

Arbejdsfællesskaber i Aarhus Vand

Forord.....	2
Hvad er et Arbejdsfællesskab.....	3
Arbejdsfællesskaber bygger på et fælles sæt roller	3
Sådan gør du	5
Sådan arbejder vi i et AF	7
Rammen for Arbejdsfællesskaber / Governance / succeskriterier	10

Forord

Ambition

Med inspiration fra naturen, hvor alle arter spiller en vigtig og unik rolle i et sundt økosystem, og hvor mange individer arbejder sammen om et fælles formål uden et trægt og formelt hierarki, ønsker vi at se en blomstrende og mangfoldig arbejdsplads i Aarhus Vand. Ambitionen er at være en arbejdsplads, hvor alle oplever at bidrage til opgaven, udvikle måden vi arbejder sammen på, og at vi hver især udvikler os. Vores formål og VAND-værdier (Vi-følelse, Ansvar, Nyskabelse og Dialog) er vigtige rammer også for fremtiden.

Arbejdsfællesskaber og måden, vi udvikler de på, giver os mulighed for at styrke vores arbejdsplads, så den er attraktiv for alle (ung, ældre, erfaren, ny, osv.) der vil arbejde i arbejdsfællesskaber.

Hvordan

Det handler også om at skabe en tryk og åben kultur, som skaber basis for stærke fællesskaber og som inspirerer og giver mening i hverdagen.

Det tager tid at etablere nye arbejdsformer. Og den tid vil vi tage os. Nogle vaner skal vi efterlade. Andre skal vi udvikle sammen.

Vi ved ikke præcist, hvordan Aarhus Vand tager sig ud i 2030. Men vi er sikre på, at det er den rigtige retning. Og at vi – hvis vi gør det, vi plejer at være gode til – sammen kan skabe en fremtid, som passer til dem, vi er – og dem, vi ønsker at være.

Hvad vil vi opnå!

- Vi vil skabe fremtidens samarbejdsform sammen
 - Vi ønsker at viden er i arbejdsfællesskaber og ikke kun hos den enkelte
 - Vi gør tværgående samarbejde nemt og naturligt- og tager ansvar og ejerskab sammen
- Løse opgaverne på den bedst mulige måde
 - Vi sætter opgaven og formålet forrest
 - Opgaver, arbejdsformer og roller for at arbejde i fællesskabet beskrives så det er klart for alle
- Styrke fælles beslutnings- og handlekraft
 - Samler dem, der ved noget om emnet så engagement og ejerskab tættest på opgaven fremmes
 - Vi gør brug af kollektiv viden til at træffe beslutninger og skaber gennemsigtighed om beslutningsprocesser
- Skabe trivsel og medarbejderengagement
 - Vi ønsker at alle medarbejderes potentiale er i brug
 - Fleksible roller, og fælles fokus på hvordan opgaven, samarbejdet og deltagerne udvikler sig

Vi vil (fortsat) være formålsdrevet - så vi aldrig mister det af sigte og altid udvikler os med det.

Hvad er et Arbejdsfællesskab

I Aarhus Vand er vi organiseret i arbejdsfællesskaber. Arbejdsfællesskaber til basisydelser etableres til en lang række opgaver, som primært løses i egen afdeling f.eks. drift af vandværker eller afregning af kunderne.

Arbejdsfællesskaber til fokusområder etableres til tværgående opgaver og emner, der kræver et særligt fokus f.eks. Globalisering

Arbejdsfællesskaber bygger på et fælles sæt roller

Nedenstående er de forventede roller i et Arbejdsfællesskab i Aarhus Vand. Et Arbejdsfællesskab bør dog løbende vurdere om de har behov for flere roller eller opsplitte nogle for at lykkes med deres formål, fx én der sikrer samarbejde og trivsel, én der sikrer hukommelsen, dokumentation eller én der har et dedikeret fokus på økonomien, kommunikationen m.v.

Alle medlemmer skal sikre det gode lederskab/følgeskab i arbejdsfællesskabet.

Medlemmer

Medlemmerne er den primære drivkraft for at levere på arbejdsfællesskabets formål. De bidrager med viden, faglighed og beslutninger samt udfører opgaver/arbejdet.

Facilitator:

Facilitators domæne er dialogen.

Står for at facilitere møder, indkalde til møder og skabe en prioriteret dagsorden.

Sikrer at alle kommer til orde og bidrager.

Sikrer at relevant viden bliver bragt i spil.

Sikrer gennem facilitering at der er fremdrift og at der bliver truffet beslutninger.

Formålsvogter:

Formålsvogteren vogter og tilskynder at arbejdsfællesskabet bevæger sig mod formålet og løser opgaverne i kommissoriet.

Sikrer at alle medlemmer forstår arbejdsfællesskabets formål, mål, strategisk kobling, opgaver, ansvarsområder, budget og ramme.

Reagerer hvis arbejdsfællesskabet går uden for sit formål, mandat, budget, osv.

Følger op hvis arbejdsfællesskabet ikke realiserer sit formål, løfter sine opgaver, møder sine succeskriterier osv.

Sørger for at der indhentes feedback fra arbejdsfællesskabets interessenter ligesom der sker relevant rådgivning (i og uden for Aarhusvand)

Sikrer at arbejdsfællesskabet fungerer og reagerer hvis man oplever at noget står i vejen for arbejdsfællesskabets fremdrift.

Er bindeled til sponsor eller andre relevante ift. at sikre hvad arbejdsfællesskabet har brug for, for at det fungerer.

Sørger for at opgaver og roller er beskrevet, fordelt og varetages.

Ad Hoc-Medlemmer

Ad hoc-medlemmer inviteres ind af arbejdsfællesskabet som sparringpartnere, fageksperter eller for at bidrage til beslutninger. De kan også inviteres ind med det formål at give arbejdsfællesskabet supplerende viden, assistance og ressourcer i en periode.

Sponsor

Sponsoren er ansvarlig for at godkende arbejdsfællesskabers formålspapir og budget og kan tage beslutninger i tilfælde af, at der ikke kan opnås enighed om en beslutning i arbejdsfællesskabet.

Sponsoren sikrer, at arbejdsfællesskabets formål og økonomi er i overensstemmelse med Aarhus Vands strategi og virksomhedsmål

Sponsoren skal sammen med afdelingsledelsen (personaleleder, afdelingschef eller direktør) fremme medarbejderes engagement ved at skabe forbindelse mellem medarbejdere og organisationens formål og værdier.

Sponsoren viser engagement, anerkender og italesætter arbejdsfællesskabets indsats og resultater.

Sponsoren tilbyder de nødvendige ressourcer, for at arbejdsfællesskabet kan blive en succes og hjælper med at fjerne barrierer for arbejdsfællesskabets fortsatte fremdrift.

Sponsoren kommer som udgangspunkt fra den afdeling, hvorfra arbejdsfællesskabet udspringer.

Sponsoren godkender arbejdsfællesskabernes roller og funktioner samt sikre evaluering og arbejdsfællesskabets beståen/nedlæggelse.

Sådan gør du

Et arbejdsfællesskab kan startes af enhver i AAV, der ser et behov for fokus på en opgave eller en udfordring. Orienter jer inden opstart af et arbejdsfællesskab. Bliver opgaven allerede løst eller kan den løses et andet sted? Vi ønsker så enkel og smidig en organisation som muligt, så kan opgaven klares af en person, så vælg dette og kan opgaven klares af et allerede eksisterende arbejdsfællesskab, så vælg dette.

Nedenstående er hjælp til udfyldelse af et kommissorium for arbejdsfællesskabet.

Start hvor det er nemmest at komme i gang.

Formål	Beskriv hvilken overordnet opgave arbejdsfællesskabet skal løse
Strategi	Beskriv hvor og hvorfor det understøtter strategien.
Succeskriterier	Her skal I beskrive hvilke succeskriterier I skal lykkes med for at opnå formålet og opgaverne i den angivne periode. Ex.: Vagt – vi gør så lidt som muligt uden for normal arbejdstid – og flytter opgaverne til dagtimerne, hvis det er muligt. Ex.: Hvilke opgaver skal I nå i mål med i den givne periode? Ex på proces: Tænk individuelt i to minutter og del det med hinanden efterfølgende.
Opgaver	Her listes de opgaver, som AF'et skal løse i den givne periode. Lav evt. en brainstorm på opgaver og prioriter dem efterfølgende. Hav et blik for, hvad er realistisk inden for den givne periode og ressourcer til rådighed. Husk rådgøring med meningsfuldt berørte. Der kan godt være et eller flere projekter i et AF! Projektet kan indsættes under opgaver for en given periode.
Deltagere	Hvem skal være en del af AF'et? • Hvilke deltagere er nødvendige i forhold til løsning af opgaverne. • Hvilke kompetencer er kritiske for at AF'et kan lykkes? • Rådgøring hos deltagere i forhold til tid/prioritering i forhold til deltagelse i andre arbejdsfællesskaber.
Roller	Gennemgå beskrivelserne af rollerne. (Rollerne er beskrevet under punktet "Arbejdsfællesskaber bygger på et fælles sæt roller). Tænk over hvilken rolle du bedst kan understøtte opgaven med? Kollegaerne skal være trygge ved rollerne, have evnerne og forstå hvad rollerne kræver. De faste styringsroller: Formålsvogter og Facilitator skal besættes. Øvrige nødvendige operationelle roller fastsætter AF'et selv.

Periode	Der skal altid fastsættes en periode. Perioder kan være af forskellig varighed. Perioden skal altid sammenholdes med opgaver og ressourcer. Ved udgangen af en periode evalueres arbejdsfællesskabet (se evalueringsvejledning). Ved udgangen af en periode vurderes om arbejdsfællesskabet skal fortsætte og i hvilken konstellation (se evalueringsvejledning). Overvej hvor ofte en evaluering vil være hjælpsom. Fx ved en periode på et år er det passende med to evalueringer.
Budget	Økonomisk budget fastlægges sammen med sponsor.
Sagsnumre	Her kan I liste de mest gængse sagsnumre, som I ved der vil blive brugt i arbejdsfællesskabet. Skal der oprettes nye sagsnumre og hovedaktiviteter skal dette afstemmes med sponsor.
Samarbejdsflader	Her listes andre arbejdsfællesskaber og eksterne partnere. Listen kan være en hjælp i forhold til, hvor I kan søge rådgøring. Overvej også: Hvem kan bidrage – og med hvad – til opgaven? Fx andre AF'ere.
Sponsor	Sponsor er som udgangspunkt et medlem af afdelingsledelsen. Afklar sponsor med en personaleleder eller afdelingschef.

Sådan arbejder vi i et AF

Det at sikre et velfungerende AF, som succesfuldt får leveret på sine opgaver og dermed sikrer AF'ets formål, er nemmere sagt end gjort.

Dette afsnit indeholder forskellige værktøjer (modeller, skabeloner, råd etc) som har hjulpet andre AF'er. Så måske også dit?

1. Rådføring

Hvorfor skal du som AF søge råd?

Alle AF'ere kan træffe beslutning om det, der knytter sig til AF'ets formål, men beslutninger skal træffes med rådføring.

Ovennævnte kræver, at man

- Forholder sig til om beslutningen tjener AAVs formål og AAVs bedste
- Beder om råd fra dem, som
 - Bliver meningsfyldt berørt af beslutningen
 - Har relevant viden på området
- Sørger for at beslutningen formidles, fastholdes og gennemføres.

Vær obs på at:

- Råd også skal søges fra dem, I ved, har et andet perspektiv
- Det ikke bliver "pseudo rådføring". Rådene skal nøje overvejes.
- Jo større beslutningen er, desto flere råd skal søges.

2. Beslutningsprocessen

Når den relevante rådføring er foretaget og der skal træffes beslutninger, er det vigtigt, at vi hjælper hinanden med at holde fokus på, hvad der er bedst for AAV og hvordan forslaget understøtter AF'ets formål. Og så skal vi give følgeskab. Alle i AF'et behøver ikke at være enige, men vi skal kunne "leve med" beslutningen.

For at nå frem til den gode beslutning skal vi arbejde *med* og ikke *mod* den/de, som fremsætter forslaget. Start med at have fokus på at lytte og forstå det fremlagte forslag. Hav ikke fokus på at nå frem til det, som du up-front selv tænker, skal være konklusionen.

Trin 1 Præsentation af forslaget	Trin 2 Opklarende spørgsmål	Trin 3 Refleksioner og input	Trin 4 Justeringer?	Trin 5 Indsigelser?	Trin 6 Beslutning og følgeskab
Gennemgå forslaget fagligt og sagligt. Herunder hvordan forslaget tjener AAVs bedste og understøtter AF'ets formål.	Vi stiller kun spørgsmål til det, som vi ikke forstår. Egne holdninger pareres. Fokus på at forstå forslaget.	Der reflekteres over forslaget og tungtvejende input overvejes. Fagligt og sagligt input, ikke blot "synsninger". Er der rådført tilstrækkeligt?	Er der behov for justeringer (tungtvejende/meningsforstyrrende) for at give følgeskab?	Understøttes AF'ets formål? Er det acceptabelt set med AAV øjne? Er det inden for AF'ets formål?	Det er måske ikke din præference, men kan du "leve med" beslutningen og give følgeskab?

Vær obs på, at de 6 trin ikke nødvendigvis kan klares i én omgang. Der er måske behov for at stoppe op mellem nogle af trinene og give tid til, at sagen kan overvejes. Måske også behov for indhentning af baggrundsviden og yderligere rådføring.

Derudover kan det være hjælpsomt at anvende denne model i beslutningsovervejelserne.



3. Møder

At arbejde i et AF bør ikke kræve flere møder end da vi ikke havde AF'er, men det er måske andre typer af møder og med andre deltagere, der er behov for.

Når AF'et vurderer, at der er behov for at mødes, så overvej særligt hvorfor og om hvad I mødes. Hav fokus på:

- Hvorfor skal vi mødes og hvordan understøtter mødet AF'ets formål og mål
- Hvad er formålet med de enkelte agendapunkter og er det til information, drøftelse eller beslutning.
- Del dagsordenen forud for mødet (se eksempel på Vandtanken <link>).
- Sørg for at fastholde aftalte actions og eventuelle beslutninger i det omfang, som I skønner nødvendigt (se eksempel på Vandtanken <link>).
- Og så et godt råd i forhold til selve mødet: Vær åben, ærlig og respektfuld.

Ved mødets start kan anbefales at "tjekke ind". Dette tjener, at vi alle bliver "tunet" ind på mødet. Tilsvarende anbefales at "tjekke ud" ved mødets afslutning. Dette understøtter mulighed for refleksion og læring (var mødet relevant, hvad godt at tage med til næste møde etc).

Alle siger noget ganske kort ved tjek-ind/ud og det er ikke tanken, at dette skal kommenteres eller diskuteres (på det tidspunkt).

4. Evaluering, løbende og når AFs formål er opnået

Når et AF's formål er opnået og AF'et derfor skal lukkes ned, skal der foretages en evaluering. Se appendix xyz. Dette gøres for at sikre at

- AF'et nu også er klar til at lukke
- Høste læringer for den enkelte i AF'et og herved sikre at den enkelte bærer dette med sig til andet AF-arbejde
- Høste læringer til brug for videreudviklingen af AAVs AF-koncept.

Ud over ved afslutning af et AF er det ofte også godt i løbet af AF'ets levetid at stoppe op og evaluere hvordan AF'et fungerer. Dette er noget, som ethvert medlem af AF'et kan og skal opfordre til, hvis vedkommende skønner det relevant. Der kan godt være en tendens til, at man ikke får det gjort, når hverdagen tager over og derfor kan det være en god idé i starten af AF'et levetid at aftale, at I hver x. måned, vil foretage en evaluering.

Disse regelmæssige evalueringer er også en god anledning til at vende om der er AF medlemmer, hvis opgaver i AF'et er løst og personen derfor kan udtræde af AF'et.

5. Når et AF har brug for hjælp

Uanset hvor velfungerede et AF er, så vil der givetvis opstå udfordringer, som du oplever, at AF'et ikke får løst. Det kan f.eks. være, at du oplever, at der ikke er den ønskede fremdrift, at det er utydeligt hvem gør hvad, at samarbejdet ikke kører eller noget helt fjerde. Hvad gør du så?

1. Sæt det på dagsordenen i arbejdsfællesskabet eller bed formålsvogter om at invitere til evaluering/refleksion. Hvis ikke det løser udfordringerne så –
2. Skal I tage fat i sponsor.

Hvis du ser at ovennævnte fortsat ikke har løst problemerne -

3. Bed om hjælp hos din personaleleder.

Hvis du har brug for individuel sparring:

- A. Du har det svært og noget bøvler – tal med din personaleleder, alternativt HR.
- B. Du har for mange arbejdsopgaver – start med at tale med dit/dine AF'ere. Hvis det ikke er tilstrækkeligt – tag kontakt til din personaleleder.

Rammen for Arbejdsfællesskaber / Governance / succeskriterier

Arbejdsfællesskaber er måden hvor på vi har valgt at organisere os i Aarhus Vand.

Organisationsformen betyder at mange kan tage beslutninger. Denne beslutningskompetence skal øves og trænes gennem bl.a. rådgøring. Samtidig skal arbejdsfællesskaberne sikre at beslutningerne er indenfor rammerne af bl.a. vores personalehåndbog, overenskomster, lokalaftaler, digitale principper og IT-sikkerhed.