



## Kronik

### Københavns Kommune går forrest med ledelse og styring, der bygger på tillid og arbejdsfællesskaber

Oktober 2019

- *Frank Jensen, overborgmester*
- *Ninna Hedeager Olsen, teknik- og miljøborgmester*
- *Sisse Marie Welling, sundheds- og omsorgsborgmester*
- *Jesper Christensen, børne- og ungdomsborgmester*
- *Mia Nyegaard, socialborgmester*
- *Franciska Rosenkilde, kultur- og fritidsborgmester*
- *Britt Petersen, formand for Det Centrale Samarbejdsorgan (CSO) i Københavns Kommune*
- *Lars Sten Sørensen, formand for Københavns Lærerforening*
- *Tania Karpatschof, fællestillidsrepræsentant for AC i Københavns Kommune*

I Børnehaven på den ene side af vejen går det rigtig godt. Børnene trives, forældrene er tilfredse, og medarbejderne går op i deres arbejde og det faglige niveau med liv og sjæl. Børnehaven har et bemærkelsesværdigt lavt sygefravær, og trivselsmålingerne viser høj arbejdsglæde og trivsel. I Børnehaven på den anden side af vejen ser tingene desværre anderledes ud. Selv om de to børnehaver har de samme ressourcer til rådighed, er der højt sygefravær og stor medarbejderudskiftning, og trivselsmålingerne er bekymrende.

Man kan se de samme forskelle fra skole til skole og fra team til team i hjemmeplejen, forvaltningen og andre afdelinger i alle kommuner. Alle arbejdspladser har nemlig en kultur og et arbejdsfællesskab, som kan være mere eller mindre velfungerende, og det handler ikke kun om ledelse. For selv den dygtige og mest engagerede leder kan knække nakken på et dårligt arbejdsfællesskab, hvor medarbejderne har fokus på alt muligt andet end deres kerneopgave, hvor der bliver talt grimt om og til hinanden, og hvor man ikke bakker hinanden op.

Stærke arbejdsfællesskaber har som formål at bidrage til at sikre høj kvalitet i løsningen af kerneopgaven for borgerne. Derfor skal en kommune som den overordnede arbejdsgiver gøde jorden for stærke og velfungerende arbejdsfællesskaber på alle niveauer. Det gælder både det lokale arbejdsfællesskab i den enkelte afdeling og det store arbejdsfællesskab i en hel forvaltning og en hel kommune.

Stærke arbejdsfællesskaber er en del af Københavns Kommunes bud på, hvordan vi tænker offentlig ledelse og styring. Det er et emne, der er talt og skrevet meget om de seneste år. Mange har skældt ud på New Public Management, der i mange år har været et fremtrædende paradigme, og som indførte større fokus på måltal og dokumentation. Skiftende regeringer har siden med større eller mindre succes forsøgt at afbureaukratisere og afskaffe unødigt dokumentation. Den tidligere regering lancerede sammenhængsreformen som et bud på bedre styring af den offentlige sektor, Ledelseskommisionen er kommet med sine anbefalinger, og den nuværende regering skriver i sit forståelsespapir, at den offentlige sektor skal ledes på en ny måde baseret på mere tillid.

Det er en vigtig dagsorden. Den offentlige sektor leverer velfærd til rigtig mange borgere, og den beskæftiger rigtig mange mennesker. Samtidig bliver den mere og mere kompliceret, og der stilles flere og flere krav – både faglige, juridiske og økonomiske – som vi skal leve op til i det offentlige. Og der er mange og indimellem modsatrettede hensyn, vi skal lykkes med for at gøre både borgere, politikere, medarbejdere og vores fælles pengekasse glade.

Det er ikke nemt, men det er det, vi brænder for, og det er det, vi vil lykkes med. Derfor har Borgerrepræsentationen netop vedtaget et charter for arbejdsfællesskaber, som er udarbejdet i tæt dialog mellem Københavns Kommune og de faglige organisationer, og det skal forankres i alle kommunens forvaltninger. Charter for arbejdsfællesskaber er Københavns Kommunes fælles bud på, hvordan vi kan tænke styring, ledelse og medarbejderinddragelse sammen på en måde, der samlet set bidrager til at sikre både effektivitet, medarbejdertrivsel og god service for borgerne.

Borgerrepræsentationen i København vedtog allerede i 2013 den såkaldte Tillidsdagsorden. Hensigten med tillidsdagsordenen er at sikre mere tid til kvalitet og øge arbejdsglæden gennem fokus på tillid, faglighed og afskaffelse af uhensigtsmæssige arbejdsgange.

Forvaltningerne har - i tæt samarbejde med medarbejderorganisationerne - arbejdet med at udfolde dagsordenen lokalt, og tillidsdagsordenen er i dag bredt forankret i Københavns Kommune og har stor opbakning fra politikere, den administrative ledelse og medarbejderorganisationer. De enkelte forvaltninger har implementeret dagsordenen lokalt, så den giver størst muligt mening på den enkelte arbejdsplads. Nogle forvaltninger har arbejdet meget med afbureaukratisering og afskaffelse af uhensigtsmæssige arbejdsgange, mens andre forvaltninger fx har afprøvet forsøg med arbejdsfællesskaber.

Derfor er det et naturligt næste skridt, at vi sætter vores fælles kraft bag et stærkt fokus på arbejdsfællesskaber i alle forvaltninger. Vi skal nemlig udfolde og forankre tillidsdagsordenen i praksis helt ud på den enkelte arbejdsplads ved at sætte handling bag ordene. Tillid skal være noget, vi praktiserer på de enkelte skoler, daginstitutioner, botilbud, ældrecentre, sundhedstilbud osv. Det skal være en del af hverdagen for både ledere og medarbejdere.

Stærke arbejdsfællesskaber er på mange måder den konkrete udfoldelse af tillidsdagsordenen på den enkelte arbejdsplads. I et arbejdsfællesskab er en gruppe mennesker afhængige af hinanden for at lykkes med en fælles kerneopgave. Dermed handler arbejdsfællesskaber også om at forstå, hvordan medarbejderens egen del af arbejdet indgår i en større sammenhæng, ligesom det handler om en fælles forståelse af og forpligtelse over for kerneopgaven, arbejdsmiljøet og samarbejdet.

Når arbejdsfællesskabet svigter, kommer det til udtryk på mange måder i den daglige opgaveløsning. Det kan fx være uenighed om den faglige praksis og kerneopgaven. Det kan være manglende forventningsafstemning og overholdelse af aftaler, politikker og retningslinjer og det kan være utydelig eller manglende ledelse.

Fælles for udfordringerne er, at de kan give anledning til frustrationer, mistriivsel, sygefravær og dårligere service for borgerne. Et stærkt arbejdsfællesskab kan som tilgang bidrage til at håndtere udfordringerne.

I et stærkt arbejdsfællesskab har man på den enkelte arbejdsplads og samlet som organisation en fælles forståelse af kerneopgaven og af, hvordan den løses. Der er et stærkt fokus på den professionelle opgaveløsning med tydelighed om, hvornår der arbejdes efter faglige standarder, og hvornår der er metodefrihed og rum til fagligt skøn. Og der er en høj grad af både medarbejderinddragelse og medarbejderansvar, så den enkelte medarbejder har mulighed for at påtage sig et større ansvar for sin opgaveløsning. Det giver samtidig den enkelte leder bedre mulighed for at bruge sine kræfter rigtigt.

Hvordan skaber man så et stærkt arbejdsfællesskab? Med charter for arbejdsfællesskaber udstikker vi med inspiration fra Arbejdsmiljø København ni pejlemærker indenfor fire typer arbejdsfællesskaber.

Det organisatoriske arbejdsfællesskab handler om det strategiske niveau for organisationen og dermed om, at alle har forståelse for og tager medansvar for den større organisatoriske sammenhæng. Det opgaverettede arbejdsfællesskab handler om hverdagens opgaver på arbejdspladsen, og således om hvordan man bedst løser den fælles kerneopgave og skaber mest kvalitet for borgeren. Det faglige

arbejdsfællesskab handler om et professionelt fokus på at udvikle faglighed, metoder og tilgange på arbejdspladsen. Og endelig handler det kollegiale arbejdsfællesskab om de personlige relationer på arbejdspladsen og væsentligheden af, at man som medarbejder har en følelse af at høre til.

Et stærkt arbejdsfællesskab kan bidrage til, at:

- skabe motivation, arbejdsglæde, faglig udvikling og inddragelse af medarbejdere, ledere og borgere.
- udmønte tillidsbaseret ledelse, hvor leder og medarbejder i det daglige arbejde løfter et fælles ansvar for god opgaveløsning.
- skabe grundlag for bedre styring og resultater, fordi arbejdsfællesskaber bidrager til at oversætte overordnede mål, så de bliver vedkommende og relevante i forhold til den konkrete virkelighed og kerneopgave.
- sikre stærk faglighed med tydelighed om, hvornår der er fælles faglige standarder, og hvornår der i højere grad er metodefrihed.
- understøtte en struktur, planlægning og organisering på den enkelte arbejdsplads, der sætter fokus på at løse kerneopgaven uden at bruge unødige ressourcer på forhold, der ikke er relateret hertil.

Børne- og Ungdomsforvaltningen har allerede hentet mange gode erfaringer med arbejdsfællesskaber. Forvaltningen iværksatte i 2016 det omfattende projekt "Arbejdspladsen i fokus", der blandt andet skulle styrke arbejdsfællesskabet og derigennem øge trivslen og reducere sygefraværet på en række skoler og daginstitutioner i København. De foreløbige resultater er positive. 31 skoler og institutioner har slutevalueret deres forløb, hvor de har haft som mål at forbedre trivslen og håndtere særlige udfordringer med højt sygefravær, og her er sygefraværet faldet med gennemsnitligt 1,9 dage om året.

Børnehuset Støberigade i Sydhavnen er et eksempel, hvor man med udgangspunkt i blandt andet bedre planlægning og øget medansvar har vendt en udvikling med dårlig trivsel og et højt sygefravær til styrket trivsel og et fald i sygefraværet. Og på den integrerede institution Klatretræet på Nørrebro iværksatte man med afsæt i en række metoder til at styrke arbejdsfællesskabet ni konkrete tiltag, der nu har bidraget til en mere struktureret hverdag og et fald i sygefraværet på 6,4 dage.

Deltagerne i projektet giver blandt andet udtryk for, at et styrket arbejdsfællesskab, hvor man har en fælles forståelse af kerneopgaven, er med til at løfte den faglige kvalitet, skabe bedre trivsel og reducere sygefravær. De fremhæver blandt andet, at der er sket en bedre organisering om kerneopgaven med højere faglighed, et større fælles medansvar blandt medarbejderne, en mere tydelig, synlig og faglig ledelse samt et tryktere arbejdsmiljø og bedre konflikthåndtering.

Vi ville have haft svært ved at hente de samme positive erfaringer med den måde, vi plejer at styre på. I en kommune med 45.000 medarbejdere kan vi ikke trække et fælles styringskoncept ned over alle og forvente, at det få måneder efter resulterer i bedre service og mindre sygefravær. Det handler om at finde de ledelsesgreb, der kan rykke ved kulturen og skabe varige forandringer ud i yderste led og i alle institutioner. Og så handler det mindst lige så meget om, at forandringerne skal komme nedefra ved at inddrage, involvere og ansvarliggøre den enkelte medarbejder.

Det betyder ikke, at al styring skal kastes over bord. God styring er en forudsætning for, at politikerne kan have tillid til, at forvaltningerne implementerer de politiske beslutninger. Og god styring - og et vist niveau af dokumentation - er nødvendigt for, at man fra centralt hold kan have tillid til og kan give frihed til, at de enkelte institutioner kan udfolde deres faglighed og udøve et stærkt lokalt lederskab.

Men det må ikke blive til overstyring. Hvis vi styrer for meget og for detaljeret, får vi slet ikke noget af den gode offentlige ledelse, som vi så gerne vil have. Og med for meget kontrol og dokumentation kvæler vi det engagement og den motivation, som vores medarbejdere er drevet af, fordi det spænder ben for deres mulighed for at bruge deres faglighed til at gøre en forskel.

Vi tror på, at det med en styrings- og ledelsestilgang baseret på tillid og stærke arbejdsfællesskaber er muligt at ramme den rette balance. Et stærkt arbejdsfællesskab bidrager til bedre styring, fordi medarbejderne har ejerskab til organisationens overordnede mål, fordi de bliver omsat til den konkrete virkelighed og opgaveløsning. Og et stærkt arbejdsfællesskab frigiver ressourcer til reel ledelse, fordi medarbejderne i højere grad får medansvar for og medindflydelse på det, som er deres fornemste opgave; at løse kerneopgaven.