

10 gode historier ... Inspiration til fremtidens sunde rengøringsarbejdspladser



Forord

Branchearbejdsmiljørådet for service- og tjenesteydelser har i samarbejde med Teknologisk Institut, Arbejdsliv, udarbejdet dette inspirationshæfte med ti gode eksempler på ændret arbejdsorganisering, der kan bidrage til arbejdsglæde, mindre nedslidning og mindre sygefravær blandt medarbejdere.

Inspirationshæftet viser, hvordan ledere, medarbejder-, tillids- og sikkerhedsrepræsentanter kan medvirke til udvikling af arbejdets organisering inden for rengøringsbranchen.

Medarbejdere og ledelse fra de deltagende arbejdspladser har været inddraget i de beskrevne historier om fremtidens sunde rengøringspladser. Initiativerne er meget forskellige – nogle har nået rigtig meget, andre mindre.

Vores håb er, at de gode erfaringer fra disse ti spændende historier, virksomhederne kan fortælle, kan give jer inspiration til at skabe mere interessante og samtidig mindre nedslidende job.

En stor tak til alle arbejdspladser for jeres medvirken.



Indledning	3
Opmærksomhed, nærvær, respekt og lytten til hinanden	4
God ledelse i servicebranchen	4
Eksempel på ledelse, som duer	5
God ledelse medfører trivsel og flere tilfredse kunder	6
Forskellighed giver nye idéer	7
Kulturen på arbejdspladsen	7
Forskelligheden giver nye idéer	8
Mangfoldig faglighed og viden	9
Selværd er vigtigt	11
Synlig ledelse og bredere jobfunktioner	11
Synlig ledelse - mindsket fravær	11
Bredere job	12
Psykisk arbejdsmiljø	13
Mobning	13
Toiletshow og karamelkonkurrence	14
Læring, uddannelse og samarbejde	14
Teambuilding	14
Selvstyrende team	15
Ansvar for økonomi	16
Toiletshow, karamelkonkurrence og Den gyldne kost	17
Den tid er forbi, hvor man kan sige, "I går jo bare og gør rent"	18
Bedre uddannelse som kvalitetssikring	18
Uddannelse	19
Fremtidens rengøringsjob	20
Kunde eller kollega	21
Uddannelse som kvalitetssikring	22
»Vi er ikke bare rengøringskoner«	23
Selvstyrende gruppe med flere servicefunktioner	23
Historien bag dannelsen af servicegruppen	23
Arbejdet i dag	24
Rengøringsteknologi, ergonomi og hensynet til det ydre miljø	25
At være en del af huset	26
Fremtidens servicegruppe	27
En god tone smitter	29
God ledelse i medvind og modvind	29
Ledelse under organisatoriske forandringer	29
En rummelig arbejdsplads med plads til nye idéer	31
De selvstyrende grupper i den nye organisering	32
Kultur og arbejde	34
Tæt opfølgning og løbende kontakt er en god investering	35
Gode oplæringsforløb - bedre fastholdelse	35
Arbejdslederens rolle	37
Piloter øger integrationen	38
Det har gjort en stor forskel, at vi har været på uddannelsen sammen	39
Samarbejde på tværs af arbejdsopgaver	39
Mere klarhed for begge parter	45
Kvalitetsstyring af serviceydelser	45

10 gode historier...Inspiration til fremtidens sunde rengøringsarbejdspladser

I dette hæfte fortælles 10 gode historier om rengøringsarbejdspladser, som har gjort noget særligt for at forbedre arbejdsmiljøet, samarbejdet eller arbejdspladskulturen. På alle de deltagende arbejdspladser er hovedopgaven at gøre rent. Det vil sige, at medarbejderne udfører et arbejde, som generelt set har udviklet sig til at være mere opsplittet, sådan at den enkelte assistent er underlagt stadigt strengere krav til effektivitet, udfører arbejde, som er mindre varieret og med mindre råderum til selvstændigt at kunne planlægge eget arbejde.

På arbejdspladserne, som beskrives her, har medarbejdere og ledere valgt at gå en anden vej. De har ønsket at skabe mere interessante job, der samtidig er mindre nedslidende, ved f.eks.

- at arbejde i med- eller selvstyrende grupper
- at supplere rengøringsarbejde med andre servicefunktioner
- at uddanne sig og udføre arbejdet mere professionelt
- at arbejde koncentreret med ledelsesudvikling
- at bruge mangfoldigheden blandt medarbejderne til at udvikle kulturen.

Virksomhedernes historier beskrives til inspiration for andre om, hvordan blandt andet en ændret arbejdsorganisering kan bidrage til arbejdsglæde og mindre nedslidning.

De deltagende virksomheder har ikke fuldt ud nået de mål, de selv har sat sig. De har hver for sig arbejdet koncentreret med enkelte områder mod, hvad man kan kalde en vision om 'Den sunde rengørings- og servicearbejdsplads'.

Hensigten med de 10 historier her er at inspirere til jeres virksomheds vision!

Opmærksomhed, nærvær, respekt og lytten til hinanden

Bidstrup-Jensen er en privatejet virksomhed med 70 ansatte. Virksomheden har kunder på Fyn og i trekantsområdet. Virksomheden udfører rengørings- og serviceopgaver bl.a. på skoler, biblioteker og butikker.

God ledelse i servicebranchen

Overgangen fra rengøring til service

For at optimere og lette overgangen fra at være i rengøringsbranchen til at bevæge sig over i servicebranchen kræves der en særlig opmærksomhed på overraskende mange ting. Der er nye opgaver, nye kompetencer, nye erfaringer og nye metoder og ikke mindst - nye måder at samarbejde på.

Bidstrup-Jensen har servicering og rengøring på biblioteker, kontorer, butikker samt rengøring på skoler, hvilket betyder stor variation i arbejdet, og at man har stor kontakt til brugerne

I de tidligere opgaver med 'rå rengøring' (rengøring uden andre supplerende servicefunktioner) var der også mange udfordringer i samarbejdet medarbejdere imellem og samarbejdet mellem ledere og medarbejdere. Disse udfordringer har langsomt bevæget sig i retning af mere team-arbejde, mere

jobberigelse, jobrotation og andre former for ny organisering af arbejdet. Dette har givet større arbejdsglæde og også en del frustration undervejs i processen for såvel ledere som medarbejdere. De fleste beskriver dog de nye samarbejdsformer som berigende "når først, man lige har vænnet sig til det".

I ledergruppen hos Bidstrup-Jensen er der en særlig opmærksomhed på den jobglidning eller ændring i arbejdsindholdet, der i øjeblikket sker, når branchen bevæger sig mere i retning af serviceydelser. De ansatte, som primært er uddannede til rengøring, skal nu også levere serviceydelser, såsom borddækning til møder og konferencer, modtagelse af gæster, servering af frokost, kaffe og brød, forskellige pedelopgaver, postomdeling, kopiering og mange andre 'sideprodukter'.



Denne jobglidning eller jobudvidelse betyder, at ledelsen ved ansættelse af nye medarbejdere skal være særligt opmærksom på, at den gruppe, der ansættes, bliver informeret klart om, at jobbet indeholder mange flere funktioner end tidligere.

Herudover viser det sig, at også dét at lede disse mange funktioner kræver mere nærvær end tidligere, da der er mange nye spørgsmål fra såvel medarbejdere med stor erfaring som nye medarbejdere. Disse mange nye spørgsmål kræver meget af ledelsen. De kræver først og fremmest nærvær og indsigt i arbejdsfunktionerne. Samtidig kræver de, at lederen er fleksibel og lyttende, da medarbejderne i disse forskellige funktioner ofte har mange gode idéer til, hvordan jobbet kan udføres mest effektivt og med høj kvalitet. Her kan lederen ofte komme til kort med sit eget perspektiv, og derfor er det vigtigt, at han/hun sørger for at lade medarbejderen udfolde sin kreativitet og viden om de specifikke arbejdsopgaver.

Hos Bidstrup-Jensen har dette betydet, at de har sendt deres ledere og medarbejdere på kursus sammen i kommunikation og ledelse for at kunne løfte opgaven. Ledelsen kommer fra andre job i rengøringsbranchen, hvor de også har haft ledelsesfunktioner. Indehaverne har etableret en virksomhed i vækst, som nu har 70 ansatte, og udvider stadig sin kundekreds, antal ansatte og serviceydelser. Dette betyder, at ledelsesfunktionen skal være toptunet for at kunne understøtte medarbejderne og udvikle nye samarbejdsformer mv. samt nye produkter til kundekredsen.

Eksempel på ledelse, som duer

En leder og en medarbejder fortæller, at der er brug for opmærksomhed, nærvær, respekt og lytten til hinanden.



Lederen Flemming, fortæller: "Jeg kan nogle gange finde på at udtrykke mig lidt firkantet og måske lidt forkert. Vi havde en sag for nogen tid siden, hvor Else-Maries rengøring blev kontrolleret, og de, der kontrollerede rengøringen, havde ved en fejltagelse været ude, før Else-Marie havde været der. Det var jeg naturligvis ikke opmærksom på, og jeg fortalte Else-Marie, hvad 'kontrollørerne' havde sagt om rengøringen". Else-Marie: "Jeg blev både gal og ked af det, men jeg kunne ikke sige noget lige med det samme. Da jeg så havde været hjemme og sundet mig lidt og sovet på det og snakket med nogen om det, besluttede jeg at sige noget til Flemming næste dag. - Man går jo og får sådan en mærkelig klump indeni. Jeg følte mig uretfærdigt behandlet. Da jeg så gik til Flemming næste dag, sagde jeg det til ham, som det var, at jeg var både gal og ked af det, og så fandt vi ud af, at kontrollen havde været der, før jeg havde gjort rent."

Flemming: "Somme tider kan det jo være svært at have overblikket, og jeg var ikke lige opmærksom. Derfor er jeg dybt taknemmelig for, at Else-Marie kom og fortalte mig, hvordan det hele hang sammen, og hvordan hun havde det med det. På den måde er både jeg og assistenterne afhængige af, at vi har en god dialog."

"Der er også andre eksempler på, hvor det er modsat, hvor det er mig, der kommer i tanker om, at jeg nok hellere lige må justere noget af, og det går ikke uden den gode kontakt med hinanden i dagligdagen."



- Tidligere arbejdede jeg primært med rengøringsmaskinerne; nu arbejder jeg jo med mennesker og organisering af arbejdet, og det kræver noget helt andet af mig som leder!"

God ledelse medfører trivsel og flere tilfredse kunder

God og klar ledelse i servicebranchen medfører, at medarbejderne trives, og at kunderne i udstrakt grad er tilfredse. Det betyder også, at det psykosociale arbejdsmiljø håndteres professionelt, og at man derfor kan være på forkant med at håndtere eventuelle kommende vanskeligheder mellem medarbejderne og kunderne, som bliver mere og mere krævende.

God ledelse medfører også, at man som medarbejder oplever sig hørt og set, og der skabes derfor i højere grad loyalitet og respekt i dagligdagen, som igen breder sig til kolleger og kunder. Som en medarbejder sagde: "En god leder er guld værd, både på de gode og de dårlige dage. Det er ham/hende, der kan få det hele til at hænge sammen, når man engang imellem ikke selv kan se sig ud af det - og ham/hende, der kan inspirere til, at jeg kommer til at tænke nyt."



Nytænkning på skolen med opklapning af borde/bænke på gangarealerne er en ny idé, som lederen og assistenterne sætter stor pris på.

Kulturen på arbejdspladsen

"Ansatte fra fremmede kulturer giver os noget mere at tænke over".

Dansk Cleaning Service har mange forskellige typer af rengøring - primært kontorrensning - men startede med flyrensning i 1966 hos Sterling Airways. Flyrensning kræver fleksibilitet og idérigdom. Medarbejderne fortæller, at det er rigtigt svært at gøre rent med meget lidt plads, foran, bagved og under stole, som står tæt og fast i gulvet. Lederen fortæller:

"Vi skal kunne komme ind med en støvsuger alle steder. Det har betydet, at der blev udviklet særlige små ryg-støvsugere og andre specielle redskaber, og at vi fra starten er blevet tvunget til at tænke anderledes. Det forsøger vi stadig at holde fast i som grundprincip. Et fly er jo en forretning, som er mest givtig, når flyene er i luften. Derfor skal rengøringen også gå pokers stærkt."

Denne evne til at tænke anderledes har Dansk Cleaning Service trukket med over i andre områder. At tænke anderledes er ikke kun en nødvendighed, når det er specielle steder, der skal gøres rent. Det er også nødvendigt, når man har mange ansatte fra forskellige lande, religioner og kulturer, som skal samarbejde med hinanden, med ledelsen og med kunderne om en fælles serviceopgave.

Der er en stigende grad af mangfoldighed i den gruppe af medarbejdere, som søger ind i rengørings- og servicebranchen. Det er meget forskellige uddannelser, forskellige kulturer og religioner, som præger assistenterne. I starten har det givet vældigt mange vanskeligheder i forhold til arbejdets organisering, i fastholdelse af medarbejdere, i tilstrækkelig faglig viden og færdigheder, i sygefravær og i samarbejdet om håndtering af det daglige servicearbejde.

Stor variation i gruppen af medarbejdere og i opgavetyper kræver en særlig grad af forståelse for, hvordan man kan arbejde rationelt og effektivt samtidig med, at den enkelte medarbejder kan folde sig ud med gode idéer til serviceløsninger. Mette, som er inspektør og sparringspartner for serviceassistenterne, fortæller:

"De mange indvandrere, vi har ansat, kommer med deres identitet fra de fremmede lande. De vil også gerne fortælle noget om deres hjemland til os - det sociale betyder meget for dem, men de har ofte intet netværk. På den måde er vi på én gang deres kolleger og samtidig en vigtig del af deres netværk".



Ledere og medarbejdere fortæller om forskellige erfaringer og nogle af startvanskelighederne ved at arbejde med medarbejdere med forskellige kulturer og baggrund:

- Nogle tager ikke mod ordrer fra kvinder.
- Andre mener, det er urent arbejde at gøre toiletter rene. Det betød i starten, at nogle mandlige assistenter ikke lavede noget - de satte sig bare ned. "I Irak gør vi ikke toiletter rene. Nogle spiser ikke ostemad, og vi gør altså bare ikke toiletter rene. Det virker psykologisk godt at have en ældre medarbejder sammen med sig, når vi taler med de tosprogede - de respekterer alderen mere, end vi gør her.

"Vi har lært, at man skal snakke om alt muligt andet, inden man eventuelt kommer med en klage til en indvandrer. De har meget stor stolthed og æresfølelse, og hvis man går direkte til at fortælle om en klage, så går det helt galt".

Alle disse overvejelser om, hvordan man kan tackle vanskelige serviceopgaver og håndtere mangfoldige medarbejdere på en ordentlig måde, har smittet af på den måde, både ledelse og medarbejdere opfatter samarbejdet i hverdagen helt generelt.

En praktikant (i arbejdsprøvning) fortæller:

"Fordi vi hele tiden skal tænke på, hvordan vi løser specielle opgaver, og hvordan vi bedst forstår hinanden som kolleger, betyder det, at vi også har fået mere øje på vores egen måde at samarbejde på og også på vores egen kultur."

På denne måde har hverdagen fået et præg af, at det er godt at tænke forskelligt, at man kan inspirere hinanden, og at det er i orden at løse opgaver på forskellige måder, bare resultatet bliver godt.

Forskelligheden giver nye idéer

En medarbejder fortæller, at det ofte er nogle små ting, der har stor betydning:

"Et eksempel er, at en af vores nye kolleger klagede over at skulle hente ting forskellige steder i bygningen. Vi blev så enige om, at det er for besværligt at køre op og ned mellem forskellige etager med vores rengøringsudstyr. Det betød, at vi nu har alle vores ting i et rum på hver etage, så nu har vi vores eget 'territorium' hos kunden - et sted, som bare er vores."



Vores redskaber i et lokale på hver etage

Mangfoldig faglighed og viden

Med baggrund i mangfoldigheden arrangerer Dansk Cleaning Service hvert år et 2-dages seminar, som er både fagligt og socialt. Sidste år foregik det på et godt hotel. Det blev valgt, fordi assistenterne ikke møder megen luksus i arbejdsdagen, og på denne måde får de selv service og lidt luksus, som de til hverdag giver til andre. Der bliver også lagt meget vægt på samværet om aftenen, så alle bliver 'rystet sammen', hvilket de stadig taler om i hverdagen. Et af temaerne, som blev knyttet sammen med fagligheden, var 'Sammen blomster vi'. Tag et billede af blomsten - hvordan bliver den ved med at være pæn? Hvordan skal den plejes? En medarbejder fortæller:

"På samme måde er det med vedligeholdelse, som vi laver til dagligt, når vi gør rent. Tanken om at blomster skal plejes - svarer lidt til det rengørings- og vedligeholdelsesarbejde, vi laver til daglig. Alle fik en blomst med hjem - en plastikblomst - som vi så satte op i vores rengøringsrum. Vi griner stadigvæk over at tænke på, at der ikke skal meget vedligeholdelse til sådan en plastikblomst."

For at skabe fælles faglighed og viden arrangeres der ligeledes faglige møder og undervisning, som ofte foregår om lørdagen, og der er stort engagement og efterspørgsel efter at mødes og lære af og om hinanden på tværs af opgaverne.



Klargøring af rengøringsmiddel

De fælles arrangementer og hverdagens blanding af 'bøvl og begejstring' ser ud til at have givet en kampånd og en loyalitet, som ikke kan gøres op i ret meget andet end trivsel. Udover arrangementerne er både medarbejdere og ledere opmærksomme på, at rengøring er et slidsomt arbejde, så de har lagt stor vægt på jobrotation. Her arbejdes også på tværs af kulturer og traditioner, og man forsøger sig nu også med at få græsslåning, udskiftning af pærer, vedligeholdelse af grønne planter, kaffebrygning, bord-dækning, mødeklargøring osv. ind i det daglige arbejde.



"Uanset hvor forskellige vi er, så er der flere ting vi har til fælles end vi har forskelligheder"

Det, som i første omgang så ud til at blive vanskeligt og uoverskueligt med den store mangfoldighed i arbejdsstyrken, kan måske - selvom der stadig er nogle store udfordringer - på sigt vende sig til at blive et plus for opgaveløsningerne i sidste ende.

Selværd er vigtigt



Synlig ledelse og bredere jobfunktioner

ISS på Roskilde Amtssygehus har igennem de seneste år gennemført et projekt med titlen 'Synlig ledelse'. Et af målene med projektet har været at skabe et øget engagement i arbejdet fra medarbejdernes side ved, at de får uddelegeret en større del af planlægnings- og uddannelsesopgaverne, og samtidig er der arbejdet med at skabe en mere gennemskuelig rollefordeling.

ISS på Roskilde Amtssygehus

På Roskilde Amtssygehus varetages rengøringen af ISS, som i dette regi har ca. 100 rengøringsassistenter. Denne medarbejdergruppe spreder sig over 8 nationaliteter, og størsteparten (ca. 80 %) er kvinder. Der stilles store krav til kvalitet, sikkerhed og kontrol af rengøringsarbejdet på hospitalet på grund af det særlige arbejde, der finder sted her. For at sikre dette, har ISS de seneste år arbejdet med projekt Synlig ledelse og udvikling af bredere job til rengøringsassistenterne.

Synlig ledelse - mindsket fravær

Rengøringsassistenterne påtager sig i dag opgaver,

der supplerer rengøringsopgaverne, som både kan handle om uddannelse af nye kolleger, kvalitetskontrol, varebestilling, udarbejdelse af lønlistor etc. Det har været et sejt træk at få assistenterne til at påtage sig ansvar for andre opgavetyper, fortæller afdelingsleder Susanne Nielsen.

"Efterhånden er der rigtigt mange gode eksempler, hvor assistenterne har påtaget sig en ekstraopgave og et ansvar. - I starten måtte jeg bede nogle assistenter om at påtage sig disse opgaver. Nu kommer de i højere grad af sig selv og vil gerne påtage sig nye opgavetyper. Og så er der også god økonomi i projekt Synlig ledelse: Det, som det har kostet at gennemføre projektet, er til fulde blevet tjent ind gennem det mindskede fravær."

Både leder- og medarbejderrepræsentanter fortæller, at projektet har haft mærkbar konsekvens for fraværet, der er faldet betydeligt de seneste par år. Derudover har det styrket fastholdelsen af medarbejderne. Der har som konsekvens af dette kun været et meget begrænset behov for at rekruttere nye medarbejdere.



Bredere job

En anden del af projektet har været, og er stadig, at skabe bredere jobfunktioner. Det vil sige i samarbejde med de forskellige afdelinger på RAS at få udviklet arbejdsopgaverne for rengøringsassistentene, således at de ikke alene indeholder de traditionelle rengøringsopgaver, men suppleres med en række serviceopgaver. Formålet med at indarbejde så mange serviceopgaver som muligt i rengøringsassistenternes arbejde er at mindske den nedslidning, der er resultatet af et fuldtidsrengøringsjob.

Serviceopgaver er således en lang række opgaver, som ikke er deciderede rengøringsopgaver eksempelvis at dække morgenbord til patienterne, tage af bordet, lave kaffe etc. Flere rengøringsassistenter er ansvarlige for den løbende kontakt og kontraktudvikling med udvalgte afdelinger. En medarbejderrepræsentant fortæller at,

"Det er fast indarbejdet i kontakten med afdelingerne at forsøge at udvikle flere serviceopgaver til rengøringsassistentene på RAS".

Dette fokus og kontinuerlige arbejde på at udvikle mængden af serviceopgaver er med til at mindske den fysiske nedslidning af assistenterne og giver samtidig mulighed for, at assistenter med nedsat arbejdsevne eller særlige behov ikke bliver udstødt fra arbejdspladsen, men at der stadig kan findes en plads og et godt jobindhold til disse.

Psykisk arbejdsmiljø

Hos ISS på RAS er der stort fokus på det psykiske arbejdsmiljø. En af årsagerne til dette er, at arbejdet finder sted på et sygehus. Sygehuset er åbent i døgndrift, og det er et vilkår ved arbejdet, at assistenterne i deres daglige arbejde møder sygdom, angst og sorg. For assistenterne er dette møde ofte svært at udholde og håndtere – også selv om de ikke er i direkte kontakt med patienterne.

"Vi har et stort behov for at snakke åbent med hinanden og vores leder, om det vi ser og særligt, hvordan vi har det med det, vi ser. Vi er meget opmærksomme på, at det skal være ok at sige fra over for arbejde på særlige afdelinger", fortæller en af rengøringsassistentene.

Særligt arbejdet på skadestuen kan være hårdt, fordi der hele tiden kommer folk, der er kommet til skade og akut har brug for hjælp. Afdelingen er ofte præget af stress, og rengøringsassistentene skal være gode til at tilpasse sig den uensartede rytme på afdelingen. De skal være opmærksomme på, hvornår stuerne er fri for patienter, og hvornår der derfor er mulighed for at rengøre stuen. Ofte er det en længere proces at vænne sig til at være på afdelinger som disse. Det tager tid og kræver gode muligheder for kollegial støtte til at håndtere nogle af de ting, man som rengøringsassistent ser og oplever. At have mulighed for at sige fra og komme til at arbejde i en anden afdeling er også vigtigt at vide, for at klare det psykisk. Hos ISS på RAS arbejdes der systematisk med den åbne dialog om det psykiske arbejdsmiljø. Dels bringes temaet op på møderne, og dels er både kolleger og ledere opmærksomme på at spørge ind til dette og få sat ord på, hvordan den enkelte har det.

Mobning

Afdelingsleder Susanne Nielsen fortæller, at assistenterne til tider oplever, at hospitalspersonalet taler nedsættende til rengøringsassistentene. Det er et forhold, der bliver sat meget stort fokus på.

"Vi forsøger at opbygge assistenternes selvværd, så de selv kan sige fra i forhold til diskriminerende kommentarer. Men der har været episoder, hvor rengøringsassistenter er blevet mobbet og diskrimineret af eksempelvis læger eller sygeplejersker, hvor vi har måttet gribe ind og tage en snak med eksempelvis afdelingssygeplejersken, hvor der bliver sat ord på, hvad der sker, når en af rengøringsassistentene bliver mobbet. Vi ser det som en af vores vigtigste opgaver at tage hånd om denne type problemer", siger Susanne Nielsen.

Assistenten med anden etnisk baggrund end dansk synes at være særligt udsatte for mobning og diskrimination, fortæller både leder- og medarbejderrepræsentanter. For at håndtere dette problem, bliver temaet bragt op på afdelingsmøder, og der bliver fulgt op på de tilfælde, der har været på mobning. Opfølgningen handler både om at konfrontere mobberen med problematikken, men i særdeleshed om at kolleger og leder gennem åben dialog støtter op om den udsatte medarbejder.

Sammenfattende har ISS på RAS fokus på flere faktorer i det psykiske arbejdsmiljø, der skal sikre, at assistenterne trives. Forebyggelsen af psykiske arbejdsmiljøproblemer handler hos ISS på RAS både om at skabe rammerne for den enkelte assistents medbestemmelse og om at skabe en kultur på arbejdspladsen, som gør det muligt at tale åbent sammen - både i medarbejdergruppen men også i relationen mellem leder og medarbejder.

Toiletshow og karamelkonkurrence



*Rengøring på Skolen på La Cours Vej
Rengøringspersonale og skolebetjent ved morgen-
møde. De er ansat under Frederiksberg Kommune
og varetager rengøringsopgaver på skolen på La
Cours Vej*

Læring, uddannelse og samarbejde

Hver morgen præcis kl. 8.15 mødes de - rengøringsassistenterne og skolebetjenten - til morgenmøde og morgenkaffe. Første halvdel af arbejdsdagen er gået, og der er hårdt brug for en pause. Snakken går. Løst og fast bliver vendt. Der bliver snakket både om forhold i arbejdet og i privatlivet. De bærer præg af at have det godt sammen og at kende hinanden godt. De nævner selv projektet om kompetenceudvikling i teamorganiseret rengøring, som de har deltaget i, som en væsentlig årsag til det sammenhold, der er i dag.

Teambuilding

Projekt Kompetenceudvikling i teamorganiseret rengøring, der i 2002 blev igangsat af Frederiksberg Kommune og FOA, satte blandt andet fokus på intern læring, uddannelse og ikke mindst teambuilding. Hovedformålene med projektet var blandt andet at fastholde medarbejderne, at skabe et bedre arbejdsmiljø samt styrke effektiviteten og kvaliteten, således at rengøringen i eget regi ville blive konkurrencedygtig over for private selskaber. Projektet indeholdt kurser med vægt på samarbejde og kommunikation, og målet var, at assistenterne skulle være bedre til at samarbejde og fungere som et selvstyrende team.



"Tidligere var der meget brok, og det var skolebetjenten, man gik til, når der var noget, man ikke var tilfreds med", fortæller en af assistenterne og fortsætter: "I dag løser vi i langt højere grad selv vores problemer. Vi går direkte til hinanden med de ting, der irriterer os, og løser på den måde selv problemerne. Vi kommunikerer også i langt højere grad direkte med skolens brugere - børnene, lærerne og forældrene, og gør dem opmærksom på, at det er svært at gøre ordentligt rent, hvis de eksempelvis efterlader klasselokalet uordentligt".

Teambuildingforløbet har medvirket til øget selvværd blandt assistenterne og større fokus på det psykiske arbejdsmiljø. Da assistenterne arbejder individuelt, er de meget opmærksomme på også at have tid og mulighed for at snakke med hinanden, både når det handler om forhold på arbejdspladsen, men også når der er problemer på privatfronten. Rengøringskvaliteten er gennem forløbet blevet forbedret, fordi de er blevet bedre til at arbejde sammen og hjælpe hinanden.

Selvstyrende team

På baggrund af projektet fungerer rengøringsassistenterne sammen med skolebetjenten i dag som et selvstyrende team, der selv organiserer og tilrettelægger arbejdet. Det er lige fra den overordnede planlægning, der handler om, hvem der rengør hvilke områder, men også de daglige omlægninger af arbejdet, der nødvendigvis må finde sted, når en kollega ringer og melder sig syg. I de tilfælde er det gruppen, der i fællesskab finder ud af, hvordan de får håndteret dagens rengøring, sådan at alle opgaver bliver løst. Rengøring af skolen er blevet et fælles ansvar, og den enkelte medarbejder udviser i dag en større grad af fleksibilitet, som sikrer skolens rengøring.

Ansvar for økonomi

Gruppen har som følge af projektet selv fået ansvar for at bestille varer hjem og for at styre budgettet. Assisterne bestemmer selv, hvilke rengøringsmidler de vil benytte. Muligheden for medbestemmelse og budgetansvar har skærpet den enkelte assistents opmærksomhed på det daglige forbrug af eksempelvis rengøringsmidler. I dag bliver de anvisninger, der fremgår af rengøringsmidlernes etiketter, fulgt til punkt og prikke. På den måde er forbruget af rengøringsmidler og andre materialer sat ned, og gruppen sparer på den måde penge, som kan anvendes til andre hjælpemidler. Senest har rengøringspersonalet sammen med skolebetjenten besluttet at indkøbe en ny trappevaskemaskine, som kan lette rengøringsassistenternes arbejde. En assistent fortæller:

"Det har været en stor fornøjelse at få indflydelse på, hvilke hjælpemidler vi køber. Nu har vi også fået rengøringskataloger over rengøringsmaskiner og andre hjælpemidler, og det er lige som at bladere i et julegavekatalog og sætte kryds ved alle de ting, vi godt kunne tænke os".

Toiletshow, karamelkonkurrence og Den gyldne kost

Tidligere var rengøringen på skolen natarbejde for assistenterne. Som en del af projektet er arbejdstiden ændret, sådan at arbejdet i højere grad sker inden for almindelig arbejdstid. Assisterne møder tidligt om morgenen og rengør klasselokaler, inden skolens brugere møder kl. 8. Efter kl. 8 rengøres de øvrige arealer. Assisterne oplever det som et stort plus, at de har mere almindelige arbejdstider, og at de i højere grad har kontakt med brugerne. En rengøringsassistent fortæller:

"Vi gør meget for at gøre skoleeleverne opmærksomme på, at det betyder noget, at de også rydder op i klasselokalerne og på toiletterne. Vi vil gerne vise børnene, hvor meget nemmere det er for os at gøre rent, hvis tingene står på deres rigtige pladser - eksempelvis at stolene står korrekt placeret".

Ud over den daglige kontakt med børnene, har assistenterne flere gange gennemført et 'toiletshow', hvor de gennem teater viser børnene fra de mindste skoleklasser, hvad det betyder, hvis man ikke holder orden på toiletterne og rydder op efter sig. Toiletshowet gennemføres ved, at den ene assistent animerer situationen, hvor en elev er på toilettet og sviner toilettet til. Samtidig fungerer den anden assistent som fortælleren, der sætter ord på, hvad der sker. Assisterne tager også rundt i de enkelte klasser og fortæller om deres arbejde og laver 'karamel konkurrence'. Gennem denne konkurrence ser børnene, hvor meget nemmere det er at komme til karamellerne, der ligger spredt under borde og stole, hvis disse borde og stole er sat på plads.



Derudover afholdes der kontinuerligt konkurrence om, hvilke klasser der holder deres klasselokale pænere i orden. To gange om året kåres vinderklasserne, som ud over Den gyldne kost også modtager 500 kr., der går i klassekassen.

Assisterne oplever, at disse tiltag har øget både lærernes og elevernes bevidsthed om at efterlade lokalerne ryddelige, og at det samtidig har forbedret den daglige kontakt med brugerne.



Den tid er forbi, hvor man kan sige, "I går jo bare og gør rent"

Bedre uddannelse som kvalitetssikring

Fremtidens rengøringsjob på fødevarerproducerende virksomheder vil være præget af høje krav til kvalitet og effektivitet. Uddannede og fleksible medarbejdere er en af måderne, man kan sikre det på. Hos ISS Food Hygiene på Danish Crown i Ringsted har man taget et skridt i den retning gennem velstrukturerede introduktionsforløb og et professionelt kundeforhold med vægt på service.



At gøre rent på slagteriet Danish Crown i Ringsted er et helt særligt rengøringsarbejde. Det er hårdt, og det er vådt. Man gør rent i restprodukter fra slagteriproduktion, og man håndterer kemi. Slagterimaskinerne skal skilles ad, de skal rengøres, behandles med olie, og de skal samles igen. Det er et 'mandearbejde'; slagteriet er en mandearbejdsplads; der skal en god fysik til at klare arbejdet, og man skal kunne klare en til tider rå jargon. Det er altovervejende mænd (sanitører), som gør rent i selve slagteområderne. Der er også kvinder ansat, men de er fortrinsvis ansat til at gøre rent i kontorer og laboratorier m.m.

Når man ser slagteriet og følger rengøringsprocessen, minder det langt mere om industriarbejde end om arbejde, man normalt forbinder med rengøringsarbejde.

Medarbejderne fortæller, at man som ny er overvældet over størrelsen af arbejdsområdet, at finde rundt og orientere sig - også i forhold til en kompliceret rengøringsprocedure. Der er 11 trin i en rengøringsproces!



I omklædningsrummet skifter sanitørerne tøj, inden arbejdet påbegyndes

Medarbejderne her arbejder som et team og er afhængige af hinanden for at gøre det effektivt

Der anvendes et lavtryksanlæg til påføring af sæbe, kemiske produkter og i nogle tilfælde olie på maskindelene. Der er forskrifter for den korrekte anvendelse af kemien. Der er kvalitetskontrol, som består af egenkontrol og arbejdslederkontrol. Derfor kan arbejdet minde en del mere om procesindustri end om 'almindelig' rengøring.

I og med at rengøringsopgaven har den særlige karakter, den har, har man hos ISS Food Hygiene fokus på to forhold, der kan udvikle kvaliteten af og i arbejdet. Det ene er uddannelse og løbende oplæring, og det andet er at skabe et godt professionelt kundeforhold. Begge dele rummer udfordringer og potentialer for et bedre og mere udviklende job for sanitørerne.

Uddannelse

Oplæring er vigtigt på en virksomhed som ISS Food Hygiene Service, fordi der er høje krav til kvalitet i rengøringen og høje krav til sikkerheden.

ISS Food Hygiene på slagteriet i Ringsted beskæftiger ca. 50 mandlige medarbejdere i produktion og 10 kvindelige medarbejdere i traditionel rengøring (kontorer, omklædningsrum).

Der er mangfoldighed i medarbejdergruppen. De er mellem 19 og 64 år og repræsenterer forskellige nationaliteter, bl.a. Danmark, Tyrkiet, Marokko, Serbien, Thailand og Sierra Leone.



Introduktion til arbejdet foregår efter en fast plan:

- | | |
|--------------------------------|---|
| Uge 1 | Introduktion til hygiejneregler
Fagforeningsspørgsmål
Praktiske ting som f.eks. sygdommeldinger
Rundvisning på arbejdspladsen
Møde med sikkerhedsrepræsentanten
Information om kunden
Særlige forhold vedrørende kemi, sikkerhed og håndtering
Værnemidler, farlige forhold ved arbejdspladsen |
| Uge 2 | Selvkontrol - de kritiske punkter
Hvad er bakteriologisk rapport? Hvordan læses den?
Indføring i kvalitetsstyringssystem |
| Uge 3 | Opfølgning med formand eller inspektør
Kan arbejder nås til tiden og med den rigtige kvalitet? |
| Inden for det første år | Supplement:
Kursus i sikkerhed
Kursus i hygiejne
Leverandørkurser tilpasset den specifikke arbejdsplads (og den kemi, som anvendes her) |



Punkt 11: samling af maskiner. Husk at vaske hænder og desinficere dem inden samling eller brug handsker

Kontrol af rengøringen
Husk hver dag at kontrollere din rengøring og rette de fejl du mangler

Illustrationer fra ISS introduktionsmateriale



Til det materiale, som bruges i introduktionen, har ISS Food Hygiene inddraget medarbejdere og arbejdsledere til at visualisere rengøringsprocessen og de særlige forhold, man skal være opmærksom på. ISS har udviklet dvd-billedserier til de ansatte med videoklip og illustrative anvisninger på den rigtige måde at håndtere kvalitet og sikkerhed i produktionen.

Billedserierne er frembragt med helt gængse pc-programmer og har været forholdsvis simple at lave. Det er hensigten, at disse billedserier skal være med til at forberede nyansatte og mulige ansatte på, hvad arbejdet består af. Billedserierne viser hele rengøringsprocessen. Der er også sekvenser, som klart og tydeligt viser de særlige forhold omkring f.eks. mærkning af kemikalier, så uheld bedre kan undgås. Et andet eksempel er en visuel præsentation, hvor en laborant fortæller om prøveudtagning, hvordan og hvorfor den tages.

I dag har man ikke alene god gavn af dem i den struktur, man har etableret for introduktionen. Man fik også meget ud af at lave billedserierne. Det var lærerigt. Man indkaldte alle medarbejderne, så de kunne medvirke på billeder og video. Medarbejderne gav deres input til, hvad de mente, nye medarbejdere

havde brug for af introduktion. Efterfølgende er resultatet vist og diskuteret med medarbejderne, som har været glade for den måde at kommunikere på. Et billede med nogle enkelte pile på er langt mere effektivt end lange skriftlige sikkerhedsforskrifter, som der er en fare for aldrig bliver læst. Faktisk er billedserierne blevet så godt modtaget og har haft så god en effekt, at de i dag også bruges på anlæg i Argentina og i Sverige. Se eventuelt mere om dette og andre materialer på www.iss-foodhygiejne.com

Fremtidens rengøringsjob

Afdelingschef Jens Nielsen siger om fremtidens rengøringsjob:

"I fremtiden bliver slagteriprocessen langt mere automatiseret, og dermed bliver rengøringsarbejdet også mere kompliceret. Der kommer større maskiner, robotstyring, automatisk spuling m.m. samtidig med, at kravene til dokumentation bliver hårdere. Der skal jævnligt og hurtigt kunne tages prøver, og det bliver sanitørerne, der skal dokumentere. Endelig kan der også blive mere håndtering af maskiner, isætning af knive m.m. Egenkontrollen vil der også blive mere af, og alt i alt bliver det nødvendigt med mere uddannelse."

På den baggrund ser lederen gerne, at der bliver lavet en egentlig uddannelse i levnedsmiddelrengøring. Uddannelsen skal indbefatte de specifikke hygiejne- og kemiforskrifter, og der skal uddannes i håndtering af maskiner og anlæg. For eksempel skal medarbejdere i højrisikoområder (områder, hvor der skæres pålæg) være specialuddannede. En egentlig uddannelse vil være med til at give en større faglighed og dermed større faglig bevidsthed.

Jens Nielsen:

"For at kunne holde på medarbejderne er det vigtigt, at arbejdet har en mening, og at man har et ansvar. Det er vigtigt, at der ikke er listeriabakterier i kødet. Det er vigtigt, at der opretholdes en høj hygiejnestandard, og dermed giver det mening at udføre arbejdet. Den tid er forbi, hvor man kan sige: "I går jo bare og gør rent."

Kunde eller kollega

Slagteriet er kunde for ISS, og ISS yder service over for slagteriet. Men samtidig er rengøringsarbejdet en integreret del af slagteriprocessen, idet slagteriet ikke kan slagte, hvis ikke der er gjort rent. Omvendt kan rengøringsfolkene heller ikke gøre rent, hvis der f.eks. er reparationer på maskiner, eller der slagtes på ekstraordinære tidspunkter.

I nogle sammenhænge optræder slagteriansatte og rengøringsansatte som kolleger, og i andre optræder de i et kunde-leverandørforhold. Det er arbejdslederne, som i dag primært fungerer som bindeled, når der sker større ændringer i driften af slagteriet, som har betydning for afviklingen af rengøringen.

Jens Nielsen:

"Vi leverer service til slagteriet. Vi arbejds- og driftsledere står midt imellem vores sanitører og vores kunde. Det er tit noget af en balancegang."

Det er arbejdslederne, som kommunikerer med slagteriet, hvis rengøringspersonalet foretager ændringer, men det er ligeså tit sanitørerne, som taler med slagterimedarbejderne om, hvordan de konkret får løst opgaverne.

Driftsleder Kent Andersen siger:

"Sanitørerne og ledere taler med smede og håndværkere, og de har ofte et overblik over, hvor der for eksempel er reparationer i gang, sådan at de kan informere slagteriet om, hvornår der sker ændringer."



På mange virksomheder kan det til tider være vanskeligt at dele og udveksle informationer mellem produktion og den tekniske enhed, der varetager reparationer. Men ved at ISS ofte varsles om reparationer før produktionsafdelingen på slagteriet, kan de komme til at virke som bindeled til slagteriet. I nogle tilfælde har ISS medvirket ved produktionsplanlægning i forbindelse med omlægninger, fordi de har overblikket og kender slagteriets flow. Det medvirker til at skabe status omkring rengøringen og er også en af de vigtigste grunde til et godt forhold til kunden: Slagteriet ved, at næsten uanset hvilken opgave de stiller ISS, vil de være i stand til at håndtere den fleksibelt.



På slagteriet gøres også rent på kontorer og laboratorier

Integration mellem kunde og ISS har desuden nogle andre fordele i forhold til at have et godt arbejdsliv med færre belastninger. Majbritt, sanitør inden for 'traditionel' rengøring (kontorer, laboratorier m.v.) fortæller:

"Det gode ved mit arbejde er, at der er glade mennesker, og at jeg har kontakt med mester og med slagterne. Det er alle fordelene ved synlig rengøring. Idet jeg møder dem, og de ser mig, når jeg arbejder, gør det det også meget nemmere, at de selv sætter deres stole op og tømmer deres askebægre. Det sure ved mit arbejde er, når der er overarbejde på slagteriet, for så kan jeg ikke planlægge mit arbejde. Så skal jeg rende og zigzagge."

Uddannelse som kvalitetssikring

Status i jobbet og udvikling af en faglig stolthed er nogle af de måder, man kan skabe effektivitet, kvalitet og god service. Erfaringerne fra Danish Crown slagteriet i Ringsted tyder på, at en velfungerende kontakt mellem kunde og serviceydende part (ISS) baseret på gensidig viden og respekt er nødvendig. Ligeledes er det nødvendigt hele tiden at have fokus på uddannelse, sådan at den er tidssvarende og arbejdspladsrettet, og at man i den forbindelse hele tiden udvikler nye metoder, som det f.eks. gøres hos ISS Food Hygiene med anvendelse af visuelle medier.

Selvstyrende gruppe med flere servicefunktioner

Dette er historien om en velfungerende, selvstyrende servicegruppe, som tager sig af en bred vifte af servicefunktioner på en afdeling af universitetet i Lund. Servicegruppen har i vidt omfang selv været med til at lægge rammerne for deres arbejde helt fra opstarten af gruppen og har i dag et selvstændigt ansvar for tilrettelæggelse og varetagelse af rengøring, reception, mindre vedligeholdelsesopgaver samt en række andre serviceopgaver. Det var en intern konsulent på universitetet, som i samarbejde med institutlederen fik idéen til en anderledes organisering, men det er serviceassistenterne, som har virkeliggjort visionen, så de i dag har et afvekslende og udviklende job.

Historien bag dannelsen af servicegruppen

En af serviceassistenterne fandt ud af, at man søgte folk til at tage sig af servicen på den del af universitetet, som hedder IKDC (Ingvar Kamprad Designcentrum), der underviser og forsker i organisation, teknologi og ergonomi.

"Jeg søgte, og jeg sendte sedlen videre til de andre, som nu er i gruppen. Det var jo noget helt nyt. I opslaget stod der, at man skulle tage sig af rengøring samt diverse andre opgaver, for eksempel vagtordningen (vagt- og alarmsystemer). Det har taget lang tid - vel omkring 1½ - 2 år - at få opbygget vores servicegruppe, som den er i dag. Det var helt nyt. Vi skulle starte et nyt sted og finde alting. Samtidig skulle vi finde ud af, hvad der var det rigtige niveau for den behovsbestemte rengøring i de enkelte afdelinger. Vi havde lagt en linie for rengøringen. Men der var forskellige behov fra afdeling til afdeling. Vi forsøgte at lægge et skema for det. Der kom nogle forskellige ønsker fra de enkelte afdelinger, og det fik vi så på plads i et leje, som alle kunne acceptere. Vi har hele tiden skullet diskutere. Vi har skullet ændre meget." (Kristel Öhman, serviceassistent).



Arbejdet blev tilrettelagt sådan, at man sørgede for størst mulig rotation, og at serviceassistenterne hele tiden indgik i nye par med hinanden.

"Vi tænkte meget over at lave et varieret job for os alle. Vi lavede et skema, sådan at man hver anden uge skiftede pladser. Der er to, der primært tager sig af rengøring, og to, der primært tager sig af de andre opgaver. Vi bytter så fra uge til uge og samtidig med det, bytter vi også rundt, så vi hele tiden indgår i nye par, så vi aldrig gror fast i nogen bestemte sociale relationer. Det er meget vigtigt for os, for at vi kan fungere, som vi gør." (Maria Ingloff, serviceassistent).

Arbejdet i dag

Den tid, som bruges på andre serviceopgaver end almindelig rengøring, varierer alt efter behov og servicegruppens vurdering, men de anslår, at de optager godt og vel 30 % af deres tid. Denne oversigt er servicegruppens egen oversigt over supplerende arbejdsopgaver, som de har udformet i samarbejde med universitetet.



Sikkerhed:

Vi er ansvarlige for sikkerheden i huset, hvilket indebærer programmering af låse for indre og ydre døre. Vi har også ansvar for dele af alarmsystemet. Vi har regelmæssig kontakt med Securitas.

Reception:

Vores arbejdsopgaver i receptionen er at hjælpe gæster, studerende og lærere på vej. Al programmering og udlevering af gæstekort, håndtere depositum og nøgler sker i receptionen. Bookninger af lokaler i huset. Tager imod bestillinger af mad fra 'huset'. Vi tager os af modtagelse af leverancer til huset. Sørger for udlån af institutionens cykler.

Pedel- og institutionstekniske opgaver:

Bla.:

- Opstilling af borde m.v. til kurser, foredrag osv.
- At lave mindre reparationer, skift af pærer m.m.
- Sørge for påfyldning af sikkerhedsudstyr
- Indkøb
- At tage hånd om varmestyringen
- Kontakt til håndværkere
- Osv.

Lokalerengøring og andre servicefunktioner:

- Rengøring
- Hovedrengøringsprocedurer, f.eks. støvsugning af elevatorer
- Postomdeling
- Receptionsvaretagelse. At lave kaffe til møder
- At passe blomster
- Osv.



Postsortering

Opdatering af førstehjælpsstandere og skiltning i gange og kontorer er også servicegruppens arbejde



"Det er godt, at vi har de andre funktioner. Det gør det muligt, at vi en gang imellem kan sænke skuldrene og bruge andre dele af vores krop. Samtidig giver det frihed og ansvar: Vi har ganske frie hænder. Hvis vi mener, det er nødvendigt at foretage en bestemt opgave og måske nedprioritere rengøringen lidt, så er det dét, vi gør. Hvis vi kan se, at det er muligt at tone lidt ned på den almindelige rengøring, så kan vi for eksempel tage os mere af blomstervanding eller for eksempel at støvsuge i elevatorrenden. Det eneste, vi ikke bestemmer over her på stedet, er økonomien. Dette er vores hus." (Maria Ingloff, serviceassistent)

Rengøringsteknologi, ergonomi og hensynet til det ydre miljø

Serviceassistenterne anvender mikrofiberteknologien i deres rengøring. De vasker mikrokludene i en stor industrivaskemaskine, og herefter er de klar til brug ude på vognene. De bruger så godt som ingen rengøringsmidler og gør rent i så lidt vand som muligt. Teknologien kræver uddannelse, og de har været på et særligt kursus.



Eksempel på foretagsomhedsfantasi: Tennisbolden på skaftet er et godt råd, servicegruppen fik om, at tennisbolde fjerner de sorte mærker, sko kan sætte på gulve.

De har elevator til at komme op og ned på institutionens forskellige etager, og de har depotrum forskellige steder. Endvidere tager de sig af affaldssortering. Det gør de i samarbejde med en udviklingshæmmet, som hjælper dem med at samle affald ind og sortere det. Han hjælper også med at køre en automatisk gulvaskemaskine på gang- og gulvarealer. Kicki Alsén, som tidligere har arbejdet med udviklingshæmmede, fortæller:

"Det er overhovedet ikke et problem for os - tværtimod er han en stor hjælp for os. Han er helt integreret i vores gruppe." (Kicki Alsén, serviceassistent).

Der har været en lang række fordele for universitetets brugere ved den organisering, servicegruppen har. En sekretær vurderer, at de sparer 10 % af deres tid ved de opgaver, som servicegruppen har overtaget. Andre brugere fortæller, at den gensidighed og fleksibilitet, som de oplever i samarbejdet med servicegruppen, gør, at man hjælper, informerer og påskønner hinanden.

"De, der er her på stedet, er tilfredse. Det er ikke bare noget, vi tror. De siger det rent faktisk også til os. Det giver en dominoeffekt, for når de siger det, så bliver vi også bedre til vores arbejde." (Ylva Löfgren, serviceassistent).



Rengøringsgruppen tager sig af mindre vedligeholdelsesopgaver: Skift af pærer og pasning af universitets planter.

Samtidig er der andre umiddelbare økonomiske fordele. Servicemedarbejderne i servicegruppen er stort set aldrig syge, og det er også bemærkelsesværdigt, at det er de samme 4 medarbejdere, der fortsat er på stedet. Der har ikke været nogen udskiftning.

At være en del af huset

Medarbejderne fra servicegruppen er med i forskellige arbejdsgrupper, for eksempel et udsmykningsudvalg og et udvalg omkring caféen, som de har på stedet. De spiser frokost med de andre personalegrupper og er med på alle udflugter. Der gøres ingen forskel mellem dem og andre ansatte.

Integration stiller imidlertid også nogle krav til brugerne:

"Ja, vi skal være i stand til at beslutte, hvad der skal gøres, og vi skal vise dem tillid til, at de reelt kan fungere som en selvstyrende gruppe. Vi skal også være indstillet på, at når der skal laves ændringer, så sker det i samråd med dem. Ofte kommer der forslag fra servicegruppen, om man kunne gøre nogle ting anderledes, ligesom vi også har haft nogle forslag undervejs." (Karin Öhrvik, sekretær i Ergonomi- og aerosolteknologi).

Fremtidens servicegruppe

Gruppens drøm om fremtiden er endnu mindre 'almindelig' rengøring og mere af de supplerende opgaver. Et eksempel på en ny opgave kan være, at servicegruppen skal tage imod gæster og sørge for reception ved store konferencer. Det ligger lige til højre ben, for servicegruppen har i forvejen taget kurser i engelsk, fordi de i dagligdagen modtager mange udenlandske studerende.

Arbejde ved pc'en i receptionen. Her hjælper serviceassisterne også besøgende og studerende på vej.



Serviceassisterne får mange informationer fra brugerne i løbet af en dag. Derfor har serviceassisterne en notesblok på deres vogn. En fra gruppen har desuden syet nogle specialdesignede bæltetasker til det allermest nødvendige: Mobiltelefon, kuglepen, notesblok m.m.



En god tone smitter

God ledelse i medvind og modvind

Der er sket store forandringer med rengørings- og servicegruppen på Trekronerskolen. Service- og rengøringsgruppen er etableret, mens man byggede skolen op, og der er sket ændringer i den måde, rengøringen er organiseret på i kommunen. Her fortælles om de erfaringer, man har opnået, som kan være med til at kaste lys over, hvordan ledere aktivt kan være med til at støtte et godt arbejdsmiljø og en god organisering inden for rengøringen.

Trekronerskolen

Trekronerskolen er en nybygget skole i Roskilde Kommune placeret i et nyt boligområde og med klare visioner, hvad angår pædagogik og virksomhedskultur. I forbindelse med etablering af den nye skole er der også blevet bygget en serviceorganisation op.

Det har både haft fordele og ulemper at bygge organisationen op samtidig med den store opgave, det er at etablere en skole. Den nye serviceorganisation har bogstaveligt talt skullet etablere sig midt i byggerod - men samtidig også i en atmosfære af, at det meste kan lade sig gøre, og ingen vaner og kulturer er groet fast.

Ledelse under organisatoriske forandringer

Serviceleder Torben Nedergaard og en rengøringsassistent har været med fra starten, og de har arbejdet tæt sammen om opbygningen af den nye skole.

Servicelederen fortæller om denne første tid:

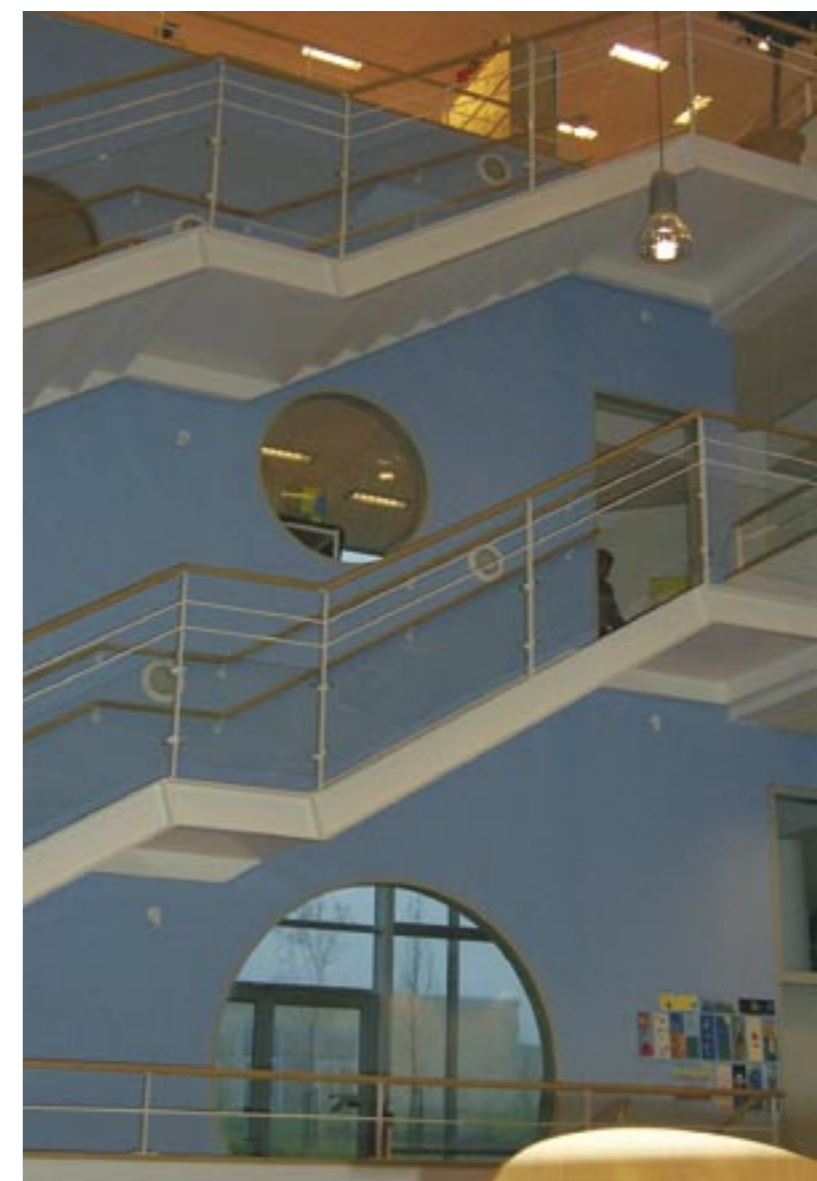
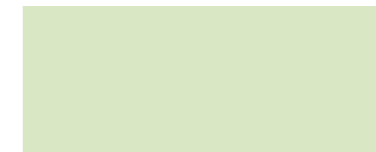
"Der var mange ting, vi fik prøvet af: Moppesystem med fibermopper, nye rengøringsmaskiner, vi skiftedes til at lukke skolen.. [...].. og vi arbejdede for at integrere rengøringsgruppen med det øvrige personale på skolen." (Torben Nedergaard).

Servicegruppen har en række gode råd for dem, som i fremtiden ønsker at etablere selvstyrede grupper og fleksibelt arbejdsindhold.

- Alle skal have lov til at komme til orde med deres ønsker.
- Alle skal have jobrotation. Det gør det mindre ensformigt og opslidende. Der er mindre risiko for arbejdskader. De bliver fri for den "tritesse" (ensformighed), der ellers nemt kan opstå, hvis man gør rent det samme sted hver dag.
- En form for systematik er vigtig for at holde fast i principperne. Det er nødvendigt at have et skema, der fastholder rotationen og variationen.
- Det er vigtigt så hurtigt som muligt at sige til, hvis nogen i gruppen oplever problemer eller usikkerhed.
- Det er vigtigt, at man tør bede om hjælp.

Serviceassistenternes egen formulering af, hvor langt de er kommet med deres selvstyrede gruppe, taler for sig selv og kan afslutte denne historie:

"Vi er mennesker, og vi er forskellige og har brug for 'forskellig' hjælp. Vi har udviklet os lidt hele tiden. Vi har taget et ansvar, og i dag synes vi, at arbejdspladsen er vores." (Kicki Alsén, serviceassistent).



Efterfølgende er der blevet ansat flere andre rengøringsassistenter og en servicemedarbejder, sådan at gruppen i dag består af 5 rengøringsassistenter, en serviceleder og en servicemedarbejder. Der er også sket en række forandringer i organiseringen af arbejdet i rengøringsgruppen.

På Trekronerskolen havde man fra start en vision om at skabe en servicegruppe, der kunne organiseres, så den skabte integration mellem faggrupperne og var en integreret del af skolen. Dette hang fint sammen med Trekronerskolens deltagelse i et EU-projekt – Bæredygtig Service – som netop havde visioner om den type uddelegering og serviceudvikling.

Imidlertid valgte Roskilde Kommune kort herefter at centralisere rengøringen, således at råderummet på arbejdspladsen blev mindre end servicegruppen indledningsvist havde troet. Servicelederen på skolen, som førhen havde det direkte ledelsesansvar for rengøringsassistenterne, skulle ikke længere fungere som deres leder. Vilkaerne for at træffe lokale aftaler om eksempelvis supplerende opgaver til rengøringsgruppen blev vanskeligere. Efter centraliseringen skulle ekstra serviceopgaver tilkøbes af skolen hos den centrale rengøringsenhed, hvilket mange skoler ikke ser sig i stand til økonomisk. Samtidig skulle rengøringsgrupperne under central kvalitetskontrol, som ikke tager hensyn til lokale aftaler og prioritering inden for rengøringsarbejdet. Alt i alt blev rammerne for et bredere job og lokal selvbestemmelse ringere og har gjort, at opbygningen af organisationen til tider har været forvirrende for medarbejdere og ledere.

På Trekronerskolen valgte man at fortsætte med projektet Bæredygtig Service og de tilhørende kurser for rengøringsassistenter, servicemedarbejdere og serviceledere. (Kurserne var netop tilrettelagt, så der skulle skabes en større integration mellem faggrupperne - en mulighed, som nu var blevet mere fjern.) Alligevel har uddannelsesforløbene hjulpet medarbejdere og ledelse i den tid, de har været igennem med organisationstilpasninger. Man kan læse mere om projektets udvikling og erfaringerne herfra på www.teknologisk.dk/erhverv/13377

Efter centraliseringen af rengøringen har den nye ledelse anbefalet selvstyrende grupper i rengøringen. Inden for den nye snævrere ramme skal rengøringsassistenterne finde ud af at arbejde i selvstyrende grupper. Med de erfaringer servicelederen og rengøringsassistenterne havde fra den første fase med idéer og visioner, skulle de nu finde deres ben i den nye organisering.

"Beslutningen om at centralisere rengøringen var lidt af en nedtur i forhold til, hvordan vi plejer at gøre tingene her på skolen. Vi havde fået et godt samarbejde i gang. Men der blev lagt op til en meget hård adskillelse af rengørings- og servicepersonalet. Men man kan ikke lade det påvirke det daglige arbejde alt for meget. ... For at hverdagen skal give mening, er man nødt til at koncentrere sig om den fælles opgave, personalet på skolen har, og måske ikke holde sig så stramt til formalia. Det handler ikke om, hvor mange personer man kan sige, at man er leder for. Det handler om at føle et fælles ansvar og få tingene til at fungere." (Torben Nedergaard).

At følelsen af at have et fælles projekt - nemlig at få skolen til at fungere - er så stærk, tilskriver Torben især det forhold, at det er en ny skole, og at personalet i så høj grad har været involveret fra starten og har fået ansvar for skolen:

"Den følelse er særligt stærk, når man har været med til at blive smidt ind i arbejdet med at skabe en fungerende skole ud af noget, som i starten ikke var andet end fire vægge med et tag over."

En rummelig arbejdsplads med plads til nye idéer

På Trekronerskolen har en række projekter vist, at det er et sted, hvor der er villighed til at prøve nyt, og hvor man tør udnytte de muligheder, som viser sig.

De grønne områder

Fra starten har servicelederen været meget aktiv for at få de grønne områder lagt ind under servicegruppens område.

"Dette arbejde består f.eks. i at slå græs, tilplantning, at beskære træer, at lue og tilse planter. Vi har investeret i en mindre maskinpark, så den investering skal jo selvfølgelig tjene sig ind." (Torben Nedergaard).

At få de grønne områder tilknyttet servicegruppen, er sket for at skabe større jobindhold og på længere sigt derfor også større manøvredegtighed i forhold til variation i jobbene blandt service- og rengøringspersonalet. Skulle rengøringspersonalet f.eks. tage sig af små-reparationer og vedligehold, havde servicemedarbejdere og serviceleder andre opgaver at tage sig af, så der ikke blev 'konkurrence' om jobbene. Rengøringsassistenter kunne også have f.eks. lugeopgaver og tilplantning af bede eller krukke. Med centraliseringen af rengøringen er fleksibiliteten imidlertid vanskeliggjort.



Kantinedrift gennem projekt med beskyttet beskæftigelse

Et andet eksempel er etablering af kantinedrift. Kravene er normalt, at man først kan få kantine, når man har 8. klasse. Det har Trekronerskolen som nystartet skole endnu ikke, men her fik de alligevel mulighed for kantine via skolebestyrelsen. Herigennem blev der etableret kontakt til et amtligt, socialpsykiatrisk projekt med beskyttet beskæftigelse til mennesker med en sindslidelse. Deres arbejde består i at levere mad til eleverne og til arrangementer. Det er blevet et succesprojekt. Kantinepersonalet er glade for at være på skolen, og de er blevet modtaget med stor åbenhed både fra lærere, pædagoger og skoleledelse på Trekronerskolen.

Biografsal

Et tredje eksempel er etablering af en biografsal, som serviceleder og servicemedarbejdere selv har bygget og fået bevilliget penge til, så de kunne investere i ordentligt fremvisningsudstyr. I dag er det en flot biograf med projektor og surroundsound-anlæg. Salen bruges ved både foredrag og filmfremvisninger. Det giver tilfredshed og stolthed, når der investeres i etablering af noget, som bagefter kan bruges og signalerer kvalitet. Serviceleder og servicemedarbejdere har sørget for at anvende rengøringsvenlige materialer og konstruktion, således at gulvet i salen er belagt med linoleum uden overgange (sammensvejsninger), med rampe og ikke trapper.

De selvstyrende grupper i den nye organisering

Efter at Trekronerskolen overgik til centralt ledet rengøring, er de blevet formelt organiseret i selvstyrende grupper. De skal blandt andet planlægge ferie, og de skal varetage indkøb. Rengøringsassistenterne har mulighed for at tage kurser, som er relevante i deres arbejde, blandt andet er en rengøringsassistent i gang med den toårige serviceassistentuddannelse. Rengøringsassistenterne har endnu ikke eget budget på skolen, men det kommer muligvis.

Torben Nedergaard fortæller:

"Projektet [Bæredygtig Service] har været en god erfaring for skolen. Rengøringsassistenterne, som førhen - billedligt talt, men faktisk også tæt på virkeligheden - levede deres liv nederst i kælderens i deres rengøringsrum og aldrig så den omkringliggende arbejdsplads, de voksede og blomstrede op med uddannelsesprojektet. De blev selvsikre."

Men opkvalificering skal følges af en samtidig organisationstilpasning. Efterfølgende har den kommunale omorganisering af rengøringen gjort situationen mere broget. Med centraliseringen blev ledelsen flyttet til en central rengøringsledelse, som ikke har de samme ressourcer til at følge den enkelte servicegruppe på skolerne tæt. På Trekronerskolen har man erfaret, at det kræver langt flere kræfter end først antaget at etablere denne form for organisering, og hvis man vil det, skal der også bruges de ekstra ledelsesressourcer. Der er fortsat behov for ledelsesmæssig støtte ved overgang til selvstyre.

Rengøringsassistenter på kursus. Der arbejdes med relationer og kropssprog. Her gennemføres øvelser i at signalere over- og understatus. Kurset blev gennemført i forbindelse med projekt Bæredygtig Service, som Trekronerskolen har deltaget i sammen med øvrige skoler i Roskilde, Stevns, Vallø og Bornholms kommuner.



Medarbejderne har været usikre på, hvad selvstyrende grupper overhovedet betyder i det daglige arbejde. Med de erfaringer man har høstet, siger serviceleder Torben Nedergaard, at man skal være opmærksom på en række punkter:

- Man skal indstille sig på, at det vil blive på en helt anden måde, end det hidtil har fungeret.
- Man skal tage imod den hjælp, man kan få. Det er blandt andet kurser, som man kan få meget ud af.
- Man skal bruge kræfter på at tænke over, hvad det vil sige at arbejde i team. Hvad er det, der sker, og hvilke risici er der ved den situation, hvor nogle bliver styrende, og nogle 'falder i' underordnede positioner? De, der måske har været lidt usynlige, bliver meget hurtigt meget usynlige.
- Koordinering er ikke det samme som ledelse, og det er en 'disciplin', som skal læres. At være koordinator for en selvstyrende gruppe er en rolle, som bør læres på skift.
- Hvordan får man udnyttet de forskellige ressourcer, der er i team på den bedst mulige måde?
- Tag de løbende samtaler undervejs, og tag fat på konflikter så tidligt som muligt.

Fra begyndelsen, da servicegruppen blev dannet, arbejdede man med, at man skulle kunne komme hele vejen rundt på skolen og gøre rent alle steder, så man ikke 'gror fast'. Det har imidlertid vist sig at være lidt svært, fordi nogle ikke helt kan overskue det, så der bliver på nuværende tidspunkt givet lidt plads til, at man kan have faste områder.



"Det handler ikke om, hvor mange personer man kan sige, at man er leder for. Det handler om at føle et fælles ansvar og få tingene til at fungere"

Torben Nedergaard siger:

"Men det er vigtigt, at vi holder fast i, at man skal komme på kryds og tværs på skolen, og at de sociale kontakter bliver vedligeholdt."

Kultur og arbejde

Med erfaringerne fra Trekronerskolen kan man slå fast, at det er væsentligt, at kulturen på arbejdspladsen og blandt alle ansatte på skolen udvikles sammen og i harmoni. Den måde, som rengøringsgruppen internt samarbejder på, skal meget gerne reflektere den måde, man i øvrigt samarbejder og møder hinanden på i et offentligt rum, som en skole er. Det er servicelederens oplevelse, at disse ting hænger sammen. En god tone smitter! Dermed må den ledelsesfilosofi og organisering, som man vælger, også være et godt eksempel for børn og forældre.

Tæt opfølgning og løbende kontakt er en god investering

Gode oplæringsforløb - bedre fastholdelse

Hvordan skaber man gode oplæringsforløb til rengøringsarbejdet, der sikrer, at den nye medarbejder både leverer den aftalte rengøringskvalitet og samtidig lærer at forebygge arbejdsskader og nedslidning af kroppen? Ofte er tanken, at "rengøring er da noget, alle kan finde ud af", og derfor er der ikke behov for oplæring i dette. Men når rengøring går fra at være det, man traditionelt kalder 'husmorrøring' til at blive et fuldtidsarbejde tilrettelagt af en overordnet arbejdsleder, ofte efter stramme arbejdsplaner, som den enkelte assistent ikke har særligt meget indflydelse på, så bliver der i særlig grad behov for at gennemføre gode oplæringsforløb.

Virksomheden Rentek ApS har i mange år arbejdet med at udvikle og indarbejde gode metoder til oplæring af nye medarbejdere. Denne casehistorie giver et billede af den model for oplæring, som virksomheden arbejder med i dag.

Oplæringsforløb

Rentek har gennem årene arbejdet med forskellige måder at oplære og integrere nye medarbejdere i rengøringsarbejdet. Virksomheden har blandt andet arbejdet struktureret med integration af medarbejdere med forskellig kulturel baggrund. Deres fokus har været, hvordan man kan bruge mangfoldigheden på arbejdspladsen til at skabe en bedre kvalitet, en velfungerende kultur og gode arbejdsbetingelser for medarbejderne.

Når virksomheden arbejder struktureret med oplæring, er hensigten, at oplæringen bliver optimal for alle parter: For kunden, for virksomheden og ikke mindst for rengøringsassistenten. Erfaringerne viser, at en intensiv oplæring efterfulgt af tæt opfølgning



Rentek er en virksomhed startet i 1982 og varetager rengøring og 'facility service' (supplerende service) for offentlige og private virksomheder.

og løbende kontakt er en god investering, som både sikrer, at kunden får leveret et godt stykke arbejde og netop det arbejde, der er bedt om. Men det sikrer også, at rengøringsassistenterne bliver uddannet i, hvad der skal gøres og at gøre dette korrekt. En betydelig del af oplæringen handler om at lære at benytte redskaber og hjælpemidler ergonomisk korrekt for at undgå overbelastninger af kroppen.

Oplæring og integration på arbejdspladsen

Den nye medarbejders integration og oplæring på arbejdspladsen har en fast beskrevet struktur, som gennemleves hver gang en ny rengøringsassistent starter i virksomheden, eller når en assistent skifter område.

Introduktionen til det nye arbejde fungerer som beskrevet i nedenstående boks.

Introduktion

Introduktionen til arbejdet er hos Rentek systematiseret, således at alle nye medarbejdere hver gennemgår den samme faste procedure, som forløber således:

- **De første tre dage følges den nyansatte hele dagen af arbejdslederen**

Arbejdslederen introducerer assistenten til arbejdet på det pågældende arbejdssted. Assistenten oplæres på baggrund af arbejdsbeskrivelsen i, hvad der skal rengøres det pågældende sted og ikke mindst hvordan. Der gøres meget ud af at lære at benytte gode og varierede arbejdsstillinger, der skal mindske nedslidning og skader. Arbejdslederen gennemfører rengøringsarbejdet sammen med assistenten, således at assistenten lærer det gennem en form for sidemandsoplæring.

- **Opfølgning**

Efter de første tre dages tætte introduktionsforløb følger en periode med løbende opfølgning og tæt kontakt mellem rengøringsassistenten og arbejdslederen. Arbejdslederen besøger flere gange om ugen den nye rengøringsassistent i 1 - 2 timer

ad gangen ude på arbejdsstedet, hvor der følges op på rengøringsarbejdet. Denne løbende opfølgning giver assistenten mulighed for at afprøve arbejdet og stille uddybende og afklarende spørgsmål til arbejdslederen, efterhånden som de dukker op. Opfølgningsforløbet er overstået, når den nye rengøringsassistent er fortrolig med arbejdet på det pågældende arbejdssted. Det varierer derfor fra assistent til assistent, hvor lang tid denne opfølgning gennemføres.

- **Løbende kontakt**

Efter at opfølgningsforløbet er gennemført, er den primære introduktion overstået. Herefter vil der være løbende kontakt mellem assistent og arbejdsleder. Assistenten har mulighed for at kontakte arbejdslederen telefonisk, og derudover besøger arbejdslederen assistenten ca. to gange om måneden.

Som det fremgår af ovenstående beskrivelse, sættes der mange kræfter ind på at skabe et så godt introduktionsforløb som muligt for hver enkelt rengøringsassistent. Ofte forventer assistenterne ikke dette intensive introduktionsforløb og oplever det som ubehageligt, at arbejdslederen ikke bare går igen, når hun har vist, hvor der skal gøres rent. At det forholder sig på den måde, afspejles også i medarbejdernes anciennitet. »Hvis de bliver i det første halve år, hvor oplæringen står på, så bliver de i virksomheden i rigtig mange år,« fortæller direktør Alice Bugge.

Arbejdslederens rolle

I oplæringsforløbet spiller virksomhedens to daglige arbejdsledere en afgørende rolle som bindeledet mellem virksomheden og den konkrete arbejdsplads. Det er deres ansvar, at de nye medarbejdere både introduceres til virksomheden og til rengøringsarbejdet på den konkrete arbejdsplads. For hele tiden at kunne give assistenterne den bedste mulige oplæring, skal arbejdslederne være klædt godt på til at håndtere dette. Det kræver, at de selv løbende bliver uddannet og får mulighed for udvikling. Der er derfor udarbejdet uddannelsesplaner for den enkelte arbejdsleder, som sikrer dennes kontinuerlige udvikling.

Den løbende kontakt med assistenterne ude på de forskellige arbejdspladser betyder, at arbejdslederen har en meget varieret arbejdsdag. Hun er hver dag ude på flere forskellige arbejdspladser, og hendes arbejdstider er skæve som følge af, at en stor del af rengøringsarbejdet finder sted enten tidlig morgen eller sen eftermiddag. Arbejdslederen kommer også forbi kontoret hver dag. Det daglige besøg på kontoret spiller tillige en væsentlig rolle for at få skabt sammenhæng mellem virksomheden og de enkelte arbejdspladser. Arbejdslederne og direktøren har dagligt dialog om forskellige forhold i virksomheden og ude på arbejdspladserne. Arbejdslederne benytter i udstrakt grad direktøren som sparringspartner i forhold til, hvordan forskellige problemstillinger kan håndteres, og direktøren bliver på den måde holdt løbende orienteret om væsentlige forhold.



Det har gjort en stor forskel, at vi har været på uddannelse sammen

Piloter øger integrationen

Rentek har tillige uddannet et antal 'piloter', som også er rengøringsassistenter, hvis særlige opgave, ud over rengøringsarbejdet, er at være kontaktperson for de kolleger, der arbejder alene. Piloternes opgave er at være med til at formidle Renteks værdier. Det er hensigten, at rengøringsassistenterne skal kunne kontakte piloterne, hvis de har spørgsmål omkring arbejdet, eller der er noget, de er utrygge ved - noget, de ikke ved, hvordan de skal håndtere - eller der er andre forhold, som de har lyst til at drøfte med en kollega. Det opleves som en fordel at have nogen, som man betragter som ligeværdige, og som ikke ligger højere i hierarkiet end en selv.

Arbejdsledernes introduktionsforløb og muligheden for at trække på 'piloterne' udgør dermed fundamentet for en god introduktion og integration i virksomheden, som gør, at mange rengøringsassistenter bliver i virksomheden i mange år.

Samarbejde på tværs af arbejdsopgaver

Ved Jyske Dragonregiment på Holstebro Kaserne gennemføres aktiviteter for at øge samarbejdet på tværs af faggrænserne mellem rengøringspersonale, cafeteriemedarbejdere og ejendoms-serviceassistenter. I perioder med særlige behov for assistance skal det være muligt at trække på hinandens arbejdskraft uafhængigt af, hvilket af de tre hovedområder man kommer fra. De civile medarbejdere inden for de tre hovedområder er godt i gang med processen - men den er ikke uden problemer.

Det hele startede tilbage i år 2000, hvor der fra politisk side blev lagt op til, at driften af en række servicefunktioner skulle udliciteres. Formålet med udlicitering var at gøre driften mere økonomisk rentabel. På Holstebro Kaserne opstod idéen om i stedet at gennemføre et pilotprojekt med det formål at optimere ressourcerne og dermed opnå en økonomisk besparelse. Dette er sket ved indførelse af et bredere servicekoncept, som gør arbejdsstyrken mere fleksibel. Organisationsudvikling og kompetencegivende uddannelser har været, og er stadig, vejen til at opnå den ønskede optimering.

Uddannelse til alle

Et af de store skridt på vejen har været at uddanne hele medarbejdergruppen. Rengøringspersonalet har sammen med cafeteriemedarbejderne taget den etårige serviceassistentuddannelse, mens kaserne-medarbejderne har taget uddannelsen som ejendoms-serviceassistent, der ligeledes er etårig. For at nærme sig de øvrige medarbejdere, gennemfører ejendoms-serviceassistenterne tillige et hygiejnekursus samt et rengøringskursus.

Uddannelsesforløbene har dels givet medarbejderne papir på en erhvervsuddannelse og dels en bedre løn. Men uddannelsen har også skabt et øget fokus på arbejdsmiljøet. I dag er medarbejderne mere opmærksomme på at udføre arbejdsopgaverne ergonomisk korrekt for at undgå nogle af de arbejdsskader og nedslidning af kroppen, der ellers er stor risiko for.

Dette fokus på forbedring af arbejdsmiljøet er blevet fulgt op af kasernens indkøb af nyt ergonomisk korrekt rengøringsudstyr, som blandt andet har betydet, at rengøringsassistenterne er gået helt bort fra spand og gulvklud og nu blandt andet har fået nye rengøringsvogne og benytter moppesystem.

Jyske Dragonregiment på Holstebro Kaserne er en af landets største kaserner og militære uddannelssteder. Flere end 1600 mennesker har deres daglige gang på stedet: De professionelle soldater, værnepligtige og ikke mindst de civile medarbejdere.

Jyske Dragonregiment udsender hvert år enheder og enkeltpersoner til international tjeneste og bidrager således med en væsentlig andel af forsvarets samlede styrkebidrag til internationale opgaver bl.a. i det tidligere Jugoslavien og Irak.

Der er stort fokus på uddannelse hos Jyske Dragonregiment - ikke alene uddannelse af soldater, men også uddannelse og opkvalificering af de civile medarbejdere som eksempelvis rengøringspersonalet.



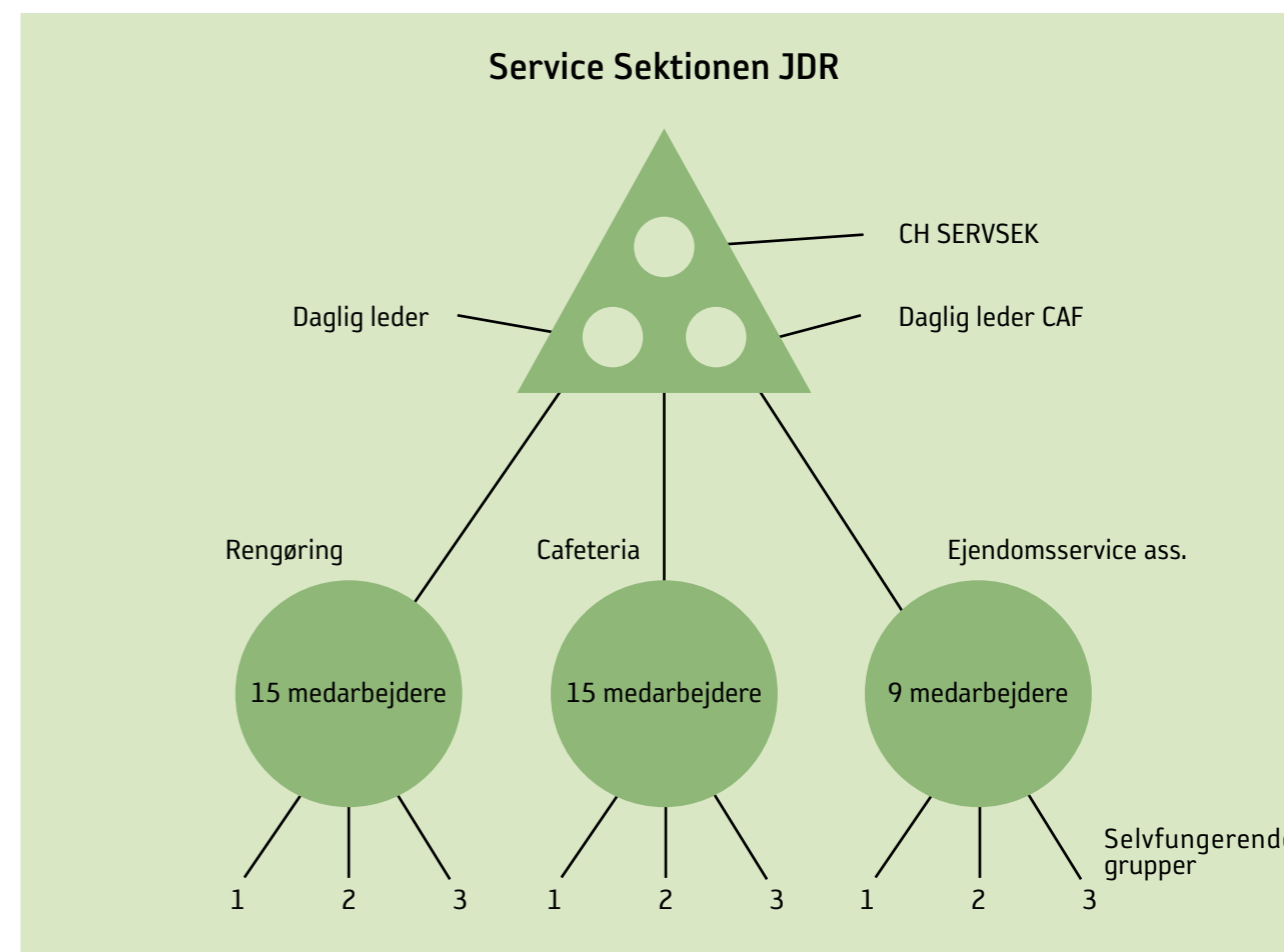
Rengøringsassistent Linda sammen med Jens, der er ejendomsservice-assistent

Derudover har uddannelsesforløbet styrket samarbejdet, særligt mellem rengørings- og cafeteriapersonalet. "Det har gjort en stor forskel, at vi har været på uddannelsen sammen", fortæller Linda, en af rengøringsassistenterne, og fortsætter: "Dem [cafeteriemedarbejderne] har vi bestemt fået et helt andet forhold til efter et år på skolebænken. Vi har lært hinanden at kende, og nu taler vi sammen - det gjorde vi stort set ikke før". Uddannelsesforløbet har på den måde været med til at nedbryde nogle af de tidligere skarpe skel mellem arbejdsopgaverne og har dermed øget grundlaget for samarbejde.

Ny organisering

På det organisatoriske plan er der blevet oprettet en servicesektion på kasernen, hvor rengøring, cafeteriadrift og kasernemedarbejdernes funktioner er blevet samlet. De tre overordnede arbejdsfunktioner: Rengøring, cafeteriadrift og ejendomsservice udgør tre separate enheder. Under disse er de enkelte medarbejdergrupper organiseret i selvfungerende grupper. Se nedenstående illustration.

Medarbejderne har deltaget aktivt i sammensætningen af de enkelte grupper, og rengøringsassistenterne har i fællesskab inddelt kasernen i tre områder, som grupperne hver i sær skal rengøre. Det er tanken, at assistenterne i faste intervaller skal skifte mellem de tre områder. Dette er endnu ikke lykkedes, blandt andet fordi det er et større puslespil at få koordineret. Men der arbejdes fortsat på at nå dette mål.





Sidemandsoplæring skal nedbryde faggrænser

At skabe basis for, at medarbejderne i højere grad skal kunne supplere hinanden og på den måde træde ind i hinandens fagområder, kræver mere end blot en erhvervsuddannelse. Det kræver, at medarbejderne sættes godt og grundigt ind i hinandens fagområde og konkret lærer, hvad der skal gøres og hvordan. For at imødekomme dette behov er Projekt Rokade blevet igangsat. Projektet skal gennem sidemandsoplæring give den enkelte medarbejder en indsigt i og erfaring med at udføre opgaver inden for de andre fagområder. Den enkelte medarbejder vil komme til at gennemføre en oplæringsperiode i de forskellige områder. Hvor længe denne oplæringsperiode vil løbe, er afhængig af den enkeltes behov. Det centrale vil være, at medarbejderne kommer til at lære ved at prøve sig frem gennem sidemandsoplæring og ved at gøre brug af det, de lærte under uddannelsesforløbet.

Udfordringer i processen

Det er store organisatoriske forandringer, der arbejdes med, og det stiller store krav til medarbejderne om at turde og ville give slip på de kendte arbejdsopgaver og træde ud i og afprøve nye opgaver. Der er flere gode eksempler på, at dette samarbejde lykkes. Eksempelvis når kasernen lægger hus til et stort antal soldater udefra og der derfor er øget pres på cafeteriaet, har ejendomsservice assistenterne flere gange været inde og hjælpe til. Det at hjælpe hinanden i pressede situationer, giver for de fleste medarbejdere meget god mening.

Det kan dog være en udfordring at forstå, hvorfor det primært er den ene faggruppe frem for den anden, der har brug for assistance. Når det eksempelvis kun er cafeteriaet, der får hjælp, men cafeteriaet ikke i andre situationer hjælper de andre faggrupper, mister nogle grupper lysten til at hjælpe til.



Problematikken bliver yderligere forstærket af, at arbejdsopgaverne blot har hobet sig op i den periode, hvor en faggruppe hjælper en anden faggruppe, således at den hjælpende faggruppe har ydet en ekstra indsats for nogle andre og kommer tilbage til endnu mere arbejde på sit eget område.

Målet om nedbrydning af faggrænserne opleves af nogle medarbejdere som en fordel; eksempelvis finder rengøringsassistenter det interessant at få flere andre opgavetyper end blot rengøring. En arbejdsdag indeholdende 2 timers rengøring, 2 timers cafeteriaarbejde og 2 timers ejendomsarbejde ville for rengøringsassistenterne være interessant og afvekslende. Andre er dog mindre interesserede i at 'dele opgaver'. Det skyldes dels faglig stolthed, og dels at de øvrige fagområder ikke tiltaler dem så meget.

At tilegne sig andre fagområder kan være en udfordring, men at give slip på 'sit eget område' og lade andre tage ansvaret for, at dette arbejde bliver udført godt nok, opleves af nogle som barrierer.

Der er mange interesser på spil for de civile medarbejdere på Jydske Dragonregiment i Holstebro, og der er derfor mange forhold, der skal håndteres, for at optimeringsprocessen lykkes.

Kvalitetsstyring af serviceydelser

Synlig rengøring giver kontakt

"Det vigtigste i mit arbejde? Det er, at det er nogle søde og ordentlige mennesker, jeg gør rent hos - det næstvigtigste?... .. Ja, det er selvfølgelig, at jeg har nogle gode redskaber og tid nok til at udføre mit arbejde godt nok, så jeg kan blive glad og stolt over resultatet", fortæller serviceassistenten.

Ved synlig og delvist synlig rengøring og serviceydelser er kontakten til kunderne stigende. Assistenterne har i højere grad mulighed for at fortælle om deres arbejde og høre om kundens ønsker og behov. Det betyder, at kommunikation er blevet et væsentligt element i arbejdet, og at et godt 'match' mellem assistenter og kunder er kommet mere i fokus.

Hos Dansk Cleaning Service er der mere og mere synlig rengøring. Overgangen fra at være det, som de selv kalder 'nattens fyrster' til at komme frem i lyset i arbejdssituationen har betydet store omvæltninger for såvel alle ansatte som for deres kunder. I starten var der en del vanskeligheder med kontakten til kunderne, men efterhånden er virksomheden blevet opmærksom på, at det væsentligste er kvalitetsstyring og 'det gode match'. Hvis assistenten og kunden har det godt med hinanden, går arbejdsglæde og kundetilfredshed hånd i hånd. Hvis ikke - giver det vanskeligheder.

Derfor har virksomheden gjort en del ud af at undersøge, hvilke assistenter der passer til hvilke kunder - og omvendt. Assistenterne bliver undervist og trænet i blandt andet god kommunikation, og det har også haft betydning for kolleger indbyrdes og kontakten til ledelsen. Ved at blive bedre til at kommunikere med kunderne, bliver alle også bedre til at kommunikere godt med hinanden. Det betyder et løft for det psykosociale arbejdsmiljø på den måde, at alle hurtigere fortæller hinanden, hvad de mener i form af både kritik og anerkendelse.

Det er dog ikke gjort med mundtlig kommunikation alene. Kvalitetsstyringen af serviceydelserne er knyttet til den 'kontrakt' mellem virksomheden og kunden, som gør det klart for begge parter, hvilken ydelse der er aftalt, og hvornår der er rent nok, eller hvornår den enkelte serviceydelse er løst tilfredsstillende.



"Når kunden ved, hvad jeg er ansat til, bliver de gode til selv at rydde op osv. og samtidig glade, når de kan se, at jeg har løst opgaven godt"
fortæller en glad medarbejder



I arbejdet med kontrakten mellem Dansk Cleaning Service og kunden anvendes INSTA 800-DS rengøringsstandarder.

"Det er en metode, hvor vi opdeler serviceområdet i kvadrater, så vi kan kalkulere og udregne serviceydelser til kunden. Ved en ny kunde eller et nyt tilbud, bliver medarbejderne eller teamet spurgt, hvad de vil tro, de skal bruge af tid, ressourcer, metoder, kemi og maskiner. Ofte har medarbejderne mange gode idéer med fra andre rengøringsopgaver."

Anvendelsen af denne nordiske standard betyder, at det ikke bliver så svært eller så personligt for den enkelte rengøringsassistent, hvis kunden oplever, at der ikke er gjort nok rent.

"Tidligere var hverken jeg eller kunden helt præcist klare over, hvad aftalen eller kontrakten gik ud på, og derfor var der usikkerhed fra begge sider på, hvornår jeg havde gjort mit arbejde rigtigt godt. Det kunne nogle gange føre til ubehagelige situationer - nu er der mere klarhed for begge parter."

Når der bliver satset på klarhed i kontrakten i forhold til opgavens omfang og kvalitet og på at kunde og assistent passer til hinanden, er der stigende tilfredshed for begge parter. Samtidig inddrages medarbejderne i de fleste planlægningsprocesser og har dermed medindflydelse på deres egen arbejdssituation. Disse ting tilsammen betyder, at der er større kundetilfredshed, og at medarbejderne bliver længe i virksomheden.

Dansk Cleaning Service er en familieejet virksomhed, som har 70 ansatte. De udbyder primært rengøring, og udvider også stadig med flere andre serviceopgaver, f.eks. borddækning til fester og møder, receptionsopgaver, pedalarbejde mv.



Billede fra en billeddatabase på Internettet



Layout: Søren Sørensen's Tegnestue
Tryk: PrintDivision
1. udgave, 1. oplag, 2005
ISBN nr. 87-91106-41-9
Varenummer 16 20 46

Adresser og telefonnumre



Fællessekretariatet

Børsen
1217 København K
Kontoradr.: Sundkrogskaj 20
2100 København Ø
Tlf.: 70 13 12 00
Fax: 77 33 46 11
www.barserviceogtjenesteydelser.dk

Arbejdsgiversekretariatet

Børsen
1217 København K
Kontoradr.: Sundkrogskaj 20
2100 København Ø
Tlf.: 70 13 12 00
Fax: 77 33 46 11

Arbejdsledersekretariatet

Vermlandsgade 65
2300 København S
Tlf.: 32 83 32 83
Fax: 32 83 82 84

Arbejdstagersekretariatet

H.C. Andersens Boulevard 38, 2
1553 København V
Tlf.: 33 23 80 11
Fax: 33 23 84 79
e-mail: barservice@mail.tele.dk

Andre adresser:

Arbejdstilsynet

Postboks 1228
0900 København C
Tlf.: 70 12 12 88
Fax: 70 12 12 89
www.at.dk

Videncenter for Arbejdsmiljø

Lersø Parkallé 105
2100 København Ø
Tlf.: 39 16 52 30

Inspirationshæftet kan købes i
www.arbejdsmiljobutikken.dk