.

I forhold til at skabe et konstruktivt læringsmiljø er det væsentligt at afklare, hvad ledelsesfunktionerne består i, og hvordan det sikres, at lederne løbende kvalificeres til de nye roller og funktioner, som følger af at organisationen hele tiden udvikler sig. I denne sammenhæng er det værd at medtænke, at medarbejderne har et klart ønske om, at de ansvarlige ledere igen får mere kontakt til det daglige konkrete arbejde.

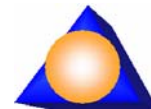
### **Værdibaseret ledelse som harmonerer med daglig praksis**

Styrelsen har som en række andre organisationer indført værdibaseret ledelse i form af mission, vision og værdier, hvor missionen er "at vejlede borgerne og afgøre sager". Sagsbehandlingen sigter primært på at afgøre sager, mens der i praksis kun er begrænset tid og mulighed for at vejlede borgerne. I forbindelse med effektiviseringen af sagsbehandlingen er det blevet stadig mere almindeligt at omtale arbejdet i Styrelsen med forskellige former for fabriksmetaforer (småkagefabrik, pølsefabrik, bilfabrik m.fl.). Det er blevet misforstået og støder som følge heraf en del af sagsbehandlerne, som hverken ønsker at betragte deres arbejde som fabriksarbejde eller mener det harmonerer med visionen om at arbejde for mennesker, der er kommet til skade og inddrage dem i behandlingen af deres sag. Belønningssystemerne retter sig primært mod at effektivisere sagsbehandlingen og ikke i så høj grad mod rådgivningen af borgerne.

Det er en af undersøgelsens anbefalinger i forhold til at etablere et konstruktivt læringsmiljø, at teammedarbejderne inddrages i udformningen af visionen, missionen og værdierne for Styrelsen, så de reelt kommer til at harmonere med den faktiske sagsbehandling og rådgivning, som det er muligt at udføre. Det er tillige en anbefaling, at det at leve op til missionen og visionen indarbejdes i incitamentsstrukturen, så medarbejderne motiveres til at efterleve disse, både fordi det giver mening for dem, og fordi de belønnes for det.

### **Nye opgaver stiller nye krav til kompetencerne**

I de kommende år vil borgerne i højere grad benytte sig af mulighederne for elektronisk selvbetjening. Det betyder et skift i den måde Styrelsen kommer til at arbejde på fremover. I dag er det stadig Styrelsen, der definerer de forskellige trin i arbejdsprocessen, men ledelsen forventer, at det fremover i højere grad bliver borgerne – de stærke borgere og deres allierede – der vil benytte sig af de nye muligheder, som den elektroniske sagsbehandling har givet i form af indsigt i de enkelte sagers forløb og på baggrund heraf stille krav og spørgsmål til sagsbehandlingen.



Styrelsen arbejder som led i sin vision om at servicere borgerne med at udvide kontakten til alle relevante samarbejdspartnere, så de ved at holde en god kontakt med gensidig information og kommunikation kan sikre sig, at arbejdet kommer til at glide hurtigere og lettere. Der afholdes allerede i dag møder mellem styrelsen og de forskellige samarbejdspartnere, og det er meningen, at denne aktivitet skal styrkes. Det kalder på en række andre kompetencer end de, der tidligere har hørt til sagsbehandlerjobbet, og kan på den måde være med til at give nogle udviklingsmuligheder i en organisation, som tidligere har betragtet sig som en uddannelsesarbejdsplads, idet den har rekrutteret mange nyuddannede og lært dem op.

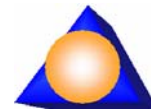
At kunne planlægge og gennemføre de omtalte møder og svare kvalificeret på spørgsmål fra borgere og andre interessenter forudsætter dels en faglig viden om sagsbehandling, dels gode kommunikations- og formidlingsegenskaber. Det er væsentligt, at samarbejdspartnerne oplever, at de bliver fagligt kompetent og godt behandlet og forstået samt får den bedste sagsbehandling og et svar, der kan forstås.

Det er et åbent spørgsmål, hvem der skal varetage dette arbejde i Styrelsen, om det er sagsbehandlerne selv, der kan melde sig til efter lyst og interesse, om der skal være en særlig gruppe, der tager sig af disse opgaver, og om det forventes, at alle har de nødvendige kompetencer til at kunne udføre disse nye opgaver. De nye efterspurgte kompetencer som overblik, abstraktionsevne, evne til at sætte sig ind i nye ting hører med til en akademisk kompetence, men kompetencer som kommunikation, formidling og samarbejde er kompetencer, som medarbejderne ikke nødvendigvis kan forventes at have i forvejen, hverken AC'erne eller HK'erne. Dertil kommer, at det i den fremtidige kommunikation kan være nødvendigt at have en vis pondus for mindst at kunne signalere "ligestillede". Da mange af samarbejdspartnerne har en akademisk baggrund, er det sandsynligvis først og fremmest en jobfunktion for akademikerne i Styrelsen.

Værdidiskussionen er her central i forhold til de nye kompetencekrav i arbejdet, idet der her formuleres et skift fra den ophøjede statsembudsmand, der udtaler sig ex cathedra til i stedet at skulle rådgive og vejlede borgerne. Det forudsætter en anden opfattelse af sig selv og sin rolle som embedsmand, som arbejdspladsen må være med til at udvikle.

I forhold til at etablere et konstruktivt læringsmiljø er det væsentligt, at medarbejderne inddrages i udformningen af samarbejdsstrategierne med de regionale samarbejdspartnere samt i udmøntningen og gennemførelsen af dem. Det er tillige væsentligt, at de bibringes en viden og nogle kompetencer, som medarbejdere og ledere ikke nødvendigvis har i form af f.eks. overblik, abstraktionsevne, evne til at sætte sig ind i nye ting, kommunikation, formidling og samarbejde. Selvom det er kompetencer, som det forventes at akademikere har med sig i kraft af deres længerevarende uddannelse, er det ikke nødvendigvis kompetencer, som de har trænet, og ikke nødvendigvis de samme som kræves i denne form for arbejde. De læres ofte gennem arbejdet, ved at man bliver kastet ud i opgaverne, men det er ikke nødvendigvis den bedste måde at lære det for alle.

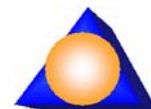




## Opsummering: Konklusioner og anbefalinger

Vi har i undersøgelsen peget på en række nye opgaver og kompetencer, som stiller nogle nye udfordringer til læringsmiljøet. I det følgende har vi kort opridset nogle konkrete anbefalinger til, hvad de kan rumme:

- At teammedarbejderne får indsigt i de tekniske og organisatoriske systemer, så de kan indgå i en kvalificeret diskussion omkring, hvilke måleparametre der er relevante med henblik på forskellige mål. Dette forudsætter en viden om systemerne, deres opbygning og hvad de kan bruges til.
- At teammedarbejderne inddrages i udformningen af visionen, missionen og værdierne for Styrelsen, så det harmonerer med den faktiske sagsbehandling og rådgivning, som det er muligt at udføre. Det er væsentligt, at der også tages udgangspunkt i medarbejdernes erfaringer, så det ikke bliver en proces, der alene styres ovenfra.
- At teammedarbejderne inddrages i det faglige udviklingsarbejde, som foregår mellem de forskellige afdelinger, så forankringen til det praktiske sagsbehandlingsarbejde sikres, og medarbejderne får mulighed for at udvikle deres ideer til bedre sagsbehandling til gavn for organisationen.
- At teammedarbejderne inddrages i udformningen af samarbejdsstrategierne med de regionale samarbejdspartnere samt i udmøntningen og gennemførelsen af dem. Også her forudsætter det en viden og nogle kompetencer, som medarbejdere og ledere ikke nødvendigvis har i form af f.eks. overblik, abstraktionsevne, evne til at sætte sig ind i nye ting, kommunikation, formidling og samarbejde.
- At teammedarbejderne får mulighed for at deltage i arbejdsgrupper på tværs af de enkelte team med det formål at udvikle sagsbehandlingen og sagsbehandlingsmetoder og samtidig inspirere hinanden gennem faglig sparring, så det bliver en del af den daglige arbejdspraksis.



## Styrelsen

### Kort beskrivelse

Styrelsen har siden regeringsskiftet i 2001 gennemgået en række strukturelle forandringer i lighed med mange andre statslige institutioner. Der er tillige tale om en driftstung organisation, idet Styrelsen på årsbasis behandler et meget stort antal sager. Det er tillige en relativ stor AC-arbejdsplads, idet de juridiske sagsbehandlere udgør ca. halvdelen af det samlede antal årsværk. I Styrelsens mission og vision er der fokus på borgerinddragelse, borgerrådgivning og borgerservicering. På den baggrund lægges der i værdierne vægt på dialog, professionalisme og samarbejde.

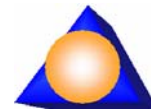
Styrelsen har som alle andre dele af den offentlige sektor igennem de sidste 10-15 år deltaget i den statslige moderniseringsproces. Med regeringsskiftet november 2001 har denne proces fået tilføjet nogle yderligere dimensioner, idet det er et mål for den nuværende regering at nedbringe udgifterne til den statslige sektor væsentligt samt at effektivisere den yderligere. Det har betydet nedlæggelser, sammenlægninger og store reduktioner i statens aktiviteter med deraf følgende reduktioner af medarbejderstaben gennem overflytninger og fyringer kombineret med til dels ansættelsesstop inden for en række områder. Dette har naturligvis stor betydning for Styrelsen, men mens andre styrelser, ministerier og departementer kan se frem til yderligere reduktioner i medarbejdergruppen, er Styrelsens opgavemængde øget og tilsvarende er antallet af sagsbehandlere øget. Målet fremover er at nedsætte sagsbehandlingstiden yderligere, dels ved at hæve produktiviteten indadtil, dels ved at fremme samarbejdet mellem de instanser som Styrelsen samarbejder med som led i sagsbehandlingen. Her spiller regeringens digitaliseringsstrategi en væsentlig rolle.

Styrelsen har tidligere betragtet sig selv som en uddannelsesarbejdsplads, forstået således, at de især har rekrutteret nyuddannede jurister, som efter en kortere årrække har søgt andet arbejde. Bespørelserne i den offentlige sektor med ansættelsesstop kombineret med en familievenlig personalepolitik har i praksis betydet, at der på undersøgelsestidspunktet var mange erfarne medarbejdere blandt sagsbehandlerne. Det er uvist, hvordan den fremtidige ansættelsesprofil kommer til at se ud, da Ministeriet, som Styrelsen hører ind under, har ændret praksis i forhold til personale-rekrutteringen, idet denne nu foregår centralt.

### Fra jurister til AC-generalister

Som sagt har Ministeriet, som Styrelsen tilhører, indført en ny personale-rekrutteringspraksis, idet den blev centraliseret i ministeriets personale-





enhed. Det betyder, at de enkelte enheder under Ministeriet ikke længere selv skal rekruttere deres medarbejdere. På baggrund af ønsker fra de enkelte enheder under ministeriet indrykkes to gange om året fælles stillingsannoncer, som beskriver alle ministeriets faglige områder. Formålet med denne centralisering er formuleret som et ønske om en styrkelse af generalistkompetencerne blandt de akademiske medarbejdere for på den måde at styrke fleksibiliteten og omstillingsevnen i ministeriet ved, at de akademiske medarbejdere kan flyttes derhen, hvor der er mest brug for dem på forskellige tidspunkter. Styrelsen har tidligere primært rekrutteret jurister til sagsbehandlingsarbejdet. Med den nye praksis kan det betyde, at Styrelsen fremover skifter profil fra at være primært en juristarbejdsplads til at have en bredere gruppe AC-generalister ansat.

### Statslige initiativer i forhold til digitalisering

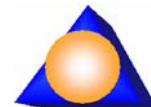
Finansministeriet har med afsæt i regeringens moderniseringsplaner taget en række initiativer i forhold til digitaliseringen af den offentlige sektor. Det drejer sig om "Projekt digital forvaltning (også kaldet e-government)", der som et væsentligt underpunkt har "Fællesoffentligt initiativ vedr. Elektronisk Sags- og Dokumenthåndtering (ESDH)". For skabe opmærksomhed om de digitale initiativer blev der fastsat en særlig E-Dag, som var d. 1. september 2003. Fra denne dato havde alle offentlige myndigheder og organisationer i stat, amter og kommuner ret til at sende og kræve at modtage breve, dokumenter og andre informationer fuldt elektronisk via e-post og websider.

Målet var, at helt op til 75% af den kommunikation, der i dag foregår papirbaseret mellem offentlige myndigheder, efter E-Dagen blev ændret til digital kommunikation, og at 40% skulle være nået inden for de første seks måneder. Målet var som omtalt tidligere en hurtigere og sikrere sagsbehandling på tværs af de offentlige systemer og væsentlige besparelser på porto og papirflytninger.

Styrelsen deltager i Finansministeriets digitale Task-Force med et projekt, som har til formål at lette administrationen af arbejdsskadesager yderligere. Målet er at digitalisere samspillet mellem de mange parter, som er involveret i behandlingen af arbejdsskadesager, især samspillet med kommunerne, så borgerne f.eks. kun skal aflevere deres oplysninger én gang.

### Digitaliseringsprojektet i Styrelsen

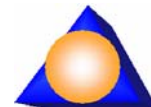
Styrelsen er en af de statslige arbejdspladser, som er kommet meget langt i digitaliseringen af arbejdsgangene. De deltog tidligt i de første forsøg med telebaserede hjemmearbejdspladser, hvor alle sagsmaterialer blev scannet ind, så de lå i elektronisk form, og sagsbehandlerne derfor ikke længere var fysisk afhængige af arbejdspladsen, men kunne varetage sagsbehandlingen fra opkoblede hjemme-PC'ere. Styrelsen måtte efter en tid erkende, at der var en række tekniske og økonomiske vanskeligheder forbundet med projektet, som betød, at ordningen ikke fungerede tilfredsstillende. Der er dog ingen tvivl om, at Styrelsen har gjort sig nogle meget



væsentlige erfaringer, som de siden har kunnet trække på, selvom projektet i sig selv ikke blev nogen succes i første omgang. Det lykkes til gengæld nogle år senere, hvor Styrelsen går helt over til at etablere alle nye sager som elektroniske sager. Sager findes herefter ikke længere i en fysisk form. Der er siden sket en løbende udvikling af det elektroniske sags- og dokumenthåndteringssystem (ESDH), som kombineret med indførelsen af elektroniske indberetningsblanketter og elektronisk underskrift muliggør en yderligere effektivisering af sagsgangene. Styrelsen har i dag et større antal, hjemmearbejdspladser, opkoblet via ASDL til netværket, og det er almindeligt, at de medarbejdere, der har en sådan, arbejder hjemme et par dage om ugen.

Sideløbende med den elektroniske udvikling af sagsbehandlingssystemerne har Styrelsen igennem årene arbejdet med en række organisationsudviklingsprojekter, bl.a. med det formål at skabe en lærende organisation. Der er som led i denne ledelsesstrategi etableret forskellige kompetenceudviklingsforløb for såvel HK'ere som AC'ere. Bl.a. et uddannelsesforløb, som uddannede HK'ere til sagsbehandlere. Siden er der blevet indført en ny struktur i sagsbehandlingsarbejdet med indførelsen af teams. Den nye teamstruktur kombineret med den elektroniske sagsbehandling muliggjorde, at sagerne ikke længere blev fordelt mellem de enkelte sagsbehandlere, men at flere kan arbejde på de samme sager. De selvstyreende teams har til opgave selv at fordele og prioritere sagerne.

Der udføres halvårlige medarbejdertilfredshedsmålinger, ligesom der udføres årlige medarbejderudviklingssamtaler.



## Undersøgelsens metode og fremgangsmåde

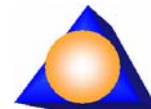
### Hvorfor er der fokus på læring i arbejdet?

Kompetenceudvikling og læring har været central i den offentlige debat de sidste 20-30 år. Krisen i 70'erne og den heraf følgende arbejdsløshed kombineret med den hastige teknologiudvikling, især inden for IT og skærpede konkurrencevilkår bl.a. som følge af globaliseringen er nogle af årsagerne hertil. Inden for den offentlige sektor har denne udvikling sat sig igennem i form af et omfattende moderniseringsprojekt, som indebærer en effektivisering og rationalisering inden for staten. Denne proces er i fuld gang med indførelsen af informationsteknologi til at fremme den digitale kommunikation indbyrdes mellem de statslige institutioner og i forhold til omverdenen. Der er indført et koncept omkring New Public Management, som betyder at statens organisationer i højere grad skal betragtes som virksomheder. Nye ledelsesmetoder, som kendes fra den private sektor, introduceres, og der lægges vægt på individuel kompetenceudvikling af medarbejderne, som støttes af systemer til medarbejderudviklingssamtaler og medarbejdertilfredshedsmålinger. Der sker samtidig et skift fra staten som myndighed til at være en instans, som skal servicere brugerne, borgerne eller kunderne.

Som et led i denne omfattende omstillingsproces er der især i de senere år kommet fokus på, hvad, hvor og hvordan der læres i arbejdet. Læring på arbejdspladsen er ikke noget nyt, det har altid været der. Det nye er, at læring på arbejdspladsen i dag betragtes som en af de væsentligste måder at udvikle og ajourføre medarbejdernes kompetencer på. Det hænger sammen med flere ting. For det første er det ikke kun omkostningsfyldt, men ofte også vanskeligt at se en umiddelbar effekt af at sende medarbejdere på kurser og uddannelse uden for arbejdspladsen. For det andet er det ofte vanskeligt at finde nogle kursusudbud, som i tilstrækkelig grad er tilpasset arbejdspladsens ønsker og behov, og for det tredje lærer mange bedst ved at afprøve det lærte i praksis og i vante omgivelser på arbejdspladsen.

Hvad angår de lange akademiske uddannelser var det tidligere almindeligt, at de her opnåede kompetencer varede hele livet. Dette gælder på ingen måde i dag, hvor idealet om Livslang Læring ikke kun er et tilbud, men et krav til alle. Uddannelsessystemerne er ikke indrettet til hurtigt at kunne omstille sig til de til stadighed skiftende krav. Deres rolle og funktion er i stigende grad i dag at udvikle nogle mere almene og generelle kompetencer, mens de konkrete kompetencer forventes at blive udviklet i den konkrete arbejdssammenhæng på arbejdspladsen. Dette er bl.a. konsekvensen af, at den teknologiske og organisatoriske udvikling i samfundet i dag sker i et højere tempo end uddannelsessystemet kan følge med til.

Derfor er læring i arbejdet i fokus i dag. Det betyder selvfølgelig ikke, at læring i arbejdet er løsningen på alle læringsudfordringerne, men der er



ingen tvivl om, at der er mange muligheder for at lære i arbejdet. Der er heller ingen tvivl om, at det forudsætter en større opmærksomhed omkring, hvad der kan læres i arbejdet, og hvordan der på arbejdspladsen kan etableres nogle læringsmiljøer, som både imødekommer organisationens og den enkelte medarbejders interesser.

### Arbejdspladsen som læringsmiljø

Arbejdspladsen som læringsmiljø er anderledes end det læringsmiljø, som eksisterer i en uddannelsesinstitution eller i vort civile liv. Arbejdspladsen har først og fremmest som mål at producere forskellige former for produkter eller serviceydelser, mens formålet i en uddannelsesinstitution først og fremmest er at lære. Det betyder, at læreprocesserne i arbejdet til enhver tid vil være underlagt en produktionslogik, om end der kan være vide rammer for denne. Arbejdspladsen som læringsmiljø er derfor i høj grad bestemt af, hvad det er for et arbejde, der skal laves, de vilkår og rammer, det foregår under, og hvad medarbejderne skal kunne, og hvad de skal lære for at udføre arbejdet nu og fremover.

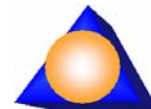
Med læringsmiljøer på arbejdspladsen forstår vi de forhold, som har indflydelse på den læring, der sker her:

- Hvad består arbejdet i, hvordan er det tilrettelagt, og hvordan ændrer det sig?
- Hvilke teknologiske og organisatoriske rammer er der omkring arbejdet?
- Hvilke formelle og uformelle sociale rammer er der omkring arbejdet?
- Hvilke kompetencekrav stiller arbejdet til medarbejdere og ledere?
- Hvilke muligheder er der for at tilegne sig disse kompetencer i relation til de faglige, personlige og sociale forudsætninger, som medarbejdere og ledere bringer med sig?

Vi arbejder ud fra en "model" over læringsmiljøer på arbejdspladsen, som vi udviklede som en del af pilotprojektet<sup>1</sup>. Her forstår vi læringsmiljøet som den lysende appelsin i midten, som er påvirket af og bestemmes af en række forhold: *det teknisk-organisatoriske læringsmiljø*, som måske er det mest foranderlige, *det sociale læringsmiljø* og den bagage, som medarbejderne bringer med sig ind på arbejdspladsen, som vi har kaldt *medarbejdernes læringsforløb*.

---

<sup>1</sup> "De sociale læringsmiljøer på arbejdspladsen". Læringsmiljøer på arbejdspladsen – et projekt om de længerevarende uddannedes læringsmiljøer på arbejdspladser indenfor staten. Projekt rapport nr. 1. Forprojektet. Af: Vibeke Andersen og Christian Helms Jørgensen. Institut for Uddannelsesforskning, Roskilde Universitetscenter og ELU (Efteruddannelsesudvalget for længerevarende uddannede) 2002.

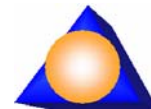


De rammer, der er for arbejdet, er bestemt af samfundsmæssige konjunkturer og globale forhold og er tillige formet af de teknologiske ændringer, af organisatoriske og ledelsesmæssige skift samt forandringer i kunde- og brugerrelationer og krav. Det vil også sige de produktivitets-, effektivitets- og kvalitetsmål og andre krav, der stilles til arbejdet. På en statslig arbejdsplads er rammerne tillige sat af den til enhver tid siddende regering og dens politikker på området. Tilsammen skaber det rammerne om den formelle organisering af arbejdet på arbejdspladsen, som vi kalder *det teknisk-organisatoriske læringsmiljø*.

Arbejdspladsen udgør også en ramme om en uformel organisering, som afspejler sig i, hvordan de sociale relationer på arbejdspladsen formes. Medarbejderne indgår i forskellige former for kollegiale relationer og danner herigennem nogle formelle og uformelle sociale fællesskaber, som f.eks. drejer sig om at udvikle og samstemme en række værdier og normer i forhold til arbejdet, til arbejdspladsen og måske også til omverdenen. Det kalder vi *det sociale læringsmiljø*.

Endelig er det af betydning, hvem der er ledere og medarbejderne på arbejdspladsen. Dvs. hvilke uddannelses- og arbejds erfaringer ledere og medarbejdere bringer med sig ind på arbejdspladsen, og hvilke ønsker og mål de har til arbejdet, til arbejdspladsen og til livet i det hele taget. Det kalder vi *medarbejdernes læringsforløb*.

Som det fremgår af illustrationen, er alle de tre dimensioner bestemmen- de for læringsmiljøerne på arbejdspladsen, og der er ikke én dimension, som er mere betydningsfuld eller determinerende end de andre for læ- ringmiljøerne. Det er i langt højere grad samspillet mellem de tre dimen- sioner, der er interessant, end de enkelte faktorer hver for sig. Det er og- så væsentligt at være opmærksom på, at læringsmiljøerne forandrer sig hele tiden og derfor ikke er stabile over tid.



### Fremgangsmåde

I foråret 2003 henvendte vi os til Styrelsen for at høre, om de havde interesse i at deltage i projektet. Efter en indledende samtale med repræsentanter fra ledelsen enedes vi om, at udgangspunktet for samarbejdet skulle være interview og observationer i et enkelt team i den nye teamstruktur kombineret med interview med nøglepersoner i organisationen. Hermed blev der etableret kontakt til et team og til en kontaktperson, som har været gennemgående gennem hele forløbet.

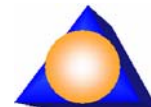
Undersøgelsen baseres på interview, observationer, løbende diskussioner samt skriftlige materialer og hjemmesideinformationer. Vi har alt i alt foretaget 7 interviews, heraf 1 dobbeltinterview, med medarbejdere i et team. Derudover har vi gennemført 6 interview med ledere fra forskellige afdelinger i organisationen. Vi har observeret de daglige arbejdsgange som den daglige sagsbehandling, telefonbetjening ved AC'erne en dag HK'erne var til møde, kollegial faglig udveksling og snak ved arbejdsdagens begyndelse og i løbet af arbejdsdagen. Vi har desuden deltaget i et teammøde, hvor vi præsenterede vore indledende planer og et almindeligt teammøde, hvor vi blot var observatører. Endelig har vi præsenteret resultaterne af vort arbejde i to omgange for teamet og ledere på halve teamdage, hvor der blev stillet spørgsmål til det fremlagt og resultaterne diskuteret.

### Et procesværktøj - "Tørresnoren "

Et af målene med projektet har været sideløbende at udvikle og afprøve værktøjer til at fremme opbygningen af læringsmiljøer i arbejdet. I Styrelsen etablerede vi en informations- og diskussionsportal, udformet som en tørresnor, som vi hængte op i gangarealet ud for de kontorer, hvor teammedarbejderne arbejdede. Formålet var løbende igennem processen at informere om undersøgelsens spørgsmål og resultater og på den måde give mulighed for, at forbipasserende og de daglige brugere af gangarealet kunne give deres besyv med. De måtte således meget gerne kommentere spørgsmål og løbende resultater, f.eks. ved "at skifte vasketøjet ud" med noget andet. Vi skiftede sedlerne ud to gange i forløbet.

Det første materiale, som blev hængt op på snoren, var budskaber, som vi indhentede gennem den første interviewrunde. Her bad vi interviewpersonerne overveje, hvilke oplevelser fra den seneste udvikling i Styrelsen de fandt relevante at viderebringe til andre i Styrelsen, samt til andre statslige arbejdspladser til inspiration og diskussion. Vi nedskrev herefter udsagnene på sedler udformet som vasketøj, som vi hængte op på en tørresnoren. Udsagnene bestod først og fremmest af kommentarer, kritikker og ros til erfaringerne med den nye arbejds- og organisationsform. De bestod tillige af spørgsmål, som vi stillede ud fra vore foreløbige indtryk. Eksempler på dette var:



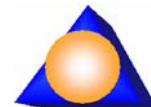


- *"Hvad sker der, når ledelsen bliver mindre synlig og erstattes af IT-baserede målesystemer til styring af produktiviteten og sikringen af kvaliteten?"*
- *"Er det muligt at forene individuelle præstationsmålinger med fælles selvstyre i et team?"*
- *"Høj produktivitet og stor kvalitet i sagsbehandlingen – kan de to krav forenes eller står de i modsætning til hinanden?"*
- *"Sker der en udhuling af det juridiske håndværk, når sagsbehandlingen standardiseres?"*
- *"Tidligere var Styrelsen en uddannelsesarbejdsplads for unge jurister – i dag er det en arbejdsplads for erfarne medarbejdere. Er de for dygtige til arbejdet?"*
- *"Hvilke muligheder er der for at de erfarne medarbejdere kan udvikle sig i arbejdet, så det både er til gavn for Styrelsen og for dem selv?"*

Medarbejdernes udsagn forholdt sig som beskrevet først og fremmest til selve teamstrukturen og afspejler den situation, som teamet stod i på det pågældende tidspunkt. Der er dog en række forhold omkring det at arbejde i team, som mange, der har erfaringer med denne organisationsform, vil kunne nikke genkendende til:

- *"Det er meget positivt med den fælles fordeling af sager. Det betyder, at den enkelte ikke drukner i sager, og at man ind imellem kan fordybe sig med teamets billigelse."*
- *"Teamet er gode til at løfte mange opgaver, men hvem er ansvarlig for det, som ledelsen tidligere tog sig af?"*
- *"Hvad skal et team selv bestemme, og hvad skal ledelsen bestemme, når man arbejder i et team? Det er meget uklart og et problem i det daglige arbejde."*
- *"Det er vigtigt, at ledelsen er mere til stede i det daglige arbejde i teamet, og at de påtager sig et ledelsesansvar".*
- *"Teamet skal håndtere en masse processer, hvor de dels ikke har indflydelse på rammerne, dels ikke er trænet i disse processer".*
- *"Teamwork kræver selverkendelse og åbenhed".*
- *"Teamarbejde sikrer ikke i sig selv at der også sker en vidensdeling"*
- *"I dag får vi ikke længere ros, når vi laver noget godt. Vi får kun at vide, når vi ikke producerer nok."*
- *"Min ønskeseddel lyder: Lad teamet få arbejdsro til at finde sig en rytme i arbejdet og lad være med hele tiden at kaste os op i luften og lave om på tingene".*

Det næste materiale til tørresnoren blev frembragt på den første af de to temadage, som vi afholdt. Her bad vi deltagerne komme med forslag og



ideer til, hvordan den juridiske sagsbehandling kunne udvikles, så den både tilgodeså medarbejdernes, organisationens samt borgernes interesser. Desuden blev deltagerne bedt om at udarbejde en ønskeseddel til deres fremtidige arbejde. Disse forslag og udsagn blev herefter hængt op på tørresnoren og de tidligere udsagn taget ned.

### **Spørgsmål:**

Hvordan kan I være med til at udvikle den juridiske sagsbehandling i Styrelsen - kan den tilgodesee både jeres ønsker samt hensyn til borgernes og organisationens interesser?

### **Svar:**

Mere strategisk offensiv indsats fra afdelingen, der står for udviklingen af sagsbehandlingen (fx månedlige faglige temamøder, workshops, kurser)  
Udveksle afgørelser, feedback og faglig sparring  
Bedre kontrakter, som tager højde for styrelsens vision og mission i alle aspekter af sagsbehandlingen  
Styrelsen må gøre op med sig selv, om de vil være en produktionsvirksomhed eller en lærende virksomhed, hvor alle kan alt (i mindre grad)

### **Spørgsmål:**

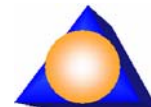
Hvor ser I udviklingsmulighederne i jeres arbejde i dag? - udarbejd en ønskeseddel

### **Svar:**

Erfarne sagsbehandlere som praksiskoordinatorer  
Mulighed for specialisering  
Tættere samarbejde med andre offentlige myndigheder omkring arbejdsskader (det hele menneske)  
Større udskiftning i uddannelsesstillingerne  
Sagsbehandling til sekretærene (lettere afgørelser)  
Mere offensiv pressestrategi! Større opbakning og mere ros til medarbejderne udadtil  
Sagsbehandling til ledelsen – Netto-modellen (Netto-modellen refererer til, at Nettos ledelse, efter eget udsagn, én gang om året varetager de almindelige arbejdsopgaver i en Nettobutik, såsom betjener kasser, opsætning og bestilling af varer m.m.)

På den anden og sidste temadag præsenterede vi resultaterne af undersøgelsen for teamet, de daglige ledere samt repræsentanter fra afdelingen, som står for udviklingen af sagsbehandlingen. Præsentationen affød-





te forskellige diskussioner. Forslagene kan læses i afsnittet: "Resumé af undersøgelsens konklusioner og anbefalinger " i nærværende rapport.

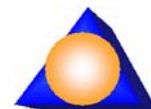
### **Vurdering af tørresnoren**

Tørresnoren har levet op til en række af de forventninger, vi havde til den, heriblandt at kolleger og ledere fra andre områder i organisationen har lagt deres vej forbi for at kikke nærmere på arrangementet. Nogle tilkendegav, at de oplevede udsagnene meget negative, fordi de udtrykte nogle af vanskelighederne med at få den nye teamstruktur til at virke. De mente ikke, det var en god idé at udstille problemerne. Andre var af en anden opfattelse, og mente, det var vigtigt at synliggøre problemerne, så de kunne blive diskuteret og dermed løst på en god måde. Der var på sedlerne også ros til teamstrukturen, hvilket viser, at det at ændre organisationsform selvfølgelig både rummer positive og vanskelige sider.

Formålet med tørresnoren har været at skabe en større synlighed omkring projektet ved at give andre medarbejdere og ledere, såvel i teamet, men også i hele Styrelsen, mulighed for ikke kun at holde sig informeret om, hvilke temaer vi arbejdede med i undersøgelsen, men også give mulighed for at andre medarbejdere og ledere kunne bidrage med synspunkter og informationer undervejs i forløbet.

Formålet med at hænge udsagnene op til skue var tillige at skabe en anden form for diskussion af det vanskelige og det gode ved at foretage ændringer i en organisation, end det ofte er muligt at gøre på de formelle møder. Her gjorde vi det ved hjælp af en vasketøjsmetafor. Med denne metafor ønskede vi at stille spørgsmålet, om en organisation alene skal hænge "sit vasketøj" op til skue, når den er sikker på, at den er fuldstændig hvid og pletfri, som vi kender det fra reklamerne. Eller kan det at vise sit ikke helt renskede vasketøj frem være med til at skabe en fælles opmærksomhed på "vanskelige pletter", som mange organisationer kæmper med og hermed drage nytte af hinandens erfaringer med at komme dem til livs.

I forhold til at skabe nogle læringsmiljøer i arbejdet kan tørresnoren derfor fungere som et procesværktøj til at fremme en løbende information og debat af forhold i arbejdet på en anden måde, end det er muligt at gøre i de formelle mødesammenhænge, og samtidig synliggøre processen for andre end de, der er umiddelbart involverede heri.



## Det teknisk-organisatoriske læringsmiljø

Det teknisk-organisatoriske læringsmiljø er som tidligere beskrevet bestemt af en række forhold, hvor vi især har fremhævet de teknologiske, organisatoriske og ledelsesmæssige forandrings betydning for læringsmiljøet samt forandringer i bruger- og eller kundekontakter. I Styrelsen har vi haft fokus på, hvordan indførelsen af de tekniske og organisatoriske systemer påvirker læringsmiljøet. Formålet med indførelsen af disse systemer hænger primært sammen med mål og krav om at effektivisere og forbedre sagsbehandlingen, hvilket også er sket samt et ønske om skabe en arbejdsplads, hvor medarbejderne trives og udvikler sig i takt med de ændrede krav.

### Systemerne i Styrelsen

Formålet med undersøgelsen har været at give en vurdering af, hvordan indførelsen af de tekniske og organisatoriske systemer, som er blevet implementeret i Styrelsen, påvirker læringsmiljøet.

Det at undersøge det teknisk-organisatoriske læringsmiljø har været et noget vanskeligere projekt for os at udføre, end vi havde forventet. Det hænger bl.a. sammen med, at vi ikke havde gjort os klart på forhånd, at medarbejderne kun har et meget begrænset kendskab til de systemer, som de arbejder med.

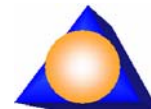
#### Eksempler på teknisk og organisatorisk rettede systemer

##### *Teknisk rettede systemer*

- Image (Scanjour)
- Hjemmearbejdspladser
- Scanning af al post
- EDI
- Ledelsesinfo systemer
- Målesystemer til produktivitet og effektivitet
- Digitalisering

##### *Organisatorisk rettede systemer*

- Den lærende organisation
- Resultatkontrakter
- MUS – GRUS
- Balanced scorecard
- Værdibaseret ledelse
- Business Excellence -> CAF
- Arbejdspladsvurdering
- Kompetenceudvikling
- Teamstruktur
- Personalepolitikker



Medarbejderne er først og fremmest brugere af systemerne og er ikke opmærksomme på, hvordan systemerne indvirker sammen på og sammen med deres daglige arbejde, og hvor tæt de tekniske og organisatoriske systemer er koblet til hinanden. For som en medarbejder siger:

*" .....men jeg er lidt ligeglad med, at der er de systemer, dem kender jeg ikke noget til, dem tager jeg bare for gode varer...."*

Desuden opfattes en række af systemerne, som noget ledelsen tager sig af, og dermed ikke noget man som medarbejder kan forholde sig til. Den periode, hvor vi har fulgt teamet, var medarbejderne meget optaget af overgangen til teamstrukturen med de vanskeligheder og fordele det førte med sig. Dette fik derfor en central placering i interviewene.

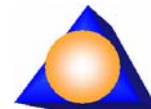
Vi har valgt i denne undersøgelse at tage udgangspunkt i, hvordan de teknisk-organisatoriske forandringer påvirker og ændrer læringsmulighederne i arbejdet. Denne tilgang har givet os en række vanskeligheder i forhold til at kunne trække på teoretisk litteratur inden for teorier om læring, da de kun i meget begrænset omfang forholder sig til disse problemstillinger på et mere konkret plan. Omvendt forholder teorier om organisations- og teknologiudvikling sig kun i begrænset omfang til, hvilke udfordringer det stiller til læring i arbejdet. Valget af fokus på læringsmiljøer på arbejdspladsen placerer sig derfor i et skæringsfelt mellem forskellige teoretiske perspektiver og forudsætter derfor en sammenstyknings af teorier, som ikke nødvendigvis spiller godt sammen.

### **Indefrysning af medarbejdernes kompetencer og dannelsen af nye**

Den historiske beskrivelse af udviklingen i sagsbehandlingen de sidste 10-15 år i Styrelsen kan ses som én lang beskrivelse af, hvordan det elektroniske sagsbehandlingssystem har overtaget de kompetencer, som først og fremmest de kontoransatte varetog i form af journalisering, brevskrivning, indhentning af oplysninger, blanketter, udsendelse af post m.v. Det har historisk betydet, at hvor der tidligere var én kontormedarbejder for hver AC medarbejder, er der i dag kun ganske få.

Med udviklingen i den elektroniske sagsbehandling er der skabt mulighed for at også stadig flere dele af sagsbehandlingen overtages af systemerne. Der sker hele tiden en fortsat udvikling og standardisering af sagsbehandlingen i form af udvikling af Best Practices for en lang række af sagsbehandlingens enkeltdele. En proces, der langsomt indefryser også de juridiske sagsbehandleres kompetencer i sagsbehandlingssystemet. Det kan derfor diskuteres, hvilke kompetencer den fremtidige sagsbehandling forudsætter, og hvilke nye kompetencer der eventuelt kommer til. En teammedarbejder kommer med følgende svar på et spørgsmål om, hvem der er kvalificeret til fremtidens sagsbehandling:

*"Nu er jeg af den holdning, at det ikke kommer an på, hvad man har af uddannelse, men hvem man er som person. Jeg kunne sagtens, selvom jeg ikke var jurist, påtage mig dette"*



*arbejde, altså til en vis grænse, for der er ikke særlig mange paragraffer i det. Det er meget praktisk orienteret, altså sagsbehandling. Det kan alle med en vis metode og en vis struktur oven i hovedet finde ud af. Jeg mener god, t man ville kunne satse på en anden faggruppe. Nu er det klart, at juristerne har en eller anden form for metode, som gør, at det er nemmere for dem, plus en anden selvtillid. Det kan vi se af det projekt<sup>2</sup>, at man som akademiker har en eller anden form for faglig selvtillid, som gør, at man klør på, og man tror på, at man nok skal ramme et eller andet rigtigt, så jeg tror mere det handler om det. Nej, jeg synes ikke, det er specielt fagligt, jeg synes ikke, det er sådan en jurist-arbejdsplads. Jo, vi har en lov, men vi kikker jo sjældent i den, så nej..."*

De nye kompetencer afhænger bl.a. af den organisatoriske ramme omkring arbejdet, som ikke er givet i sig selv. Den nuværende tilrettelæggelse af arbejdet er til en vis grad baseret på, at Styrelsen i en årrække har fungeret som uddannelsesarbejdsplads for nyuddannede jurister, som i reglen kun var ansat i Styrelsen en kortere årrække. Den voksende arbejdsløshed for akademikere – herunder også jurister – kombineret med en personalepolitik, som giver gode muligheder for medarbejderne for at skabe fleksibilitet mellem arbejdsliv og familieliv, uden at den samlede arbejdstid forøges, har betydet, at der i dag er mange rutinerede og kvalificerede medarbejdere, der udfører et mere elementært sagsbehandlararbejde.

### Skift i ledelsesformer

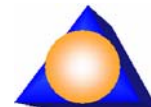
Den elektroniske sagsbehandling har tillige muliggjort indførelsen af andre ledelsesformer. Styrelsen var i lighed med de fleste andre statslige styrelser og ministerier tidligere opdelt i et antal kontorer, som hver blev bestyret af en kontorchef, som alle refererede til den øverste chef eller direktør. Kontorchefen varetog den daglige ledelsesfunktion med at lede og fordele arbejdet, opmuntre og anerkende medarbejdernes arbejde eller det modsatte, for der var naturligvis store forskelle i forvaltningen af denne funktion.

Med teamstrukturen nedbrydes denne organisationsform og dermed ændres også kontorchefernes rolle og funktion. Det betyder bl.a., at det overlades til teamet at varetage en del af ledelsesarbejdet i form af en vis selvledelse. Der er løbende sket en udvikling i de elektronisk baserede ledelsesinformationssystemer, kvalitetssikringssystemer og kontrolsystemer, hvilket betyder, at ledelsen på afstand kan følge med i og monitorere sagsforløbene samt de enkelte team og de enkelte medarbejders arbejdsindsats.

At der sker et skift i ledelsesform betyder ikke, at der nødvendigvis bliver mindre ledelse, men det betyder, at ledelsen ændrer karakter, at den fordeles på en anden måde, og at dele af ledelsen bliver mindre synlige, mens andre dele bliver mere synlige. Idet dele af ledelsen bliver delvis

---

<sup>2</sup> Et uddannelsesprojekt for HK gruppen som havde til formål at uddanne HK'ere til sagsbehandlere



indlagt i systemerne og altså delvis systembårne giver mindre synlighed, mens de dele, der overlades til teamet og til medarbejderne i form af en vis selvledelse, bliver mere synlige.

I det følgende vil vi undersøge dette nærmere og relatere det til de problemstillinger, som teamet og lederne, vi har interviewet, har oplevet som væsentlige.

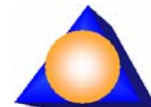
## Læringsmiljøet i en teamstruktur

### Det undersøgte team – et særligt team?

Som oftest, når en organisation gennemfører omfattende organisatoriske forandringer, er der vanskeligheder med at få det til at fungere optimalt med det samme. Det har også været tilfældet i Styrelsen i forbindelse med indførelsen af en ny teamstruktur. Vi har i denne undersøgelse alene fulgt et enkelt team. Dersom vi havde haft kontakt til flere team, havde det billede, vi tegner, sandsynligvis været et andet, idet de forskellige team håndterer de nye udfordringer forskelligt. Da vi indledte kontakten, lå det undersøgte team godt placeret i forhold til produktivitet og tilfredshed. Da vi påbegyndte interviewene, var den seneste offentliggørelse af teamets produktivitet og tilfredshed netop udkommet. Den viste, at teamet var rykket ned såvel i forhold til produktivitet som tilfredshed. Det betød, at en del af de interviewede medarbejdere udtrykte frustrationer over en række forhold ved teamstrukturen, idet de ikke oplevede, at teamet fungerede tilfredsstillende i forhold til deres forventninger. I løbet af undersøgelsesperioden spidses problemerne til, men da vi forlader Styrelsen er teamet generelt fortrøstningsfuldt. I forbindelse med oprettelsen af endnu en region sker der en røkering af de etablerede team, hvor medarbejderne fra dette team spredes for alle vinde. Det er det eneste team, som helt opløses og det eneste team, som, så vidt vi er orienteret, ikke fungerede tilfredsstillende i teamstrukturen. Dette afspejler sig naturligvis i vore interview samt i vore observationer. Det gør dog ikke denne undersøgelse mindre relevant og vedkommende set i et læringsperspektiv, idet der er en række erfaringer at hente her i forhold til fremtidige organisatoriske forandringer, hvis de skal gennemføres med færre vanskeligheder.

### Teamstruktur og vidensdeling

Et af de væsentligste motiver fra ledelsens side til at indføre teamstrukturen var, at den skulle fremme vidensdelingen mellem sagsbehandlerne. Ledelsen gik ud fra, at det stort set ville ske af sig selv, når man samlede sagsbehandlerne i team, som i fællesskab havde til opgave at fordele sagerne imellem sig og behandle dem. Der var således ikke fra ledelsens side konkrete planer om, hvordan det skulle foregå. Ideen var, at de enkelte team fik frihed til selv at finde den måde, der fungerede bedst for dem, og at det i sig selv ville skabe ny energi. Teamet skulle selv finde ud af at få det at arbejde i team til at fungere. Der skulle ikke være nogen ledelse, som bestemte, hvordan teamet skulle løse opgaven, da et bæ-



rende princip var teamets selvstyre. En af lederne fortæller om det på følgende måde:

*"..... I er et team, I får en bunke sager, som er jeres fælles sager, ikke jeres hver især, men I har et fælles ansvar. Så I må selv i jeres team finde ud af, hvem der nu skal lave hvilke typer af sager. Skal man rotere sagerne, hvem har hvilke kompetencer, hvordan skal man stykke en arbejdsdag sammen, så den ser mest fornuftig ud. Tanken med det var, at man måtte få mere ud af de ressourcer, man havde, man måtte kunne vidensdele mere, ved at man havde det fælles ansvar, man måtte kunne udnytte folks spidskompetencer mere, man måtte kunne fjerne en stressfaktor fra folk, ved at de ikke længere havde de ufatteligt mange sager per mand, som bare kikkede på en. Sådan noget måtte man kunne få ud af det, man måtte kunne skabe ny energi, og måske... skabe en eller anden form for fremdrift, på en eller anden led."*

Der var derfor heller ikke nogen fast plan for, hvordan der skulle ske en vidensdeling, blot en formodning og forventning om, at det ville ske af sig selv. For at kunne vurdere i hvor høj grad der sker en vidensdeling mellem sagsbehandlerne, er det centrale spørgsmål, hvad det er for en viden, der skal deles.

For medarbejderne har det været uklart, hvad ledelsen har ment med viden. De har derfor hver især og i teamet selv defineret, hvad de mener med viden. De fortalte således, at de i teamet er gode til at hjælpe hinanden i det daglige arbejde i forhold til at finde løsninger på specifikke forhold og få hurtige svar på spørgsmål i forbindelse med afgørelserne. De fortalte tillige, at det er blevet meget bedre, efter de har indført teamstrukturen, hvilket illustreres af følgende citat:

*"Det er et paradys nu i forhold til tidligere at komme og spørge om hjælp i dag, fordi før følte folk virkelig, at de ikke fik lavet deres egne sager, når de skulle hjælpe andre. Det er noget andet nu, hvor det er vores sager."*

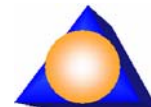
Det interessante er, at medarbejderne ikke opfattede denne form for hjælp til hinanden som vidensdeling og udnyttelse af hinandens spidskompetencer, idet de havde andre forestillinger om, hvad det indebar, som f.eks. at udvikle sagerne i fællesskab, for som en af teammedarbejderne sagde:

*"Vores arbejde er ikke sådan, at vi sætter os ind i en gruppe og laver tingene sammen, overhovedet ikke. Vi sidder stadig med hver vores sager. "*

En af årsagerne til, at det primært var de hurtige råd og anvisninger, som teamet udvekslede med hinanden, hang sammen med, at medarbejderne ikke oplevede, at der var tid til eller mulighed for at diskutere andre måder at behandle sager på, altså udvikle sagsbehandlingen i fællesskab,

Den manglende tid hang ifølge en del af medarbejderne sammen med, at ansvaret for at få teamet til at fungere i for høj grad var blevet overladt til teamet selv at klare som et led i at gøre teamet selvstyrende. Det var ik-





ke kun den konkrete arbejdsplanlægning med fordeling og prioritering af sagerne, men også opgaver som ferieplanlægning m.v., som ledelsen tidligere havde varetaget, som nu var overladt til teamet. I praksis betød det, at teammedarbejderne oplevede, at driftsopgaverne tidsmæssigt fyldte så meget på teammøderne, at der ikke blev plads til også at tænke i udvikling, for som en af teammedarbejderne formulerede det:

*"Vi har brugt megen tid på driften og får ikke hævet os på et niveau, hvor vi også kan snakke om vidensdeling på sagerne eller diskutere, hvordan vi kan gøre det på en anden måde – altså få overskud til det. Vi bruger megen tid på drift, ferieplanlægning og andre ledelsesopgaver, og så skal vi producere."*

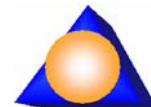
Teamet brugte i gennemsnit en halv dag om ugen på at varetage de opgaver, som tidligere var kontorchefens opgave, og flere af medarbejderne var overraskede over, at det blev forventet, at de i teamet blot kunne varetage disse funktioner samtidig med, at de skulle være mere produktive. En teammedarbejder udtrykte det således:

*"I de tidligere kontorer havde vi en kontorchef, som tog sig af alt det der på fuld tid. Vi er ikke blevet opnormeret efter, at vi selv har overtaget arbejdet, og vi sidder her hele teamet og bruger en halv dag om ugen på dette arbejde. Prøv at tænke på, hvor meget det udgør i procent af vores arbejdstid. Vi er blevet reduceret, men skal producere det samme – eller mere".*

Forventningerne til, at teamet skulle bringe medarbejdernes forskellige ressourcer i spil, var således ikke så let at realisere i praksis, hvilket måske igen hang sammen med, at det også var overladt til teamet selv at danne sig et overblik over, hvem der havde hvilke kompetencer. Dette var tidligere kontorchefens opgave, for som en teammedarbejder sagde:

*"Jeg synes slet ikke, de udnytter de forskellige ressourcer, som vi har i teamet."*

Citatet afspejler, at der fortsat var en forventning til, at det var ledelsen, repræsenteret ved "de", der skulle have øje for de forskellige ressourcer og bringe dem i anvendelse, og ikke teamet selv. Det var også uvist, hvad der egentlig blev ment med spidskompetencer. Nogle sagsbehandlere havde specialiseret sig inden for bestemte typer af sager og afgørelser, og her måtte de forventes at have en spidskompetence, som bl.a. bestod i, at de har oparbejdet en vis rutine og systematik i arbejdet med bestemte sagstyper. Nogle af medarbejderne havde en utrolig høj produktivitet i forhold til gennemsnittet, målt på antallet af afgørelser. Ledelsen havde naturligvis stor interesse i at finde ud af, hvad der var årsagen til dette, og om det var muligt gennem vidensdeling at overføre denne viden til andre. Det er værd at være opmærksom på, at vi alene har fulgt ét enkelt team. Så vidt vi er informeret, har de øvrige team ikke haft nævneværdige problemer og vanskeligheder med at indføre en arbejdsdeling, hvor de udnyttede hinandens særlige kompetencer. De har heller ikke oplevet, at de øvrige driftsopgaver og planlægningsopgaver har givet problemer.



Vi ved fra andre undersøgelser<sup>3</sup> om selvstyrende grupper, at de vanskeligheder, som det undersøgte team har haft, ikke er ualmindelige. I litteraturen lægges der især vægt på to forhold. Det ene er uklarhed omkring ansvarsfordelingen, hvilket afspejler sig i, at det ikke er ualmindeligt at grupperne ændrer navn fra selvstyrende grupper til medstyrende grupper som et led i erkendelsen og løsningen af problemerne med uklarhed i ansvarsfordelingen. Det andet er, at mange virksomheder lægger stor vægt på kontrol- og evalueringssystemer i forbindelse med overgangen til en teamstruktur, hvilket ofte begrænser og hæmmer teamet i at leve op til de ønskede målsætninger om eksempelvis vidensdeling, som ikke umiddelbart kan måles. På den måde kommer virksomhedernes måde at indføre en teamstruktur i praksis i modsætning til de anbefalinger, der gives i teorien, hvor der lægges vægt på en organisk ledelsesstil med lille vægt på kontrolelementerne.

### Teamekspert og teamkoordinator

Som et led i teamstrukturen blev der i hvert team udnævnt en teamekspert og en teamkoordinator, som skulle varetage nogle forskellige roller og funktioner. Selvom der var en del ekstra arbejde forbundet med disse opgaver, betød det ikke, at de skulle levere en mindre mængde afgørelser. Det betød, at det i virkeligheden var et ekstra arbejde, som den pågældende medarbejder påtog sig. Det er muligvis en af årsagerne til, at rollerne skulle gå på skift mellem teamdeltagerne.

Med udnævnelsen til teamekspert fulgte en miniuddannelse i form af et kursus på halvanden dag. Det var kun i begrænset omfang, at de forskellige team trak på hinandens erfaringer, f.eks. ved at teamekspert fra andre team gik ind og viderefremmede gode og dårlige erfaringer. Det var også meget forskelligt, hvor meget de enkelte team trak på deres teamekspert.

Det er meget væsentligt hele tiden at holde fast i, at langt hovedparten af medarbejderne i teamet ikke ønsker at vende tilbage til den tidligere arbejdsform. Fordelene ved teamet er klart at foretrække. Det ændrer dog ikke ved, at der er en del, som opleves ikke at fungere tilfredsstillende.

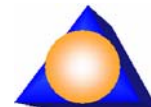
### Personlige dilemmaer

Det undersøgte team var som sagt gode til at hjælpe hinanden med den daglige sparring på arbejdsopgaver, men det fungerede ikke lige godt for alle. Der var etableret en fælles konsensus omkring at hjælpe hinanden, hvilket betød, at det ikke var legitimt at sige, at man havde travlt og ikke

---

<sup>3</sup> Se f.eks. Hans Hvenegaard 2000; *Ansvar og udvikling gennem selvstyrende grupper. Hvorfor lykkes det ikke – og hvad kan vi lære af det?* Forsøg i Den Sociale Ankestyrelse, CASA, København; Hans Hvenegaard, Helge Jessen & Peter Hasle 2003; *Gruppeorganiseret arbejde. På vej mod bedre arbejdsmiljø og konkurrenceevne?* Frydenlund, København eller filmen "Midt i en forandringstid" af Niels Frandsen fra 1997.





ville forstyrres. Nogle syntes, at det var rart at blive afbrudt og få en faglig snak og satte tillige pris på den åbenhed, der var i teamet. Andre oplevede, at de blev sat i et personligt dilemma mellem at koncentrere sig om eget arbejde og samtidig være åbne og give sig tid til at hjælpe. Det var ofte de samme medarbejdere, som fik mange henvendelser og dermed blev forstyrret i deres arbejde, mens andre kun oplevede det en gang imellem. Det gav en skævhed, som blev forstærket af, at incitamentsstrukturen alene støttede op omkring den enkelte teammedarbejders produktivitet, men ikke på hvor ofte de hjalp andre.

For nogle betød det, at de valgte at trække sig tilbage til deres hjemmearbejdsplads som en personlig måde at løse dilemmaet på. Her kunne de i højere grad sidde i fred og ro, især med de sager, som krævede ekstra grundighed og koncentration.

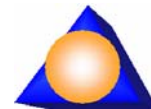
Hjemmearbejdspladserne oplevedes klart som et gode af de medarbejdere, som deltog i interviewene. Det gav mulighed for fleksibilitet, for ro og fordybelse og for variation. Den almindelige daglige sagsbehandling forudsatte sædvanligvis ikke kollegial sparring, og opkoblingen til de centrale databaser sikrede, at medarbejderne havde adgang til alle relevante informationer og data til at kunne foretage deres arbejde. Rent teknisk var der ingen forskel på at sidde hjemme og arbejde ved skærmen eller sidde på sit kontor ved skærmen. Forskellen lå i de sociale relationer, som udspillede sig på arbejdspladsen, mellem kollegerne og i forhold til lederne. Der var således ikke noget i arbejdet med den konkrete sagsbehandling som sådan, der forudsatte en vidensdeling kollegerne imellem, ikke udover det at hjælpe hinanden i det daglige arbejde.

### **Vidensdeling via Best Practice**

Der kan hentes megen hjælp til den daglige sagsbehandling ved at trække på Best Practice, som hele tiden udvides og udvikles i en selvstændig afdeling, adskilt fra de daglige sagsbehandlere. På den måde kan Best Practice betragtes som et elektronisk vidensdelingssystem, som hele tiden udvikles i takt med sagsbehandlernes ønsker og arbejdet med at standardisere og effektivisere sagsbehandlingen.

Da denne afdeling blev etableret som led i den organisatoriske ændring til teamstrukturen, var idéen, at afdelingen skulle stå for den faglige juridiske udvikling af sagsbehandlingen, hvilket de også har gjort. Dette særlige center stemmer godt overens med, at Styrelsen på daværende tidspunkt var karakteriseret ved at være en korttidsarbejdsplads, primært for nyuddannede jurister. Det er, som beskrevet, anderledes nu, hvor medarbejderne er erfarne medarbejdere, der har et ønske om større faglige udfordringer, end hvad der umiddelbart er mulighed for i den nye struktur.

På de to halvdagsseminarer, som vi holdt, blev der begge gange fra flere af medarbejderne i teamet fremført et ønske om et tættere samarbejde med den afdeling, der står for udviklingen af sagsbehandlingen og en mulighed for, at sagsbehandlere kunne deltage i det egentlige udviklingsarbejde eller deltage i vidensdelingen med medarbejderne her. I forbindelse med forberedelsesarbejdet til en ændring af arbejdsgrundlaget, som følge



af en lovændring, havde mange af medarbejderne deltaget i arbejdsgrupper. Det blev fremhævet flere gange, at det var en aktivitet, som mange havde sat stor pris på. Den seneste omstrukturering af Styrelsen tyder dog ikke på, at disse ønsker til vidensdeling vil få særlig gunstige vilkår fremover. Planen er, at de, der arbejder med at udvikle sagsbehandlingen, skal samles i en fysisk fælles enhed på en højere etage i modsætning til tidligere, hvor det lå med spredte kontorer mellem de enkelte team. Problemet ved denne ændring er, at der dermed i dobbelt forstand bliver skabt en afstand mellem den faglige udvikling af sagsbehandlingen og sagsbehandlernes arbejde i de enkelte team.

Dette vil set fra sagsbehandlernes side begrænse mulighederne for at etablere et konstruktivt læringsmiljø. Efter vor vurdering vil det også begrænse den organisatoriske læring, idet de daglige erfaringer med sagsbehandlingen og kontakten til borgere og interessenter hermed ikke får de bedste muligheder for at blive bragt konstruktivt ind i udviklingsarbejdet.

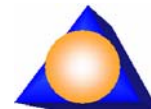
### **Nye kompetencekrav – nye krav til læringsmiljøerne**

Kombinationen af elektroniske sagsbehandling med indførelsen af teamstrukturen er et eksempel på, hvordan de tekniske og organisatoriske systemer er smeltet sammen og blevet vævet ind i hinanden.

Alt materiale til sagsbehandlingen foreligger nu elektronisk. Det betyder, at det materiale, som tilsendes Styrelsen i ikke elektronisk form, scannes ind, så det kan lægges elektronisk ind på sagen. Forud for denne proces havde Styrelsen været igennem en omfattende digitaliseringsproces og deltager i dag i Den digitale Task-Force i Finansministeriet med et projekt, som har til formål at lette administrationen af sagsbehandlingen yderligere. Målet er at digitalisere samspillet mellem de mange parter, som er involveret i behandlingen af sagerne yderligere, såvel internt som eksternt. Især er det samspillet med kommunerne, der er i fokus, så borgerne kun skal aflevere deres oplysninger én gang. For Styrelsen har digitaliseringen betydet, at en lang række dokumenter og informationer, som tidligere måtte rekvireres på papir, nu foreligger i elektronisk form og derfor kan indhentes uden (betydelige) ventetider. Det har betydet en stor forandring i den måde sagsbehandlingsarbejdet foregår på, ikke mindst har det reduceret ventetiden på en række informationer.

Det, at sagerne ligger i elektronisk form, gør det muligt at tilrettelægge arbejdet på en anden og mere systematisk måde og der kan dermed komme et flow i produktionsgangen. I stedet for at den enkelte sagsbehandler arbejder med den samme sag fra start til slut, kan flere sagsbehandlere arbejde på den samme sag, ligesom det er muligt at foretage afgørelser på mange parallelle sager og derved effektivisere processen. Det var også muligt tidligere, i teorien, men det ville kræve at sagerne, i form af papirbunker, skulle bæres rundt mellem sagsbehandlerne eller fysisk findes frem af bunkerne, hvilket ville have været særdeles vanskeligt og uoverskueligt i praksis i betragtning af den omfattende sagsmængde.

Med overgangen til den nye struktur havde cheferne også fået nye opgaver og roller. Nogle blev overflyttet til funktioner som fagspecialister,



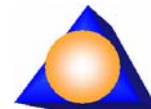
mens andre blev tildelt personaleansvaret for en stor gruppe medarbejdere, funktioner, som tidligere begge lå i lederfunktionen. Denne ændring har betydet, at lederne er kommet længere væk fra medarbejdernes daglige arbejde i fysisk forstand. I stedet er ledelsesinformationssystemerne kommet tæt på medarbejdernes arbejde. Ved hjælp af ledelsesinformationssystemerne kan lederne på afstand følge med i arbejdet via en række statistiske data og informationer, idet systemerne har overtaget store dele af den kontrol og styringsfunktion, som kontorcheferne tidligere varetog. Herved er det muligt løbende at holde sig informeret om sagsbehandlingstiderne, og hvor der evt. er ved at opstå vanskeligheder. Det er tillige muligt at holde sig informeret om det enkelte teams produktivitet i forhold til de andre team, ligesom det er muligt at informere sig om de enkelte medarbejders arbejdsindsats, såvel hvad angår sagsmængde som kvalitet. På den måde er der mulighed for, at lederne kan gribe ind i forhold til enkelte sagstyper, hvis der opstår vanskeligheder men også gribe ind i forhold til de enkelte team og medarbejdere, hvis de tolker, at det er nødvendigt at gribe ind. Det forudsætter naturligvis, at lederne har et grundigt kendskab til det grundlag, de mange data og informationer bygger på og som kan hentes ud af informationssystemerne, ligesom det forudsætter en viden om, hvordan de kan tolkes.

### Ledelsesopgaver er en del af teamets opgaver

Med teamstrukturen har det enkelte team fået til opgave selv at tilrettelægge, planlægge og prioritere sagsbehandlingen inden for rammerne af en fastlagt besvarelestid og kvalitet i afgørelserne. Det har betydet, at en del af den ledelsesopgave, som kontorcheferne tidligere varetog, nu skal varetages af det enkelte team. Det har skabt en række vanskeligheder og frustrationer i teamet, især i de situationer, hvor teamet ikke har opfyldt de produktivitetskrav, som er nedfældet i teamkontrakten. I de tilfælde, hvor teamet ikke opfylder produktivitetsnormen, anføres det med røde tal, mens grønne tal indikerer, at de ligger over normen. Teamet havde bedt om at få opgivet et mål for en dagsproduktion, som opfyldte normen. På undersøgelsestidspunktet var den fastlagt til ca. fire sager pr. teammedarbejder pr. dag. En af teamdeltagerne beskrev overgangen til teamstrukturen således:

*"Vi er meget overladt til os selv i teamet, og vi har brugt megen tid på at få det til at fungere."*

Det viste, at medarbejderne var overraskede over, at så store dele af arbejdstilrettelæggelsen helt var overladt til dem selv. De var tillige overraskede over, at det var så tidskrævende. Mange opfattede den form for opgaver som en ledelsesopgave, som de som medarbejdere ikke var kvalificerede til at varetage uden nogen form for instruktion eller oplæring. De havde ikke lært at arbejde i et team, og de fleste af dem kendte ikke denne arbejdsform fra deres studie eller tidligere arbejdspladser. Flere efterspurgte derfor en mere tydelig ledelse og en afklaring af, hvad der var teamets ansvar, og hvad der var ledelsens ansvar, og efterlyste også en tidsmæssig kompensation for det ledelsesarbejde, som de varetog. Teamet var helt opmærksomme på, at de ikke var alene om at skulle fin-



de nye roller i den nye struktur, idet lederne også skulle finde deres nye rolle, hvilket heller ikke var let eller givet på forhånd. En teammedarbejder beskrev det på denne måde:

*"Lederne skal være mere tydelige, og det at indføre team betyder ikke, at der ikke er brug for ledelse. Det betyder, at der er brug for en anden form for ledelse, og det er ikke nemt at være leder, for de har jo heller ikke lært de nye roller"*

Hermed var det ikke nødvendigvis sagt, at det igen skulle være ledelsen, der tog sig af den daglige arbejdstilrettelæggelse og drift, men der manglede nogle klare retningslinier for, hvem der var ansvarlige for hvad i den nye teamstruktur, for som en teammedarbejder formulerede det:

*"Jeg synes, at man i teamet og blandt lederne skal arbejde med, hvem der bestemmer hvad, for det bliver løbende lavet om. F.eks. har vi lige brugt lang tid på at udarbejde en ny arbejdsplan for teamet, og et par måneder efter fik vi at vide af lederne, at det ikke gik godt nok, og at der skal laves en ny struktur for vores arbejde. Det skaber en masse usikkerhed, for hvad kan et team selv bestemme, og hvad skal lederen bestemme. Det bruger vi alt for meget krudt på"*

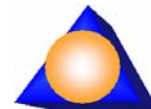
I lighed med mange andre arbejdspladser, som har indført selvstyrende team, bliver det af ledelsen, som indfører de nye arbejdsformer, betragtet som en selvfølge, at medarbejderne i teamstrukturen kan løse de nye arbejdsopgaver og tage det ansvar, som den daglige leder tidligere varetog. For medarbejderne er det nye arbejdsopgaver og et andet ansvar, som de skal lære at varetage. Og de skal varetage det sideløbende med det øvrige daglige arbejde. Medarbejderne forventede derfor også, at det ville udløse en eller anden form for belønning, hvilket fremgik af det følgende citat fra en teammedarbejder:

*.....det belønnes ikke – hverken som en mundtlig anerkendelse eller lønmæssigt. Man får kun at vide, når man ikke laver nok".*

Ét er belønning, noget andet er anerkendelse for sit arbejde. Tidligere var det kontorchefens opgave at tildele anerkendelse, men i teamstrukturen var det uklart, hvem der skulle anerkende hvem. Det betød, at det i praksis ofte var overladt til ledelsesinformationssystemerne at reagere, og de var primært indrettet på at reagere, når der ikke blev produceret tilstrækkeligt. Det kunne muligvis ændres.

Selvom det har givet anledning til en del frustrationer at få teamet til at fungere, er det kun de færreste, der kunne tænke sig at vende tilbage til den tidligere arbejdsform, bl.a. fordi teamstrukturen bringer noget andet med sig, for som en af teammedarbejderne udtrykker det:

*"Det er på sin vis positivt at denne arbejdsform i team gør, at man kommer til at kende hinanden rimelig godt personligt på en anden måde end i et mere formelt arbejdsmiljø, og det kan jeg enormt godt lide".*



Indførelsen af teamstrukturen stiller helt nye krav til medarbejdernes kompetencer, idet de nu ikke længere kun skal være dygtige til at bestri- de de krav, der ligger til at udføre god juridisk sagsbehandling i forhold til de udstukne rammer, men også til at indgå i et arbejdsfællesskab i form af et team. Det at arbejde i team forudsætter en række nye kompetencer i form af at skulle samarbejde, kommunikere og træffe beslutninger sam- men med andre, som de færreste har lært. Det forudsætter også at vare- tage dele af det tidligere ledelsesarbejde og ansvar, som består i daglig arbejdsplanlægning, strategisk fremadrettet planlægning for slet ikke at tale om personaleplanlægning. Også dette forudsætter kompetencer, som er nye og ukendte for de fleste medarbejdere og skal læres.

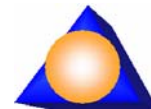
Den daglige arbejdsplanlægning er ikke kun planlægning af sagsafgørel- serne, men til dels også personaleledelse, og denne del kan være meget vanskelig at håndtere på kollegial basis, når man samtidig skal tage hen- syn til den personlige fleksibilitet, som ligger i Styrelsens personalepolitik. Afvejningen af de individuelle hensyn i forhold til det kollektive ansvar er en meget vanskelig proces.

Der er derfor efter vor vurdering god brug for at iværksætte en række initiativer til at fremme et konstruktivt læringsmiljø i arbejdet, der søger at tage højde for de vanskeligheder, der er med at omorganisere arbejdet fra individuel sagsbehandling til team.

Det er efter vor vurdering meget væsentligt, at der ligger en klar aftale om, hvad der er ledelsens ansvar og opgaver, og hvad der er teamets an- svar, og at såvel ledere som medarbejdere gennemgår en træning og læ- reproces i forhold til, hvordan man kan arbejde i et team, hvordan man kan træffe beslutninger, og hvordan man håndterer de konflikter, som meget let opstår. Heri indgår også viden om arbejdstilrettelæggelse, plan- lægning i forhold til tidsfrister, at kunne overskue store sagsmængder og skabe overblik over og prioritere, hvad der er vigtigt. For at kunne gøre dette kompetent forudsætter det viden og indsigt i en række informatio- ner, som ikke er umiddelbart tilgængelige for teamet samt mulighed for at indgå i beslutningsprocesser, som har indvirkning på teamets arbejde.

Efter vor vurdering er de teambuildingsaktiviteter, som vi har fået kend- skab til, samt det halvandens dags kursus til teameksperten langt fra til- strækkeligt til dette formål. Der skal mere til, og her er det efter vor vur- dering tillige væsentligt, at der ikke lægges vægt på abstrakte teambuil- dingsaktiviteter, men at der i stedet arbejdes konkret ud fra de arbejds- opgaver, der skal løses i organisationen og de kompetencer, som er nød- vendige at udvikle for at kunne magte opgaverne.

I det følgende ser vi nærmere på, hvad det betyder for arbejdet og for læringsmulighederne i arbejdet, at arbejdet bliver stadig mere elektronisk formidlet.



## **Ledelsesinformationssystemer som planlægningsværktøj for teamet**

Det har i en årrække været et krav til Styrelsen, at sagsbehandlingstiden skal nedbringes yderligere. Dette krav er blevet skærpet med den nye arbejdsskadoreform, som trådte i kraft i 2004. Bl.a. som følge af indførelsen af den elektroniske sagsbehandling i kombination med teamstrukturen er der sket en væsentlig produktivitetsstigning. Dette kombineret med de mange erfarne sagsbehandlere, som Styrelsen pt. har ansat, har været medvirkende til det gode resultat.

Styrelsen har i lighed med andre statslige arbejdspladser en resultatkontrakt, som forpligter Styrelsen til at producere en fastlagt sagsmængde på årsbasis. Som følge heraf havde de enkelte team en kontrakt med den overordnede ledelse, om hvor mange afgørelser, der skulle produceres inden for en given tidsramme og med en fastlagt kvalitet i afgørelserne. For at lette overblikket over de mange sager var det opgjort i pr. måned, pr. uge og på teamets foranledning også pr. dag pr. person.

Den elektroniske sagsbehandling har givet helt andre muligheder for løbende at følge med i, hvordan det går med overholdelsen af kravene. Dvs., hvor mange afgørelser der produceres pr. dag, pr. uge, pr. måned osv., opgjort for hele Styrelsen, for regionerne, for de forskellige team og for hver enkelt sagsbehandler. Desuden er det muligt hele tiden at følge, hvor langt de enkelte sager er i processen, om de enkelte team overholder tidsfristerne eller er på vej til at overskride dem. På den måde er der helt andre muligheder for at styre og planlægge produktionsgangen end tidligere, idet det i princippet er muligt at måle på alle ønskede informationer.

Det er en særskilt afdeling, Statistik- og analysesekretariatet, som står for indsamlingen og bearbejdningen af de mange informationer og data til ledelsesinformationssystemet, og der sker hele tiden en ændring i, hvilke informationer det er væsentligt at indhente, hvordan de skal kombineres, og hvordan de skal udmeldes. I samarbejde med den afdeling, der står for at udvikle sagsbehandlingen, foretages løbende en kvalitetskontrol af afgørelserne.

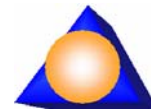
For teamet er disse informationer vigtige redskaber at benytte sig af i den daglige arbejdsplanlægning og tilrettelæggelse, men det forudsætter en viden og et kendskab til, hvilke informationer og data der foreligger elektronisk, hvordan de kan bruge disse informationer, og hvilke yderligere informationer det kan være en hjælp at bede om.

Langt fra alle i teamet var i stand til eller kunne se vigtigheden af at sætte sig ind i dette, og det var tilsyneladende i vid udstrækning overladt til den enkelte, eller til de medarbejdere som havde interesse og flair for det, at sætte sig ind i disse ledelsesinformationssystemer. En af teammedarbejderne formulerede det på denne måde:

*"...det er jo tal og statistik, og der er rigtig mange tal og mange statistikker herinde, utrolig mange. Jeg kan ikke finde ud af halvdelen..."*

Eller som en anden formulerede det:





*"Statistikkerne siger, at vi nedbringer sagsbehandlingstiden, men det føler vi ikke selv."*

Bearbejdninger af nogle af de mange målinger blev løbende meldt ud i organisationen til de forskellige team og til lederne. Udmeldingerne blev ofte udarbejdet ud fra en gennemsnitsberegning. På den måde blev det muligt for de enkelte team og for lederne at måle deres placering i forhold til de andre. Med en gennemsnitsopgørelse vil nogle altid ligge under og andre over gennemsnittet, men så vidt vi kunne fornemme ud fra vore interview, var der meget stor opmærksomhed på, hvordan man var placeret i forhold til hinanden og mindre på hvor gennemsnittet lå. Det er en velkendt psykologisk mekanisme, der her træder i kraft, som er med til at fremme en konkurrence mellem teamene om at være de bedste. Men den er ikke nødvendigvis hensigtsmæssig.

En af lederne formulerer mekanismen på følgende måde:

*"Man kan sige, at hvis de alle prøver at ligge i den bedste halvdel, og virkelig bestræber sig, så kan det gå godt..... De har simpelthen ikke fundet ud af, at når man har en hel række af team, så må halvdelen ligge i den dårligste halvdel. Det kan ikke være anderledes. Det er ikke gået op for dem endnu..."*

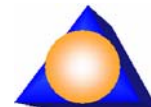
Efter vor vurdering vil det være vigtigt for et konstruktivt læringsmiljø, at medarbejderne i teamet får en viden og indsigt i, hvilke målinger, styringer og kontrolfunktioner, der anvendes og tillige indgår i nogle diskussioner og beslutningsprocesser med de ansvarlige afdelinger, der varetager disse funktioner, dvs. afdelingen, der står for udviklingen af sagsbehandlingen, Statistik- og analyseafdelingen og Kommunikations- og IT-afdelingen, om hvilke målinger der er hensigtsmæssige i forhold til at sikre en optimal sagsbehandling.

### Fælles fordeling og individuelle præstationer

Det fremgår af interviewene med medarbejderne i teamet, at de har meget vanskeligt ved at forstå, at der ikke kun foretages målinger af teamets produktivitet, som er en af de parametre, som indgår i teamets kontrakt, men at der også måles på de enkeltes medarbejders produktivitet. Teamet er i fællesskab ansvarlig for at fordele sagerne imellem sig, og alligevel er der samtidig fokus på de individuelle præstationer. Det hænger sammen med, at de individuelle målinger indgår i de individuelle medarbejderudviklingssamtaler, som igen har betydning for de individuelle løntillæg. For medarbejderne opleves det som modstridende, at de som team er bundet af en kontrakt, som de alle er forpligtet på og samtidig bliver målt individuelt, især fordi der alene måles på antallet af afgørelser, uden skelen til om de er "lette" eller mere tidskrævende. Som en teammedarbejder formulerer det:

*"Det er rimelig nyt, at vi bliver målt, og vi har efterspurgt det i teamet, fordi man som medarbejder gerne vil vide, om ens chef er tilfreds, og hvad han gerne vil have. Så fik vi en udmelding på, at det var 4 afgørelser om dagen pr. person. Det*





*er både lette og svære afgørelser, og så er der selvfølgelig faren for, at man kun laver de lette, når man er i et team."*

Af det sidste citat fremgår det, at det var teamet selv, der efterspurgte nogle konkrete udmeldinger på, hvornår arbejdet var godt nok og altså levede op til kravene, fordi det muligvis ikke fremgik tilstrækkelig tydeligt af kontrakten

Citatet viser tillige de menneskelige mekanismer, som meget nemt træder i kraft, når den enkelte stilles over for en kollektiv fælles ansvarlighed, som i dette tilfælde bliver diffus, bl.a. fordi der ikke skelnes mellem hurtige og tidskrævende afgørelser. Det bliver derfor overladt til den enkelte selv næsten dagligt at foretage en afvejning af et kollektivt ansvar over for teamet i forhold til et individuelt ansvar om fire afgørelser om dagen, som den enkelte i sidste ende selv skal stå til regnskab for.

Nogle af de erfarne sagsbehandlere har prioriteret at arbejde med at få bunkerne med ældre og svære sager ryddet af vejen, dels fordi de finder faglige udfordringer i disse sager, men også fordi de finder det mest hensigtsmæssigt i forhold til teamet. Det skaber derfor frustration, når ledelsen melder ud, f.eks. til MU-samtalen, at den individuelle produktion bliver for lille uden at forholde sig til teamets samlede produktion. Frustrationer hos de enkelte forplanter sig let til frustrationer i hele teamet.

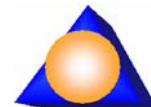
### Kvalitet til prisen

Der blev jævnlige foretaget målinger af, om sagsbehandlingen levede op til kvaliteten. Det foregik ved, at et antal sager blev trukket ud og målt i forhold til en standardiseret spørgeramme på 30 målepunkter, som var beskrevet i forhold til "Best Practice. Formålet med dette var især at fange de fejl, som ofte gik igen og igen, hvilket blev formuleret af en af lederne som:

*"....det er de samme fejl alle laver, og det er de samme fejl, man bliver ved med at lave. Det er ikke ud i de juridiske spidsfindigheder, men det er målet at fange sådanne virkelige brødfejl, der i virkeligheden er meget lette at rette, for når man først har rettet én fejl, har man rettet den mange gange".*

Kvalitets- og produktivitetstjekket var en væsentlig del af MU- samtalen, og for nogle betød det, at de oplevede, at det bragte fokus væk fra, at samtalen også skulle være en udviklingssamtale. Flere af teammedarbejderne havde svært ved at vænne sig til og acceptere, at der kunne sættes tal og mål på sagsbehandlingen, idet det stred mod deres forståelse af, hvad der var i kvalitet i sagsbehandlingen. To teammedarbejdere fortalte hver for sig om det på følgende måde:

*"Det er svært at sidde til en MU- samtale og få at vide, at kvaliteten af ens sagsbehandling er god, men at man producerer for lidt. Det støder, at det skal være så produktionsorienteret – og hvornår er det godt nok?"*



*"Jeg laver konkret – forhåbentlig god - sagsbehandling, hvor god sagsbehandling er grundig sagsbehandling. Til min første MU-samtale fik jeg at vide, at kvaliteten af min sagsbehandling var fantastisk god, men jeg havde slet ikke lavet nok. Det stødte mig helt klart, men sådan er det."*

Nogle af sagsbehandlerne havde derfor ændret opfattelse af sig selv. De opfattede ikke længere sig selv som højt kvalificerede juridiske sagsbehandlere, men i stedet som specialarbejdere, som en af teammedarbejderne udtrykte det:

*"Jeg ser det således – jeg er specialarbejder – DJØF's specialarbejder – og det er en fabrik, jeg arbejder på, og så begyndte jeg at føre statistik, og nu laver jeg det, jeg skal."*

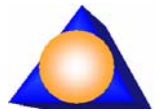
At ændre opfattelse af sig selv og sit eget arbejde er ikke en enkel og smertefri proces, og spørgsmålet er da også, om det er konstruktivt at have et læringsmiljø, hvor en del af de juridiske sagsbehandlere oplever, at de skal aflære en række kompetencer om, hvad de opfatter som god sagsbehandling for i stedet at tilegne sig nye kompetencer som hurtighed og effektivitet, der opfylder nogle normer for god sagsbehandling, som de ikke selv har haft indflydelse på at definere. Set ud fra borgernes og et samfundsøkonomisk perspektiv er der ingen tvivl om, at der her er en klar interesse i, at der sker en hurtig, effektiv og kompetent sagsbehandling. Det er ligeledes en kendsgerning, at sagsbehandlingstiden mange gange har været for langsom. Det er derfor vigtigt at finde en balance i arbejdet, så der ikke opstår en modsætning imellem, hvad der er hurtig sagsbehandling til tiden, og hvad der er god kompetent sagsbehandling.

Det er ligeledes vigtigt at afklare, hvilke kompetencer sagsbehandlingsarbejdet i Styrelsen i dag kræver, i og med at der med Best Practice er indført en lang række standarder for arbejdet. Endelig er det vigtigt at arbejde med opfattelsen af sit arbejde. Er der alene tale om en dequalificering af den juridiske sagsbehandler, eller er der samtidig sket en rekvalificering på nogle andre områder? Det er måske også et spørgsmål om at ændre opfattelse af, hvad det i dag vil sige at være juridisk sagsbehandler.

### **Mission, vision og værdier**

Styrelsen har udarbejdet en mission, en vision og et værdisæt for arbejdet. Missionen er at vejlede borgerne og afgøre sager, visionen er at arbejde for mennesker, der er kommet til skade, inddrage borgerne i behandlingen af deres sager og skabe sammenhæng i indsatsen overfor borgerne. Værdierne er dialog, professionalisme og samarbejde på tværs.

Der har siden regeringsskiftet i 2001 været stor politisk bevågenhed omkring Styrelsens arbejde, og med den nye Arbejdsskadereform er der en klar udmelding om, at det er borgeren, som er i centrum. Mission, vision og værdier stemmer således godt overens med disse målsætninger, og det var et gennemgående træk ved interviewene, at de også stemte meget fint overens med de mål, som sagsbehandlerne i teamet selv satte for deres arbejde. Det vanskelige var at få missionen og visionen til at stem-



me overens med den daglige arbejdspraksis. To af teammedarbejderne formulerede det på følgende måde:

*"Vores mission er, at borgerne skal rådgives, men vi bliver samtidig målt på, hvor lang tid vi bruger på at rådgive borgerne, og hvis vi bruger for lang tid giver det minuspoint..."*

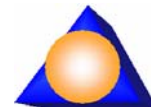
*"Nogle gange går jeg ind og tager f.eks. de 10 ældste sager, og det har jeg det personligt godt med – og det harmonerer med missionen – men det gør det svært at opfylde produktionsnormen."*

I den periode, hvor vi har vores gang i Styrelsen, var man begyndt at omtale arbejdet i Styrelsen med fabriksmetaforer. På mange måder var det meget dækkende for de produktionskrav, der var, men illustrerede også flowet samt den styring og løbende kontrol, der blevet muliggjort med den elektroniske sagsbehandling. Hver leder havde sin egen metafor som eksempelvis pølsefabrikken, småkagefabrikken eller bilfabrikken. Ideen med at indføre fabriksmetaforen skulle illustrere den opdeling af arbejdet i mindre processer, som kendes fra industriarbejde, kombineret med, at hver proces krævede en særlig kompetence, som den bedst egnede skulle varetage. Det var således tænkt som en støtte til teamarbejdet. Men fabriksmetaforen stødte klart en del af sagsbehandlerne. De oplevede det dels nedværdigende i forhold til deres egen oplevelse af deres arbejde som juridisk sagsbehandler, men metaforen gjorde det også vanskeligt for dem at få det til at harmonere med værdierne om borgeren i centrum,

*"... jeg synes, det er et håbløst billede (fabrikken), det stemmer ikke overens med det billede, jeg vil have af det sted, hvor jeg arbejder..."*

Fra ledelsens side var fabriksmetaforen valgt som en støtte til teamet i forhold til at forstå arbejdet med sagsbehandlingen på en anden måde, men det blev af en del i det undersøgte team ikke opfattet således. Vi ved ikke, om andre i Styrelsen har reageret på lignende vis. Der er under alle omstændigheder tale om, at de statslige myndigheder er inde i en proces, hvor de ændrer selvopfattelse fra at være en myndighed ex cathedra, hvis udmeldinger ikke var til diskussion i forhold til i dag at være en serviceorganisation med borgerne i centrum for sine ydelser.

I forhold til at etablere et konstruktivt læringsmiljø er det vigtigt, at folk kan se en sammenhæng mellem det, de laver og missionen for arbejdet – og det er vigtigt, at folk kan gennemskue, hvad det er, der ligger til grund for det, de måles på. Det bedste ville være, at medarbejderne blev inddraget i diskussionerne herom og helst også beslutningerne herom.



## Nye udfordringer til læringsmiljøet

### Uddannelsesarbejdsplads og eller karrierearbejdsplads?

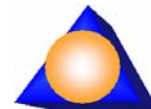
Styrelsen har i en årrække været kendt som en uddannelsesarbejdsplads eller en gennemgangsarbejdsplads primært for nyuddannede. I dag er det en arbejdsplads for erfarne medarbejdere, idet besparelserne inden for den offentlige sektor kombineret med ansættelsesstop samt en stigning i arbejdsløsheden for akademikere generelt gør det vanskeligt at komme videre til andet arbejde – det gælder også de medarbejdere, som er ansat i rotationsstillinger. Arbejdspladsen kan derfor i dag med god ret siges at have en betydelig "overskudskompetence" blandt medarbejderne, ligesom den erfarne medarbejderstab stiller lederne over for andre udfordringer. Det er bare spørgsmålet, om ledelsen er tilstrækkelig opmærksomme på denne forandring, for som en teammedarbejder udtrykte det:

*"Jeg tror ikke ledelsen har opdaget – eller set på, hvilke konsekvenser det har fået for dem som ledere, at de har fået en tungere eller en højere anciennitet i deres medarbejderstab. Og det er klart, at når man har været ansat i to år, så har man nogle andre krav at stille til sin leder, end når man har været her fire år, og det tror jeg ikke lederne har tænkt så meget over".*

Med andre krav menes der blandt andet større faglige udfordringer i arbejdet, som arbejdet ikke umiddelbart gav mulighed for at indfri. Nogle af de erfarne sagsbehandlere har valgt at slå koldt vand i blodet og i stedet lægge vægt på de fordele, der ligger i arbejdet, og som den gode personalepolitik er med til at sikre, og så se tiden an. En teammedarbejder formulerede det på denne måde:

*"Hvis man skal gøre karriere,, så skal man avancere inde i huset. Eller også skal man tage de fordele til sig, som jeg selv har valgt med hjemmearbejdspladser. På min tidligere arbejdsplads vidste jeg aldrig, hvornår jeg kunne gå hjem. Det bestemmer jeg selv nu – jeg bestemmer også selv mine fridage i samarbejde med teamet. Det er nogle kvaliteter, som stedet her har. Og så skal man kunne lide den dynamik hele tiden at prøve noget nyt. Men det er nok ikke stedet, hvis man vil grave sig dybt ned i nogle juridiske problemstillinger og vil lave den klassiske juridiske karriere, så skal man bruge denne arbejdsplads som et godt springbræt og sige at det er en god grunduddannelse. Jeg lærer en masse elektronik (elektronisk sagsbehandling, red.), og så er det af sted. Det er det, langt de fleste har gjort hidtil."*

Som det fremgår af interviewcitater er Styrelsen en arbejdsplads, som hele tiden er i bevægelse, og hvor der hele tiden stilles nye krav til medarbejderne. Spørgsmålet er dog, om de udfordringer, der tilbydes, er dem de erfarne sagsbehandlere efterspørger, og om det var muligt i langt hø-



jere grad at bringe "overskuds kompetencen" i anvendelse, så den i højere grad både tilgodeser medarbejdernes og Styrelsens interesser.

### Digitaliseringens ændrede krav og muligheder

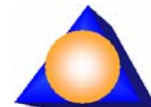
Der er meget stor politisk bevågenhed omkring Styrelsens arbejde. Ikke alene skal sagsbehandlingstiden nedsættes yderligere bl.a. gennem en fortsat forenkling og standardisering af sagsgangene. Med den nye reform er der tillige klare udmeldinger om, at samarbejdet mellem de involverede institutioner skal udbygges væsentligt, og der skal lægges vægt på en forebyggende indsats. Det stiller en række nye kompetencekrav til medarbejderne og til læringsmiljøerne på arbejdspladsen at gennemføre disse ændringer.

I Styrelsen, i ministeriet og i staten i det hele taget arbejdes der intenst med at digitalisere såvel den interne som den eksterne kommunikation yderligere med det formål at lette sagsbehandlingen, ensliggøre den samt gøre den hurtigere. Sideløbende hermed er der et krav om, at svarene til borgerne skal være mere brugervenlige, hvilket bl.a. vil sige læsevenlige og personlige. Det betyder, at det er vigtigt, at alle afgørelser udformes på en sådan måde, at det på den ene side er klart, at der ikke gøres forskel på folk, men at den enkelte på den anden side får en personlig og kompetent behandling af sin sag. Udmeldingen fra ledelsen, der står for udviklingen af systemerne, er, at det er det faglige tænkearbejde, som fortsat bliver tilbage at udføre, da det ikke er et ekspertsystem, de arbejder på at udvikle. Systemet udvikles primært med henblik på at standardisere og effektivisere så mange af rutinerne som muligt. Det betyder, at den enkelte sagsbehandler selv må tænke igennem, hvad der er det rigtige at gøre i forhold til de enkelte afgørelser ud fra de anbefalinger og eksempler, som hele tiden udvikles og lægges ind i systemet og ud fra sin egen *"fornemmelse for sager"*, som det udtrykkes. Spørgsmålet er, om det er tilstrækkelige udfordringer for de erfarne sagsbehandlere.

### Fremtidsperspektiver

Med indførelsen af den digitale signatur kan sagsbehandlerne spare endnu en arbejdsgang og samtidig sende afgørelsen videre til automatisk kuvertering og forsendelse, hvilket fremskynder sagsgangen. Der er tillige store forventninger til, hvad den nylige indførelse af den elektroniske anmeldelsesblanket vil komme til at betyde. Det vil spare en eller flere sagsgange, at anmelderne selv udfylder skemaet elektronisk og samtidig tilvejebringer en række væsentlige oplysninger til sagen som sagsbehandlerne tidligere måtte indhente, når de havde modtaget anmeldelsen.

Den elektroniske anmeldelsesblanket er et godt eksempel på den udvikling, som er i gang, hvor borgerne i højere grad benytter sig af mulighederne for elektronisk selvbetjening. Denne udvikling vil betyde et skift i den måde, som også Styrelsen kommer til at arbejde på fremover. I dag er det stadig Styrelsen, der har bolden og definerer de forskellige trin i arbejdsprocessen, men borgerne bliver stadig mere kvalificerede og be-



nytter sig af mulighederne for at stille krav og spørgsmål. Ledelsen forventer, at det i højere grad bliver borgerne, vel at mærke de stærke borgere eller deres allierede, der kommer til at virke styrende ind på forløbet. Det kræver nogle andre kompetencer af medarbejderne end i dag.

Alt dette er en del af baggrunden for, at Styrelsen i sin vision om at servicere borgerne arbejder med at udvide kontakten til alle relevante samarbejdspartnere, så de ved at holde en god kontakt med gensidig information og kommunikation kan sikre sig, at arbejdet kommer til at glide hurtigere og lettere. Der afholdes allerede i dag møder mellem sagsbehandlere og fagforeninger, forsikringselskaber, patientforeninger og andre parter, og det er meningen, at denne aktivitet skal styrkes. Det kalder på en række andre kompetencer end de, der tidligere har hørt til sagsbehandlerjobbet og kan på den måde være med til at give nogle udviklingsmuligheder i en organisation, som tidligere har betragtet sig som en uddannelsesarbejdsplads og en gennemgangslejr.

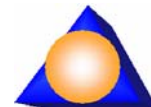
At kunne planlægge og gennemføre de omtalte møder og svare kvalificeret på allehånde spørgsmål forudsætter dels en faglig viden om sagsbehandling dels gode kommunikations- og formidlingsegenskaber. Det er væsentligt, at samarbejdspartnerne oplever, at de bliver faglig kompetent og godt behandlet og forstået samt får den bedste sagsbehandling og et svar, der kan forstås.

Det er et åbent spørgsmål, hvem der skal varetage dette arbejde i Styrelsen, om det er noget sagsbehandlere selv kan melde sig til efter lyst og interesse, om der skal være en særlig gruppe, der tager sig af disse opgaver, og om det forventes, at alle har de nødvendige kompetencer til at kunne udføre disse nye opgaver. De nye efterspurgte kompetencer som overblik, abstraktionsevne, evne til at sætte sig ind i nye ting, kommunikation, formidling og samarbejde med rod i et fagligt felt er kompetencer, som medarbejderne ikke nødvendigvis kan forventes at have i forvejen. Dertil kommer, at det i den fremtidige kommunikation med advokater, fagforeninger, læger, kommunale sagsbehandlere osv. kan være nødvendigt at have en vis pondus for mindst at kunne signalere "på niveau". Da mange af samarbejdspartnerne har en akademisk baggrund, er det sandsynligvis først og fremmest en jobfunktion for akademikerne i Styrelsen, for som en af teammedarbejderne formulerer det:

*"Jeg tillader mig naturligvis at møde lægen (eller hvem det nu er) på lige fod."*

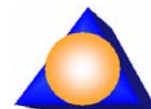
Dette at møde andre (eksperter) på lige fod hænger sammen med den selvopfattelse, som en akademisk uddannelse giver, som ofte også har at gøre med en anden faglig og personlig ballast, som en akademiker udrustes med via sin uddannelse, og som bl.a. også handler om en anden form for selvtillid. Det blev allerede nævnt i et tidligere interviewcitater og gengives her igen:

*".....Nu er det klart, at juristerne har en eller anden form for metode som gør, at det er nemmere for dem **plus en anden selvtillid** (vor fremhævelse), som gør, at man klør på, og man tror på, at man nok skal ramme et eller andet rigtigt....."*



Her kan HK'erne måske lettere komme til kort, med mindre de erhverver sig en ny uddannelse, der reelt kan ligestilles med AC'ernes. Det vil dog helt afhænge af, hvordan Styrelsen fremover vælger at arbejde med læringsmiljøerne på arbejdspladsen.





## Sammenfatning og konklusion

Det er en af undersøgelsens konklusioner, at medarbejdernes kompetencer ville kunne anvendes mere konstruktivt, end de bliver i dag, hvis der kom større fokus på læringsmulighederne i arbejdet. Dette forudsætter dog dels en anden måde at organisere arbejdet på end den nuværende dels et større fokus på, hvilke kompetencer der er brug for at udvikle i Styrelsen fremover.

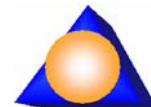
Det er et åbent spørgsmål til diskussion, hvordan Styrelsen kan etablere nogle læringsmiljøer, som er med til at sikre, at medarbejderne får mulighed for i første omgang at tage stilling til og diskutere og i anden omgang at tilegne sig nogle af de kompetencer, som vi i denne undersøgelse har foreslået kunne gavne såvel Styrelsens virke samt udvikle medarbejderne.

De nye opgaver og kompetencer, som vi har peget på, er:

- At teammedarbejderne får indsigt i de tekniske og organisatoriske systemer, så de kan indgå i en kvalificeret diskussion, omkring hvilke måleparametre der er relevante med henblik på forskellige mål. Dette forudsætter en viden om systemerne, deres opbygning, og hvad de kan bruges til.
- At teammedarbejderne inddrages i udformningen af visionen, missionen og værdierne for Styrelsen, så det harmonerer med den faktiske sagsbehandling og rådgivning, som det er muligt at udføre. Her har medarbejderne den fornødne praktiske erfaring.
- At teammedarbejderne inddrages i det faglige udviklingsarbejde, som foregår mellem afdelingen, der står for udviklingen af sagsbehandlingen, IT-afdelingen og Statistik- og analyseafdelingen, så forankringen til det praktiske sagsbehandlingsarbejde sikres, og medarbejderne får mulighed for at udvikle deres ideer.
- At teammedarbejderne inddrages i udformningen af samarbejdsstrategierne med de regionale samarbejdspartnere samt i udmøntningen og gennemførelsen af dem. Også her forudsætter det en viden og nogle kompetencer, som medarbejdere og ledere ikke nødvendigvis har i form af f.eks. overblik, abstraktionsevne, evne til at sætte sig ind i nye ting, kommunikation, formidling og samarbejde.

Teammedarbejderne har selv nævnt nogle områder, som de meget gerne så, at det blev muligt at praktisere. Det gælder til eksempel mulighed for at deltage i arbejdsgrupper på tværs af de enkelte team med det formål at inspirere hinanden gennem faglig sparring – dvs. udveksle viden omkring sagsbehandling af forskellige sager.

Der er et stort ønske om at få mulighed for en gang imellem at fordybe sig i enkeltsager sammen med fagkolleger, da det opleves som meget fagligt stimulerende. Det fremhæves flere gange som udbytterigt at have deltaget i arbejdsgrupperne, som forberedte den nye reform. En erfaring



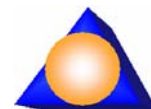
herfra er, at det skal være en værdsat og prioriteret aktivitet, så det ikke kolliderer med produktionsmålene. Der skal prioriteres tid og rum – for i sidste ende at tjene både Styrelsens og den enkelte medarbejders interesser.

Måske kan Styrelsen hente inspiration fra andre statslige arbejdspladser i forhold til at inddrage sagsbehandlerne mere direkte i udviklingsarbejdet, f.eks. via en projektgruppestruktur. Dette kan dels give sagsbehandlerne større faglige udfordringer dels fremme idérigdommen i forhold til at sikre og forbedre en effektiv og god sagsbehandling for borgerne. Omvendt kan Styrelsen tilbyde en række andre erfaringer med kompetenceudviklingsforløb og gode personalepolitikker.

Styrelsen har et meget velfungerende uddannelsesforløb, som alle nyansatte gennemgår. Det består af et grundigt introduktionskursus, og den nyansatte tilknyttes herefter en mere erfaren kollega i teamet, som har til opgave at sørge for at "oplære" den nyansatte. Det tager ca. ½ år at blive lært op, for nogle tager det dog lidt længere tid. Efter to år betragtes man som rutineret. Efter oplæringen består de umiddelbare læringsmuligheder i arbejdet først og fremmest i at lære, hvordan man bliver hurtig til sit arbejde og til at afkode, hvilke måleparametre det er nødvendigt at opfylde.

Den formelle interne oplæring fungerer langt hen ad vejen tilfredsstillende, såvel i forhold til at lære det primære arbejde som at lære organisationen at kende. Dog er der nogle af de rutinerede sagsbehandlere, der gør opmærksom på, at det kan være vanskeligt at tilegne sig sagsbehandlingsprocessen, når man ikke har lært i praksis at følge sagerne fra start til slut, men kun har lært at udføre de forskellige delprocesser, som man så kan specialisere sig i. Det kan på længere sigt give en sårbarhed i teamet, at det kun er de sagsbehandlere, der er "opdraget" med den gamle metode – hver sagsbehandler sin sag – der er i stand til at beholde overblikket over sagerne. Det er muligvis kun et overgangsproblem, idet det vel er en af de opgaver, som afdelingen, som står for at udvikle sagsbehandlingen, er i færd med at "løse" sammen med IT-afdelingen og Statistik- og analysesekretariatet, men nu er det nævnt.

I forhold til nyansatte er det en overvejelse værd, om introforløbet skal udvides, så det også giver en viden og indsigt i, hvordan de forskellige systemer virker, da det efter vor vurdering er en forudsætning at vide dette for at kunne foretage arbejdsplanlægningen i teams. Det er tillige en overvejelse, om medarbejderne skal introduceres til de nye funktioner, som bliver en større del af Styrelsens arbejde, og som forudsætter andre kompetencer end de sagsbehandlingskompetencer, som introforløbet relaterer sig til. Endelig er det en overvejelse værd, om formen til alle formål skal være en kombination af fælles kursus med efterfølgende føl-ordning. En ordning, som mange har udtrykt stor tilfredshed med, men som forudsætter, at den erfarne medarbejder har kendskab til og fungerer i forhold til et bredere arbejdsfelt, end det ofte er tilfældet i dag.



## Litteratur

Andersen, Vibeke og Christian Helms Jørgensen: De sociale læringsmiljøer på arbejdspladsen. Projektrapport nr. 1. Institut for Uddannelsesforskning, Roskilde Universitetscenter og Efteruddannelsesudvalget for længelevende uddannede (ELU).

Styrelsen & Arbejdsdirektoratet 2001: Gode begrundelser – hvordan? – et benchmarkingsprojekt om processer i Styrelsen og Arbejdsdirektoratet.

CIPS-centret: De danske styrelser haster med syvmileskridt væk fra brugerne. Forskningsrapport, august 2004. Institut for Informatik, Handelshøjskolen København.

Elkjær, Bente: Det er længe siden, at nogen har talt om den lærende organisation. I Tidsskrift for Arbejdsliv nr. 4, 1999, side 85-101.

Finansministeriet: Digitalisering og effektivisering i staten. 2002.

Finansministeriet/Personalestyrelsen og Centralorganisationens fællesudvalg: Nye arbejdsformer nytter – kompetenceudvikling og personaleledelse. Projekterfaringer. Personalestyrelsen december 2004.

Frandsen, Niels, 1997: Midt i en forandringstid. Film.

Hvenegaard, Hans, 2000: Ansvar og udvikling gennem selvstyrende grupper. Hvorfor lykkes det ikke – og hvad kan vi lære af det? Forsøg i Den Sociale Ankestyrelse. CASA. København

Hvenegaard, Hans, Helge Jessen & Peter Hasle, 2003: Gruppeorganiseret arbejde. På vej mod bedre arbejdsmiljø og konkurrenceevne? Frydenlund. København.

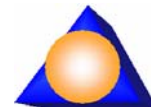
Lind Madsen, Anne: Omstilling der berører hele organisationen. Omstilling til Paradis!? Artikler om medarbejdertudvikling og omstilling i den offentlige sektor, redigeret af Anette Wolthers og Eva Marie Mogensen. Danmarks Forvaltningshøjskoles forlag, 1995.

Melander, Preben: "Vil du i verden frem, så sæt dit kryds ved ABM!"- Når ledelseskoncepterne overtager magten, fortrænger fornuften og bliver et mål i sig selv. I Økonomistyring og Informatik – 18. årgang 2002/2003 nr. 5.

Nielsen, Flemming & Vibeke Andersen, 2004: Selvledelse under systemkontrol i Andersen, Vibeke, Bruno Clematide og Steen Høyrup (red.) Arbejdspladsen som læringsmiljø. Learning Lab Denmark/Roskilde Universitetsforlag.

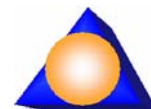
Rolfsen, Monica: Mirakler og mareridt – Trender i det 20. århundrede i Trendenes tyranni. Produktion og arbeid i et nytt århundre af Monoca Rolfsen (red.). Fagbokforlaget, Bergen 2000.

Teknologirådet 2001: Erfaringer fra statslige IT-projekter – hvordan gør man det bedre.



Wenger, Etienne: *Praksisfællesskaber*. Hans Reitzels Forlag 2004.

Zuurmond, A, 1998: *From Bureaucracy to Infocracy: Are Democratic Institutions lagging behind?* i Snellen & van de Donk (eds.). *Public Administration in an Information Age. A Handbook*. Amsterdam IOS Press.



## Rapporter fra projekter

Læringsmiljøer på arbejdspladsen - Rapport nr. 1  
Forprojektet – **De sociale læringsmiljøer på arbejdspladsen**  
Vibeke Andersen & Christian Helms Jørgensen  
2003

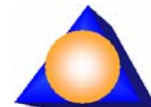
Læringsmiljøer på arbejdspladsen - Rapport nr. 2  
**Læringsmiljøer på arbejdspladsen i Styrelsen**  
Vibeke Andersen & Flemming Nielsen  
2005

Læringsmiljøer på arbejdspladsen - Rapport nr. 3  
**HTX læernes læringsmiljø ved CEU Kolding**  
Anders Siig Andersen & Janne Gleerup  
2005

Læringsmiljøer på arbejdspladsen - Rapport nr. 4  
**Læringsmiljøer på arbejdspladsen i DFVF**  
Vibeke Andersen & Flemming Nielsen  
2005

Læringsmiljøer på arbejdspladsen - Rapport nr. 5  
**Projektarbejde og læringsmiljø i Skatteministeriets Departement**  
Anders Siig Andersen, Janne Gleerup & Vibeke Andersen  
2005

**Læringsmiljøer på arbejdspladsen** - Rapport nr. 6  
**Proces- og analyseværktøjer**  
Vibeke Andersen, Flemming Nielsen, Anders Siig Andersen & Janne Gleerup  
2005



Læringsmiljøer på arbejdspladsen - Rapport nr. 7

**Anbefalinger fra projekter**

Vibeke Andersen, Anders Siig Andersen, Janne Gleerup & Flemming Nielsen

2005

Læringsmiljøer på arbejdspladsen - Rapport nr. 8

**Litteratursurvey**

Flemming Nielsen & Vibeke Andersen

2005

**Læringsmiljø og projekter i Skatteministeriets Departement**

**- et resumé**

Pjece

Maj 2005

Alle rapporter kan ses og downloades fra sckk's hjemmeside:  
[www.sckk.dk](http://www.sckk.dk)

