

VEJEN TIL JOBBYTTE

*På opdagelse i andre kommuner
eller andre typer af
virksomheder*

Jobbytte.
En kulturel udveksling.
En udforskning af, hvordan
vi praktiserer velfærds-
ydelser. En kilde til
innovation.

Videndeling og
fornyelse af arbejds-
metoder – mellem ensartede
fagprofessionelle
grupper.

Bedre
velfærdsydelser
gennem relationel koor-
dineret udgangspunkt i velfærds-
ydelser.

Koordinering
og innovation af
velfærdsydelser på
tværs af
forvaltninger.

På opdagelse
i andre kulturer, fx
en venskabskommune
eller en anden arbejds-
kultur.



Sundhedskartellet

KTO



Indhold

Om projektet.....	3
Hvad er jobbytte?.....	5
Eksempler på modeller for jobbytte.....	5
Hvorfor jobbytte?.....	7
For jobbytteren.....	7
For arbejdspladsen.....	7
For kommunen.....	8
Jobbytte med omtanke.....	8
10 opmærksomhedspunkter til vellykkede jobbytte-forløb.....	9
1. Strategisk forankring.....	9
2. Tydeliggør formålet.....	10
3. Struktureret forberedelse.....	11
4. Klare rammer.....	12
5. Det gode match.....	13
6. Ledelsesmæssig opbakning og ejerskab.....	14
7. Kræver overskud og vilje.....	15
8. Løbende logbog.....	16
9. Skab organisatorisk læring.....	17
10. Videreformidling og spredning.....	18
Undgå snublesten.....	19
Når jobbytte møder modstand.....	19

Om projektet

Vejen til jobbytte er en inspirationsguide og vejledning til, hvordan kommuner kan sætte jobbytte på dagsordenen som et tiltag til kompetenceudvikling.

Projektet har sit udspring i trepartsforhandlingerne i 2007. Der blev KL, Sundhedskartellet og KTO enige om at støtte en række kommunale indsatser med jobbytte. Det blev også besluttet, at erfaringerne skulle samles op med henblik på at inspirere og vejlede andre kommuner, som vil i gang med jobbytte.

Hvet enkelt jobbytte-forløb skal skræddersyes.

Denne *inspirationsguide og vejledning* baserer sig derfor på erfaringer fra kommuner, som – med støtte fra parterne – i de seneste år har igangsat forskellige typer af jobbytte-ordninger. Projektet begyndte med et erfaringsopsamlingsmøde i KL, hvor projektledere fra en række kommuner deltog. Herefter blev gennemført besøg hos fire kommuner: Fredensborg, Gladsaxe, Ringkøbing-Skjern og Vejle. I hver kommune blev personer, som har spillet en rolle i udviklingen og gennemførelsen af jobbytte i kommunen interviewet. Derudover er der gennemført telefoninterviews med andre kommuner, som har igangsat indsatser for jobbytte med midler fra parterne. Det gælder: Albertslund, Hvidovre og Vallensbæk samt Viborg og Århus. Vejle har desuden udviklet en anden generation af jobbytte.

Blandt de fire kommuner er der så vidt muligt gennemført interviews, og enkelte fokusgruppeinterviews, med

- Projektleder og/eller HR-chef og/eller en ledelses- og en tillidsrepræsentant/fælles tillidsrepræsentant fra H-MED/MED-systemet – et dobbeltinterview
- Ledere og medarbejdere, der har deltaget i jobbytte – et fokusgruppeinterview
- Ledere af medarbejdere/ledere, der har deltaget i jobbytte – enkeltinterview eller fokusgruppeinterview afhængig af det potentielle antal
- Kolleger til medarbejdere i jobbytte – miniinterviews hvis det praktisk kan lade sig gøre

Jobbytte skal være ønsket om kompetenceudvikling, videndeling, idégenere- ring og nytænkning.

Telefoninterviewene med de øvrige kommuner har først og fremmest været foretaget med en projektleder, en leder og en medarbejder eller tillidsrepræsentant, som har været involveret i jobbytte-ordningen.

I alt er 45 personer blevet interviewet gennem 27 interviews (interviews med enkeltpersoner, flere personer, fokusgruppeinterview og telefoninterviews).

Gennem interviewene blev en række temaer afdækket, fx:

Overvejelser om beslutningen om at deltage i jobbytte; sigtet med jobbytte; modellen for jobbytte; kommunikation om jobbytte mellem H-MED/MED-systemet, HR og de enkelte institutioner; udbredelse af kendskab til jobbytte-ordningen; udvælgelse af ledere og medarbejdere til deltagelse; aftaler mellem de konkrete arbejdspladser, der har byttet job; positive og negative erfaringer med de konkrete jobbytte-forløb; perspektiver på, hvordan jobbytte kan være en værdifuld aktivitet i talent-, karriere- og kompetenceudvikling, set ud fra et arbejdsplads- og et

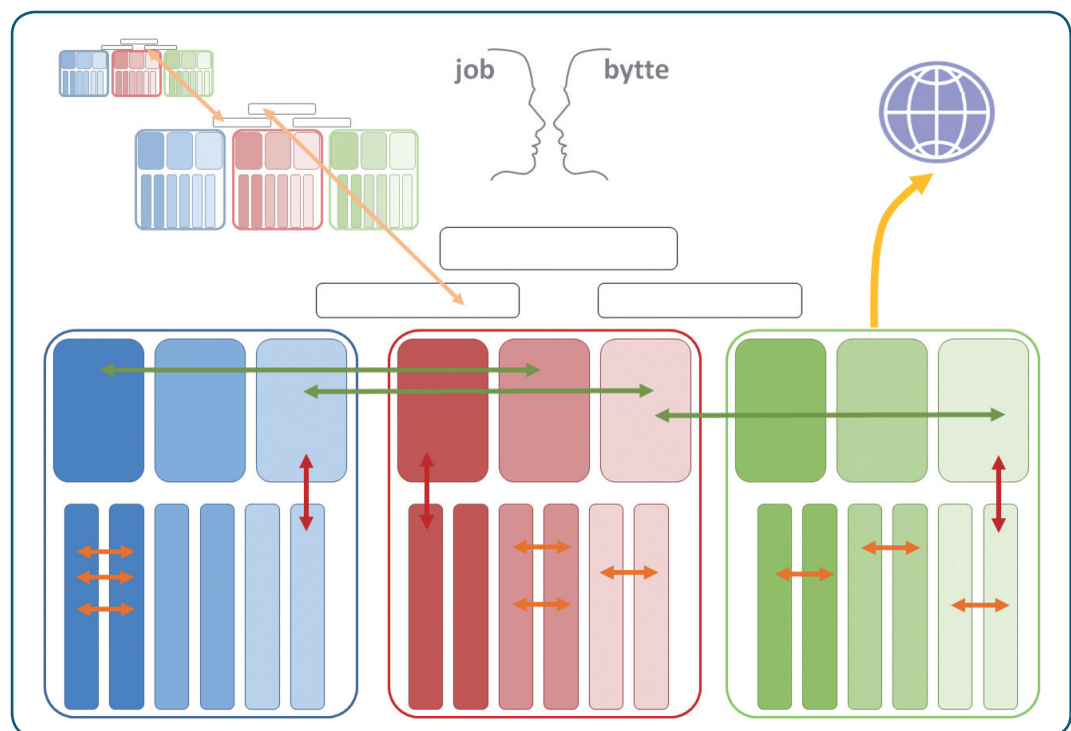
individuelt perspektiv. Undervejs illustreres indholdet af inspirationsguiden og vejledningen med afsæt i erfaringerne indsamlet fra kommunerne. De små fortællinger er hentet fra interviewene men er ofte sammensat af flere forskellige interviewpersoners beretninger og kan derfor ikke henføres direkte til enkeltpersoner.

Som baggrund for denne inspirationsguide og vejledning er der skrevet et arbejdsnotat med erfaringer fra jobbytte-ordningerne hos de fire besøgte kommuner.

Det er afgørende for læringsudbyttet, at formålet med hvert enkelt jobbytte-forløb står klart for både jobbytter, vedkommendes leder og kollegaer på begge arbejdspladser.

TAK

Vi vil gerne sige tak til medarbejdere og ledere i kommunerne ,som har delt deres værdifulde erfaringer fra arbejdet med jobbytte! Vi håber, at andre kommuner kan være med til at nyde frugten af jeres erfaringer.



Hvad er jobbytte?

Jobbytte er i sin grundform, at to personer bytter job i en afgrænset periode.

Jobbytte praktiseres i mange former. Korte forløb, lange forløb. Over en sammenhængende periode eller et par dage om ugen i en tid. Faktiske bytte af job eller følgeordninger og opdagelsesrejser. Mellem fagprofessionelle, på tværs af jobfunktioner eller på tværs af ledelsesniveauer, inden for kommunen eller på tværs af virksomhedstyper og landegrænser.

Eksempler på modeller for jobbytte

Fokuseret
nysgerrighed
– et must for
læringen

■ Fagprofessionel kompetenceudvikling gennem jobbytte

- Fagprofessionelle inden for samme jobområde bytter job med hinanden. De varetager hinandens funktioner i en periode. Det kan fx være lærere, pædagoger, social- og sundhedspersonale mv.

Fokus er på perspektivskift og faglige metoder.

■ Faglig koordinering og udvikling gennem jobbytte

- Medarbejdere, der i dagligdagen har snit- eller samarbejdsflader eller et indbyrdes relationelt koordineringsbehov for at skabe en god velfærdsydelse, fx en visitator og en hjemmesygeplejerske. De bytter job for en periode og får kendskab til de udfordringer, der er i snitfladerne.

■ Et kulturelt perspektivskifte – opdagelsesrejse

- Medarbejdere går på opdagelse på andre arbejdspladser: Medarbejderne oplever nye arbejdskulturer. De skifter perspektiv, og det kulturelle møde ses på lige fod med at lære nye faglige metoder. Forskelligheden bruges som spejl i forhold til 'måden vi arbejder hjemme'. Venskabskommuner, beslægtede arbejdspladser eller helt anderledes virksomhedstyper er eksempler på gennemført jobbytte, som har givet fornyelse og innovation.

■ Faglig udvikling og videndeling gennem jobbytte / følordninger

- Medarbejdere tager på besøg på en arbejdsplads som har konkrete faglige metoder, systemer eller lignende, som arbejdspladsen ønsker at tilegne sig viden om. Det kan fx være lærere, der besøger en IT-afdeling mhp at tilegne sig viden om IT-systemerne, eller en byggeteknisk medarbejder, som besøger en anden kommunal forvaltning mhp at udforske andre tilgange til bygningsvedligehold.

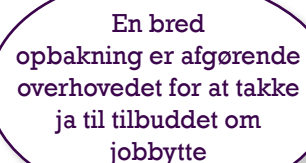
Det gode match
afhænger af det
konkrete formål med
jobbyttet

■ Jobbytte for ledertalenter

- Lederaspiranter afprøver ledervejen og udforsker, om ledelse er en vej for dem. Hvad skal der til, for at jeg kan blive en god leder, og er det noget for mig? Brug vakante lederstillinger og konstituér ledertalenter.

■ Jobbytte integreret i udviklingsforløb

- Jobbytte-ordninger kan med fordel integreres i længere uddannelses- og udviklingsforløb. Det er en måde at skabe et solidt fundament for jobbyttet. Deltagerne kan lære hinandens opgaver at kende, få anledning til at indgå i dialog om styrker og udfordringer, og kan fx også blive introduceret til viden om det netværk af relationer, der indgår i opgaveløsningen.



En bred opbakning er afgørende overhovedet for at takke ja til tilbuddet om jobbytte

Jobbytte giver udbytte for den enkelte, for arbejdspladsen og for kommunen som helhed. Faktisk viser det sig, at når jobbytte lykkes, har der været opmærksomhed på alle tre niveauer.

Hvorfor jobbytte?

Gennem jobbytte opnås ny indsigt i andres og i eget arbejde. I mødet mellem forskellige kulturer, praksisser og faglige metoder skabes mulighed for udvikling af

- *den enkelte jobbytter*
- *de involverede arbejdspladser og*
- *de offentlige velfærdsydelser som helhed*

For jobbytteren

Den enkelte medarbejder, **jobbytteren**, får mulighed for faglig og personlig udvikling. Ved at gå på opdagelse på andre arbejdspladser får medarbejderen indsigt i nye arbejdsgange og arbejdsmetoder.

Jobbytteren kommer med nye briller, som gør at arbejdspladsen – både jobbytterens egen arbejdsplads og den arbejdsplads, jobbytteren besøger – fremtræder med en usædvanlig klarhed.

Rutiner træder frem og bliver tydelige. Anderledes faglige praksisser giver aha-oplevelser. Det gælder både praksisser, der imponerer, og dem man gerne vil undvære.

Jobbytte giver samtidig grundlag for udforskning af andre typer af arbejdsopgaver. Det kan være en kilde til kompetenceudvikling. Det fører også ofte til afklaring for jobbytteren. En afklaring, der skaber motivation for videre udvikling:

"Vil jeg gerne i den retning? Eller er jeg i virkeligheden glad for den dagligdag, jeg kommer fra? Måske med nogle justeringer, jeg kan tage med fra jobbyttet?"

For arbejdspladsen

Jobbytte giver udbytte for den enkelte, for arbejdspladsen og for kommunen som helhed

Jobbytte er en kilde til nytænkning og skaber grundlag for innovation på **arbejdspladsen**. Der bliver stillet spørgsmål ved rutinerne og praksisserne: Samarbejdet internt, arbejdsmetoderne, opgavernes organisering, relationerne udadtil, systemerne osv. bliver gået efter i sømmene. Det sker både når man 'afgiver' og 'modtager' en jobbytter.

Spejlingen fører til forbedring af samarbejde og trivsel i team, afdelinger eller på tværs af forvaltninger. Og det fører til bedre kvalitet og effektivitet.

En systematisk gennemgang af jobbytterens opgaver (med afdækning af opgavens karakter, redskaber, relationer, prioriteter mv) forud for jobbytte er en vigtig kilde til at få gjort tavs viden tydelig. Det rummer muligheden for at skabe øget videndeling på arbejdspladsen og øger derigennem fleksibiliteten.

For kommunen

For **kommunen** skaber jobbytte grundlag for øget kvalitet af velfærdsydelser. Gennem jobbytte, fx på tværs af afdelinger og forvaltninger, skabes grundlag for både en gensidig forståelse og en undren.

Denne forståelse og undren har rod i forskellige fagligheder og kulturer, hvis deltagere har samme ønske: At udvikle gode velfærdsydelser. Velfærdsydelser med større kvalitet og effektivitet.

Når jobbyttet i en periode skaber et aktivt fælles læringsrum, hvor de forskellige fagligheder integreres i en dialog om kvalitet, kerneopgave og den gode tilrettelæggelse af ydelserne, skabes der grundlag for noget vedvarende: En fortsat fælles bestræbelse på udvikling og innovation af gode velfærdsydelser.

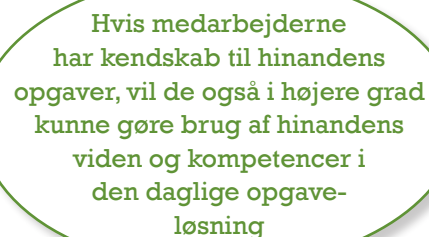
Jobbytte med omtanke

Det er vigtigt at anerkende, at læring ikke kommer af sig selv: Jobbytte er en investering.

Præcisér det ønskede udbytte og overvej, hvordan I understøtter læringen både før, under og efter selve jobbyttet, så I opnår målene. Overvej, hvad der skal til for at sikre rammerne. Overvej, hvordan alle involverede deltagere sikres at kunne nå deres mål. Den bedste motivation kommer, når deltagerne (jobbytter, kolleger og ledere) kan se, at jobbyttet giver bedre kvalitet i velfærdsydelser og dermed stolthed ved at gå på arbejde.

Fælles for alle succesfulde jobbytte-forløb er, at

- de sigter på læring for den enkelte jobbytter, for arbejdspladsen og for kommunen som helhed
- formålet er tænkt ind i jobbyttet fra begyndelsen
- alle involverede i processen (jobbytter, arbejdsplads, ledelse) tager ejerskab
- der prioriteres tid til forberedelse og forankring



Hvis medarbejderne har kendskab til hinandens opgaver, vil de også i højere grad kunne gøre brug af hinandens viden og kompetencer i den daglige opgaveløsning

Brug de følgende ti opmærksomhedspunkter til at tilrettelægge jeres jobbytte-ordning.

10 opmærksomhedspunkter til vellykkede jobbytte-forløb

1. Strategisk forankring

Strategisk forankring er opnået, når I kan sige ja til følgende udsagn:

- 1 Jobbyttet er tilrettelagt, så udbyttet for den enkelte, for arbejdspladsen og for kommunen som helhed er integreret med hinanden.
- 2 Der er ejerskab for at nå målet for jobbytte hos alle, som er involveret, såvel ledere som medarbejdere.

Indsatser der bidrager til strategisk forankring

- Indarbejd jobbytte i jeres medarbejderudviklingskoncept.
- Brug MED-systemet til at udvikle jobbytte og til at udbrede ejerskab og kendskab til jobbytte.
- Mål eventuelt på antallet af jobbytte-forløb, skriv det fx ind i direktørkontrakterne.
- Integrér arbejdspladsens behov for udvikling af gode velfærdsydelse med jobbytterens kompetenceudvikling i målet for jobbytte.
- Brug HR- og personaleafdelingen til at understøtte udviklingen af en jobbytte-kultur. Tag hellere flere små skridt end et stort.
- Vær realistiske! Jobbytte kan gennemføres med få ressourcer, men for at høste frugten, skal der sås: God forberedelse er afgørende for læringsudbyttet og involverer både ledere og medarbejdere.

Skab en jobbytte-kultur

Erfaringerne viser, at jobbytte-ordninger ikke sker af sig selv, på trods af at alle ser det som en god idé. At udvikle en jobbytte-kultur kræver vedvarende fokus: Løbende kommunikation, spredning af de gode personlige erfaringer, synliggørelse af udbyttet i form af fx nye arbejds-gange og innovation, integration med øvrige kompetenceudviklingsaktiviteter (fx ved at præsen-tere jobbytte i kursuskataloger, integrere jobbytte som del af længere uddannelsesforløb etc).

Vi havde talt om jobbytte før. Vi havde brug for at kunne tilbyde kompetenceudvikling på en ny måde. Vi er som tillidsrepræsentanter optagede af, at der er gode tilbud om kompetenceudvikling. Og lederne vil jo også rigtig gerne kunne tilbyde deres medarbejdere god kompetenceudvikling.

Da vi hørte om jobbytte-puljen, tænkte vi, at her var en mulighed for at få sat gang i ordningen. Vi brainstormede om, hvordan vi kunne skrue det sammen. Der kom en masse ideer og en skitse ud af det. Den blev så bragt videre til direktionen... og så rullede det hele«.

Tillidsrepræsentant


2. Tydeliggør formålet

Formålet med jobbytte skal stå helt klart for både jobbytteren, vedkommendes leder og kolleger på begge arbejdspladser. Det er derfor vigtigt forud for jobbyttet, at leder og medarbejder går i dialog om ønsker og motivation for jobbyttet, så det italesættes, hvad man håber at få ud af det aktuelle jobbytte.

Med jobbytte kan der høstes læringsgevinster på flere forskellige niveauer og for flere forskellige aktører. For at skærpe det samlede læringsudbytte bør det derfor tydeliggøres:

- Hvad er det ønskede udbytte for *jobbytter*en?
- Hvad er det ønskede udbytte for de involverede *arbejdspladser*?
- Hvad er det ønskede udbytte for den samlede *organisation*?

En coach kan bidrage til at skærpe den enkeltes læringspointer både før, under og efter et jobbytte.



Det er en fordel at besøge den nye arbejdsplads inden jobbyttet

Integrér jobbytte i MUS

Overvejelserne om jobbytte kan med fordel indarbejdes i MUS. Det er med til at sikre kobling til arbejdspladsens strategi og den enkeltes kompetence-udviklingsbehov. At integrere jobbytte i en strategisk udviklingsamtale er med til at tydeliggøre kompetencemålet for den enkelte, hvilket er et første afgørende skridt mod at sikre læringsudbyttet.

Før jobbyttet talte jeg med en coach, der hjalp mig med at skærpe, hvad jeg gerne ville se efter: Det handlede både om at opleve konkrete faglige metoder og om bare at opleve en anden måde at gøre tingene på. Noget der ligesom kunne give et friskt blik på 'dét derhjemme'.

Jeg tror den indledende afklaring med coachen havde stor betydning for jobbyttet. Jeg kom jo allerede i gang, før jeg gik i gang. Jeg havde et skarpere blik undervejs. Fik stillet flere spørgsmål end jeg ellers ville have gjort... jeg skrev lidt ned om aftenen...«

Jobbytter

3. Struktureret forberedelse

Jobbytte kræver forberedelse både for de personer, der skal i jobbytte, deres arbejdspladser og de arbejdspladser, der tager imod.

Fælles forventningsafstemning

Det er en god idé indledningsvist at bringe jobbytteren og lederne fra begge arbejdspladser sammen til en fælles forventningsafstemning, der både fokuserer på de læringsmæssige aspekter og de mange praktiske forhold. Derudover er det en fordel at besøge den nye arbejdsplads inden jobbyttet.

Afhængig af den valgte jobbytte-model og arbejds karakter kan de to medarbejdere, der bytter job, oplære hinanden i de konkrete opgaver forud for jobbyttet. Ud over selve oplæringen bidrager en overdragelseseance til, at jobbytterne får sat ansigt på hinanden og skabt en relation, der gør det lettere at tage kontakt til hinanden undervejs i forløbet, hvis behovet opstår.

Formålet med jobbytte skal stå helt klart for både jobbytteren, vedkommendes leder og kollegaer på begge arbejdspladser

Skab rent bord forud for jobbytte

Det er vigtigt at kunne koncentrere sig fuldt om sit jobbytte, og det er derfor vigtigt at få afsluttet eller overdraget sine egne opgaver, inden man begynder i jobbytte. Tager man opgaver med sig, giver det hurtigt dobbeltarbejde, hvilket skaber frustration på begge arbejdspladser og ikke mindst hos den enkelte jobbytter.

Legitimer det nye blik udefra

Arbejdspladsen, der tager imod en jobbytter, skal også forberede sig. De kan fx på et personalemøde drøfte, hvordan de vil modtage jobbytteren; hvad de gerne vil lære fra sig; hvad de er stolte af; hvad de gerne vil vide mere om og lign. En fælles forberedende dialog er med til at legitimere et nyt blik udefra, der kan udfordre det, man plejer at gøre på arbejdspladsen, til glæde for den fælles refleksion og læring.

Før jobbyttet havde jeg gennemgået mine opgaver. Jeg havde afklaret, hvilke opgaver der kunne være relevante for jobbytteren at have fokus på, og om der var nogle, som skulle 'overflyttes' til mine kolleger. Efter denne første overbliksrunde havde jeg et møde med min jobbytte-kollega. Vi gik igennem opgaverne og fik også lavet et 'netværks-kort' over de vigtige samarbejdspartnere.

Det gav mig en stor lettelse, da jeg skulle af sted på jobbytte. Det gjorde, at jeg ikke havde opgaverne hængende hele tiden... Det gjaldt begge veje, og jeg tror også, at det for os begge to betød, at vi kunne være mere 'på' i det 'nye' job«.

Jobbytter

4. Klare rammer

For at kunne bevare opmærksomheden på de læringsmæssige pointer skal de praktiske rammer være på plads forud for jobbyttet.

Jobbyttets tidsramme skal være fastsat på forhånd, og der skal være klare aftaler om arbejdstid, løn, ferieafholdelse mv. I nogle jobtyper vil det også være aktuelt på forhånd at drøfte, hvilke arbejdsopgaver jobbytteren kan regne med at vende tilbage til.

De involverede aktører kan udfylde en *kontrakt*, der skaber klarhed over aftalerne, og som sikrer, at alle relevante aktører inddrages, hvis der sker ændringer, fx en forlængelse af jobbytte-forløbet.

Jobbytte-ordninger kan med succes gennemføres hvor som helst, når ledere og medarbejdere har engageret

Rammerne for jobbyttet skal være klare og tydelige

Skræddersy jobbytte-forløbet fra gang til gang

Rammerne for jobbytte skal være klare og tydelige, men kan ikke nødvendigvis genbruges fra gang til gang. Forskellige medarbejdergrupper, arbejdspladser, brancher kalder på forskellige modeller og rammer for jobbytte. Det er derfor vigtigt at have en fleksibel tilgang til jobbytte, hvor modeller og rammer overvejes og aftales fra gang til gang. Hvert enkelt jobbytte-forløb skal altså skræddersyes!

Sørg for at være åben omkring jobbytte-forløbet. Det skal være gennemskueligt og tydeligt for alle, hvorfor hvem bytter job med hvem, hvornår og hvordan.

Vores løn og arbejdsvilkår fulgte det derhjemme. Ingen ændringer. Der var visse opgaver, vi ikke udførte, fordi de udgør en myndighedsopgave, som vi ikke kan stå til ansvar for i jobbyttet. Det havde vi fået klarlagt på forhånd og indskrevet i kontrakten«.

Jobbytter

JOBBYTTE PÅ OPDAGELSESTUR I UDLANDET

HR-afdelingen havde gjort et enormt stykke forarbejde. De havde ringet og matchet. De havde sørget for overnatning, forplejning, afhentning og kontaktet arbejdspladserne på forhånd. Vi skulle også selv tage kontakt, før vi ankom. Det var en kæmpe hjælp. Det gav en stor tryghed, at vi kunne bruge al vores energi på arbejdspladserne«.

Jobbytter

5. Det gode match

Det gode match sker, når jobbyttet er strategisk forankret: Jobbyttet skal skabe læring og udvikling

- for den enkelte jobbytter
- for arbejdspladsen (både den modtagende og afgivende) og
- for kommunen som helhed

Det gode match afhænger desuden af det konkrete formål med jobbyttet: Er formålet at tilegne sig nye arbejdsmetoder?

Eller er formålet at opleve en 'lærende forstyrrelse', så verden – og eget arbejde – fremstår i et nyt lys?

Vellykkede jobbytte-forløb kræver forberedelse både for de personer, der skal i jobbytte, deres arbejdspladser og de arbejdspladser, der tager i mod

Følgende eksempler understøtter 'det gode match':

- Jobbytteren gør sig læringsmålet klart og bruger det aktivt til at finde en arbejdsplads, der matcher målet.
- Medarbejdere, der indgår i et uddannelsesprogram, gennemfører jobbytte som led i uddannelsen.
- Medarbejdere, som kender hinandens arbejdsopgaver i forvejen, vælger at bytte job.
- Arbejdspladser går sammen om en jobbytte-aftale, fordi de ser et strategisk og fagligt udviklingspotentiale. Det kan både være ensartede arbejdspladser (fx skoler) eller arbejdspladser med snitflader i produktionen af velfærdsydelser (fx visitator-hjemmesygepleje).
- Der opstår et konkret behov for jobbytte ifm orlov, sygdom el.lign., som fører til fx en rotation mellem personer fra forskellige arbejdspladser.
- Der er en rimelig grad af genkendelse i opgaverne – gå efter medarbejderens nærmeste udviklingszone.

DET STRATEGISKE MATCH

Vi har borgeren i centrum - og et stort behov for at lave velfærdsydelser af høj kvalitet inden for de ressourcemæssige rammer. Vi er afhængige af, at medarbejderne har indsigt i hinandens arbejdsgange. Når visitatoren visiterer de ældre til en ydelse, er det for eksempel en fordel, hvis visitatoren og hjemmesygeplejersken har et opdateret indblik i hinandens konkrete arbejde«.

Afdelingsleder

NØDVENDIGHEDENS MATCH

En kollega i en anden afdeling skulle på orlov. Det udløste behov for en jobbrokade. Der var en række opgaver, som var meget vigtige at få dækket af én med et vist kendskab. Jeg havde erfaringer, som kunne dække en del af dem. Så jeg blev udfordret på at jobbytte. Det udløste behovet for, at en anden tog nogle af mine opgaver«.

Jobbytter

6. Ledelsesmæssig opbakning og ejerskab

Jobbytte-ordninger kan gennemføres hvor som helst med succes, når ledere og medarbejdere har engagementet! I større organisationer, som fx kommunale, kan det være en udfordring at skabe engagementet, fordi der er mange om buddet: Der er flere ledelsesniveauer, der er mange afdelinger, og de har alle forskellige perspektiver og erfaringer, som de trækker på.

Jobbytte-puljen skal bruges og ses som katalysator

Derfor er indsatsen til at udvikle og sikre den ledelsesmæssige opbakning og ejerskab til jobbytte-ordningen (både før, under og efter jobbyttet) en klar styrke. Indsatsen kan fx være:

■ Tydeliggør udbytte og ressourcer

Det er vigtigt, at lederne, ikke mindst i driften, ser et potentiale i at sende medarbejdere i jobbytte.

Der er høje kvalitets- og effektivitetskrav, og mange ledere er opmærksomme på et midlertidigt produktionstab ifm jobbytte. Det er derfor vigtigt at diskutere, hvordan man skaber jobbytte-ordninger, der balancerer ressourcer og udbytte.

■ Brug direktørkontrakter

Der findes mange typer af incitamenter. En af dem er at skrive jobbytte ind i direktørkontrakterne. Erfaringerne viser dog, at måling ikke er nok i sig selv. Det vigtigste er, at direktørerne kan se meningen og er engagerede.

■ Lad ledere selv indgå i jobbytte

Ledere, der har prøvet jobbytte, taler varmt om jobbytte. Derfor er det en god idé at udforme jobbytte-modeller, der også retter sig mod lederne. Det kan også etableres ifm førlederuddannelse.

Min leder og jeg havde flere gange talt om og arbejdet på, at jeg skulle have flere analyseopgaver. Under en udviklings-samtale blev vi enige om, at jobbytte i ledelsessekretariatet var en oplagt mulighed for at prøve kræfter med analyseopgaver. Vi blev enige om, at det nok var bedst, at min leder stod for den indledende kontakt til deres leder for at understrege den ledelsesmæssige opbakning.

Min leder formidlede vores overordnede ønsker og intentioner med jobbyttet, og vi var kort efter fælles om at fastlægge de nærmere detaljer og ikke mindst finde et tidspunkt, hvor det passede både mig, min afdeling og ledelsessekretariatet«.

Jobbytter

7. Kræver overskud og vilje

Jobbytte kræver overskud og vilje hos både afsender, modtager og jobbytteren selv.

Anerkend kompetence- og produktionstab

Det er hårdt og tidskrævende at undvære en erfaren medarbejder og samtidig skulle lære en ny medarbejder op. Det er vigtigt at italesætte og anerkende, at der ved jobbytte for en stund kan ske et 'kompetence- og produktionstab' og nok så vigtigt at tage højde for det ved fx at være realistisk i forbindelse med deadlines.

For den enkelte er det også krævende at begå sig i en helt ny arbejdssammenhæng med nye opgaver og kolleger. Det gælder derfor om at undgå at tage uddannelse el. lign., som også koster på energikontoen, undervejs.

Det er vigtigt, at lederen og medarbejderne får en dialog om, hvorvidt arbejdspladsen kan rumme et jobbytte. At være i jobbytte på en arbejdsplads med samarbejdsvanskeligheder og manglende overskud til en 'ekstra kollega' er ikke det mest optimale udgangspunkt for læring.

For kommunen skaber jobbytte grundlag for øget kvalitet af velfærdsydelser

Den perfekte timing findes ikke – så hop ud i det

Til gengæld er det svært – hvis ikke ligefrem umuligt – at finde det helt oplagte tidspunkt for et jobbytte, hvor det passer uforstyrret ind i forhold til de konkrete opgaver, den øvrige bemandingssituation, arbejdspladsens årshjul mv. Så hvis overskuddet og viljen er til stede, er det med at finde modet til at hoppe ud i det.

Jeg havde rigtig glædet mig til jobbyttet. Men jeg var rigtig uheldig. Den arbejdsplads, jeg kom til, var ikke gearret til det. Stemningen mellem medarbejderne var ikke god, og det smittede meget af på besøget. De talte næsten ikke til mig. Hvis der var noget godt, så var det at jeg virkelig fik øje på, hvad arbejdsmiljøet betyder – også for kvaliteten af vores arbejde.

Og jeg var rigtig glad for, at jeg havde en coach, og at vi var flere, som var taget af sted på jobbytte samtidig. For det gjorde, at jeg egentlig fik talt meget om oplevelsen. Jeg tror også, det fik betydning for, at vi i dag tager os godt af hinanden og taler om omgangstonen«.

Jobbytter

8. Løbende logbog

Lav fra start en plan for, hvordan den enkelte skal videreformidle viden og inspiration fra forløbet.

Læringsudbyttet øges, når jobbytterer har klargjort formålet med læringsudbyttet. Det er en god idé, at jobbytterer fører en logbog, hvor jobbytterer systematisk følger op på formålet.

- Hvad er det ønskede udbytte for *jobbytterer*?
- Hvad er det ønskede udbytte for de involverede *arbejdspladser*?
- Hvad er det ønskede udbytte for den samlede *organisation*?

Hvis medarbejderne har kendskab til hinandens opgaver, vil de også i højere grad kunne gøre brug af hinandens viden og kompetencer i den daglige opgaveløsning

Fasthold læringen, mens den endnu er frisk

Hav en logbog eller undrebog ved hånden. Forpligt dig selv til at skrive i den fast én gang om dagen eller ugen. Tillad dig selv at undre dig over både stort og småt – uden at lade dig begrænse af, hvad din arbejdsplads evt. kan have glæde af efterfølgende.

Der skal skabes rum for fælles refleksion, når jobbytterer vender tilbage

Brug gerne andre til at 'spille bold' op ad eller sparre med. Det kan være andre jobbytterer, en coach eller kolleger på både egen eller jobbytte-arbejdspladsen. Det kan også være jobbytterers leder.

Bring jobbytterer sammen

Skab gerne anledninger, hvor jobbytterer bringes sammen. De kan have stor glæde af at tale med andre, der er i, eller har været i, jobbytte. Det styrker netværk og relationer på tværs i kommunen, som også kan være medvirkende til at forankre læringen af jobbyttet på længere sigt.

Den løbende logbog fik betydning, allerede før vi tog af sted. Og jeg brugte den undervejs. Jeg skrev i den hver dag. Den betød også, at jeg fik koblet mit udbytte sammen med arbejdspladsens derhjemme, og at vi havde øje for den samlede 'ydelse' inden for hjemmeplejen.

Jeg brugte noterne fra logbogen rigtig meget til at vise, hvad jeg mente. Det gjorde, at vi fik en god diskussion på arbejdspladsen derhjemme«.

Jobbytter

9. Skab organisatorisk læring

Det aktuelle læringsmiljø på arbejdspladsen har stor betydning for, hvorvidt læringsudbyttet fra jobbyttet sætter sig spor i den daglige praksis og bliver til organisatorisk læring.

Etabler fælles læringsrum

Hvis den nye inspiration og viden opnået gennem jobbytte skal forplante sig til glæde for hele arbejdspladsen, kræver det opfølgning og støtte fra leder og kolleger. Der skal skabes rum for jobbytteren til at præsentere sin læring for kollegerne, så de i fællesskab kan tale om og reflektere over, hvordan de nye ideer og den nye viden kan bruges på egen arbejdsplads.

Det er vigtigt, at der gøres plads til at afprøve nye metoder og praksisser og efterfølgende samles op på, hvordan afprøvningen fungerede. Og det er ikke gjort med en enkelt gang – det tager tid og kræver løbende opfølgning.

For at jobbyttet kommer flere til gode end jobbytteren selv, er det afgørende, at kollegerne er nysgerrige efter at få andel i ny viden og metoder. Skab rum, så kollegerne kan spørge interesseret ind til det. På den måde kan de tænke med i forhold til, fx hvordan de kan bruge det, og hvad det kan betyde for dem selv?

Lederen har en afgørende rolle i at skabe rammer for fælles refleksion og afprøvning og løbende være opmærksom på, hvad der henholdsvis hæmmer og fremmer læring på arbejdspladsen. Det er en god idé, hvis lederen og jobbytteren allerede forud for jobbyttet afklarer principper og rammer for, hvordan overgangen til egen arbejdsplads skal ske. Det er ikke en fast køreplan, der skal aftales, men principper og rammer der sikrer fokus i læringen under jobbyttet og etablering af læringsrum for hele arbejdspladsen efterfølgende.

Jobbytte-ordninger kan med succes gennemføres hvor som helst, når ledere og medarbejdere har engagementet

Vi har nogle særlige problemstillinger i vores nærmiljø. Og vi ved, der findes nogle nye faglige metoder, som kan hjælpe os med at gribe om netop de problemstillinger. Derfor er vi flere daginstitutioner, som går sammen om at lave jobbytte. Udover alt det andet vi kan lære af hinanden, hjælper jobbyttet os også til at blive skarpe på, hvordan vi bedst praktiserer de nye faglige metoder, vi gerne vil have ind under huden. Vi laver videndeling i hverdagen. Jeg tror på, at det betyder, at hele arbejdspladsen rykker sig«.

Leder

10. Videreformidling og spredning

Logbogen kan være et uvurderligt redskab, som kan bringe levende situationer ind i formidlingen af læringen. Formidlingen kan med fordel tage højde for de tre tidligere nævnte niveauer for læring:

- *Jobbytterens læring.* Dokumentation indsamles, så jobbytterer kan formidle sin læreproces. At skulle formidle sin læring skaber et ekstra læringsrum og bearbejdning af det lærte.
- *Arbejdspladsens læring.* Formidlingen kan bruges til refleksion og udvikling på jobbytterens arbejdsplads og/eller for jobbytte-arbejdspladsen. Skab læringsrum på personalemøder mv.
- *Kommunen som helhed.* Formidlingen kan kommunikere udbyttet for kompetenceudvikling og innovation/fornyelse af velfærdsydelser. Her spiller HR, personale- eller kommunikationsafdeling en vigtig rolle i at tilrettelægge en systematisk kommunikationsstrategi fra start til slut.

Personlige historier med fokus på læring og udvikling af velfærdsydelser

Fortæl de personlige historier om læring og udvikling af velfærdsydelser i personaleblade, på intra, på personalemøder, klubmøder mv. Deltagere i jobbytte kan eventuelt fungere som ambassadører for jobbytte-ordningen.

Forpligtelsen til formidling skaber rammen om læring for kollegaerne hjemme

Forskellige medier til videreformidling

Brug gerne forskellige medier under jeres jobbytte. Overvej, om billeder, video eller indsamling af materiale kan understøtte dokumentationen og den efterfølgende refleksion og formidling. Husk at tage højde for etiske og juridiske aspekter, når I gør brug af forskellige medier.

Snublesten og barrierer giver også læring

Det er sjældent, at alle læringsmål, der blev opstillet i udgangspunktet, kan nås. Brug det aktivt. Erkendte barrierer for læringsmålene er også ofte kilde til læring.

Kort efter jeg kom tilbage i mit eget job som visitator efter 6 måneders jobbytte som hjemmehjælper, blev jeg interviewet til vores personaleblad. Det var sjovt at fortælle om oplevelsen og kort efter læse selve interviewet. Jeg er også blevet spurgt, om jeg på næste MED-møde vil komme og fortælle om mit jobbytte. Mine nærmeste kollegaer har allerede hørt en masse, både på et personalemøde og mere uformelt i frokostpausen. Jeg tror, de personlige historier er en god måde at sprede de gode erfaringer.

Jeg oplever også, at formidlingen har haft en særlig virkning på læreprocessen: Dels vidste jeg allerede, før jeg gik i gang, at jeg nok skulle stille op til at dele mine erfaringer. Det skærpede nok min måde at tænke forløbet som en læreproces på. Desuden må jeg også sige, at hver gang jeg fortæller om det, så kommer der nye spørgsmål. Det vækker mine oplevelser til live, og jeg ser dem fra nye vinkler. På den måde har jeg også fået øje på nogle nuancer, som jeg ikke allerede havde set. Det er sjovt, at læreprocessen på den måde fortsætter, efter at jobbyttet er slut«.

Jobbytter

Undgå snublesten

Når jobbytte møder modstand

Undertiden støder jobbytte ind i forskellige typer af modstand, som vanskeliggør virkeliggørelsen af den ønskede kompetenceudvikling. Modstand opstår som regel, når nogen har vanskeligt ved at skabe mening med det, de møder:

Medarbejderen er bekymret for sine opgaver, hvis hun skal i jobbytte. Lederen har svært ved at få opgaverne til at gå op, hvis der skal en 'ny' ind. Nogle chefer synes ikke, at jobbytte er så vigtigt, selv om det er skrevet ind i direktørkontrakten.

Brug modstanden konstruktivt

Det er en vigtig præmis at se modstanden som en konsekvens af mangel på mening! For det betyder, at der er en *snublesten*, som har udløst modstanden. Og den kan der arbejdes på at fjerne. Brug modstanden til at evaluere og lære.

Sørg for at være åben omkring jobbytteforløbet

Jobbytte kan møde modstand på forskellige måder. Modstanden kan komme fra de medarbejdere, der var tænkt som deltagere i jobbyttet. Modstanden kan komme fra arbejdspladserne (fx ledere eller kolleger). Jobbytte kan også møde modstand på det overordnede kommunale niveau i form af træghed i systemet – det kan fx handle om manglende strategisk forankring.

I det følgende er der eksempler på modstand og på, hvordan man kan arbejde læringsorienteret med de forskellige snublesten.

Fra jobbytterne – eller dem der kunne blive jobbyttere

- Der er få eller ingen, som søger jobbytte, eller der er ikke nok til at lave egentlige match.
- Der er informeret på intranet, ledermøder og SU-møder, men der er ingen medarbejdere, der kender til jobbytte-ordningen.

Der kan være mange forskellige årsager til, at jobbytte-ordningen ikke mødes med den entusiasme, som var i idéfasen. Det kan fx skyldes, at der er utryghed omkring den fremtidige jobsituation:

'Hvordan vil det se ud, hvis jeg beder om lov til at komme i jobbytte'. Det kan være, at der er utryghed i forhold til at beholde 'sine' yndlingsopgaver: 'Jeg har knoklet mig ind på den opgave her. Hvis jeg ta'r i jobbytte, mister jeg opgaven'.

Brug gerne andre til at spille bold op ad eller sparre med

Udforsk modstanden og overvej justering af jobbytte-ordningen. Hvad er det som skaber utrygheden?

- Er den reel? Hvis ja, hvilke tiltag kan så fjerne eller reducere den?
- Er det nærmere et spørgsmål om at kommunikere bedre?

Måske kan en tilpasset udgave imødekomme nogle af årsagerne. Kan jobbyttet være kortere eller længere – mere fleksibelt osv?

Fra arbejdspladserne – fx lederne eller kollegerne

- Jobbytte-ordningen bliver ikke brugt i MUS-samtaler og lignende ordninger, selvom det er besluttet
- Lederen ser problemer i at få løst medarbejderens opgaver inden for de eksisterende rammer
- Kollegerne og lederne er uinteresserede i den nye læring ved hjemkomsten
- Den modtagende arbejdsplads virker ikke imødekommende

Ved de to første snublesten ovenfor, er lederen en væsentlig brobygger. Det kan være, at lederne ikke har været tilstrækkeligt involverede i processen omkring tilblivelsen af rammerne for jobbytte-ordningen. Nogle afdelinger kan have reelle problemer med at indgå i jobbytte på de givne vilkår.

Brug HR-/Personaleafdelingen til at udforske udfordringerne sammen med lederne og understøt evt. (lokale) ledernetværk i at arbejde med løsninger.

Ved de to sidste snublesten kan det handle om at hjælpe arbejdspladserne med redskaber til at skabe læringsrum:

- Hvordan skabes der rum for fælles refleksion, når jobbytteren vender tilbage?
- Hvordan bliver arbejdspladser, som skal modtage en jobbytter, klædt ordentlig på til at skabe en god læringsituation?

Vær også her opmærksom på, at nogle arbejdspladser kan have et arbejdsmiljø, som aktuelt gør det vanskeligt at indgå i en jobbytte-ordning. En coach eller sparringspartner kan desuden hjælpe jobbytteren med at justere sine forventninger om forankring af det lærte.


Fra Kommunen som helhed

Modstand kan ofte reduceres, hvis jobbytte-ordningen er solidt strategisk forankret. Det betyder, at det er tydeligt for alle, hvordan jobbytte kan være med til at skabe og videreudvikle bæredygtige velfærdsydelser med god kvalitet. Det betyder også, at der kommunikeres konkrete historier om udbyttet, og at der er ledelsesopbakning på alle ledelsesniveauer.

Når jobbytte møder modstand, er der *også* grund til at undersøge, om der kan gøres yderligere for at sikre strategisk forankring.

Kan jobbytte bringes nærmere en direktionsopbakning?

- Skal det på dagsordenen på et direktionsmøde?
- Kan topledelsen have en funktion i at udbrede kendskab til jobbytte-ordningen som en god mulighed for kompetenceudvikling?
- Skal jobbytte-ordningen ind i direktørkontrakterne?



Hvis medarbejderne har kendskab til hinandens opgaver, vil de også i højere grad kunne gøre brug af hinandens viden og kompetencer i den daglige opgaveløsning