

# Analyse af tilliden i Socialforvaltningen

*Udfordringer identificeret i tillidsreformens analysefase*



Tillidssekretariatet  
Socialforvaltningen  
Københavns Kommune

## Indhold

Resumé .....	4
Indledning .....	5
Metode.....	6
Hvad er tillid? .....	7
Tillid forpligter – begge veje.....	7
Tillid som ringe i vandet .....	7
Tillidens økonomi – det betaler sig at arbejde med tillid.....	8
Temperaturmåling på tilliden i Socialforvaltningen .....	9
Fem hovedudfordringer .....	10
Dokumentationsbyrde .....	12
En størrelse passer ikke alle.....	12
Dokumentationens årsag og funktion.....	13
Nye dokumentationskrav bliver lagt ovenpå gamle .....	13
Dokumentation skal gøre os bedre.....	13
Hvorfor det er det vigtigt at beskæftige sig med dokumentation i en tillidsreform?.....	14
Sammenhængskraften.....	15
Tillidsbarrieren - kløften mellem "Os og Dem" .....	15
Tid til inddragelse.....	16
Kommunikationsudfordringen: Forskelligt sprog – samme målsætning .....	17
Hvorfor arbejde med sammengængskraft i en tillidsreform .....	18
Faglighed og viden .....	19
Den specialiserede faglige viden findes lokalt – men den tager tid at få i spil.....	19
Et lokalt fagligt ledelsesrum og arbejdet med viden .....	19
Derfor hænger faglighed og videndeling sammen med tillid.....	20
Relationen til borgerne .....	21
Borgeren som aktiv medspiller .....	22
Hvorfor arbejde med borgerrelationen i en tillidsreform .....	22
0-fejlskultur .....	23
Tillid til at bringe fejl frem i lyset og lære af dem .....	23
Hvorfor 0-fejlskulturen er relevant i en tillidsreform .....	24
Ledelse .....	25

Tillidsledelse starter fra oven .....	25
Klare ledelseskompetencer .....	25
Den tillidsbærende leder sikrer rum til nytænkning.....	26
Opsamling og det videre arbejde .....	27
Næste skridt .....	28
Godt og konstruktivt input til det videre arbejde.....	29
Litteratur og kilder .....	30

## Resumé

Rapporten *Analyse af tilliden i Socialforvaltningen – udfordringer identificeret i tillidsreformens analysefase* er en opsamling på, hvordan ledere og medarbejdere oplever de væsentligste udfordringer for tilliden i Socialforvaltningen.

Rapporten bygger på mere end 1000 medarbejdere og leders input fra 36 dialogmøder med udvalgsmedlemmerne og 4 debatmøder om tillidsreformen i foråret 2013.

Sideløbende med analysefasen i tillidsreformen, er trivselsundersøgelsen 2013 blevet gennemført. Trivselsundersøgelsen viser, at der på de enkelte arbejdspladser er høj grad af tillid mellem medarbejdere og ledere. Det billede er blevet forstærket på dialog- og tillidsmøderne i forbindelse med tillidsreformen. Tilliden i Socialforvaltningen er således primært udfordret i relationerne på tværs af organisationen både horisontalt og vertikalt – det vil sige centralt/decentralt og myndighed/udfører samt mellem de forskellige enheder i forvaltningen.

I analysen af tilliden i Socialforvaltningen har medarbejdere og ledere peget på følgende fem overordnede udfordringer:

1. At der i Socialforvaltningen er en stor – og stigende **dokumentationsbyrde**, som tager tid fra kerneydelsen. I nogle tilfælde opleves dokumentationskravene som udtryk for manglende tillid.
2. At **sammenhængskraften** i organisationen udfordres af en række "tillidsbarrierer", som i nogle situationer hæmmer dialogen og forståelsen mellem dele af forvaltningen. Barriererne optræder mellem centralt og decentralt niveau, mellem myndighed og udfører og mellem forskellige organisatoriske enheder i Socialforvaltningen.
3. At ikke alle **fagligheder** i forvaltningen i tilstrækkelig grad får mulighed for at blomstre og udvikle sig, og at der ikke fuldt ud drages nytte af den **viden**, der er til stede i organisationen.
4. At der er en tendens til at systemets præmisser frem for borgerens behov bliver styrende for, hvordan vi arbejder, og at dette udfordrer **tilliden i relationen til borgerne**.
5. At der eksisterer en **0-fejlskultur** i forvaltningen, som betyder, at man bliver bange for at tale om fejl og dermed heller ikke i tilstrækkelig grad får skabt læring fra de fejl, der begås.

Blandt medarbejdere og ledere er det desuden opfattelsen, at "ledelse" er et vigtigt tværgående fokuspunkt. Ledelsen spiller en afgørende rolle i forhold til at skabe tillid, når det gælder relationerne lokalt og på tværs af forvaltningen. Derfor bliver ledelse også behandlet som et selvstændigt punkt udover de fem udfordringer.

## Indledning

Rapporten samler op på tillidsreformens analysefase. På baggrund af en omfattende dialogproces i forvaltningen peger rapporten på nogle af de udfordringer, som medarbejdere og ledere i forvaltningen oplever, at tillidsreformen bør adressere. Målet med analysefasen har været todelt: Den skulle for det første sikre, at så mange som muligt fik mulighed for at blive inddraget i processen. For det andet skulle den skabe et grundigt fundament for at beslutte, hvilke udfordringer tillidsreformen skal adressere.

Formålet med rapporten er ikke at fastlægge konkrete indsatser. Det er vigtigt, at fastlæggelsen af indsatserne sker i åben dialog med de berørte parter. Rapporten vil derfor alene pege på de vigtigste udfordringer for tilliden, som medarbejdere og ledere har peget på i analysefasen. Styregruppen for tillidsreformen skal tilrettelægge processen for det videre arbejde.

Mange ledere og medarbejdere har fremhævet, at de generelt mener, der er høj tillid på mange områder i Socialforvaltningen. Det peger den netop afsluttede trivselsundersøgelse også på. Rapportens fokus på udfordringer skal således ikke ses som et udtryk for, at det står helt galt til med tilliden i Socialforvaltningen, men at der ER udfordringer, som bør adresseres, hvis vi skal forfølge de ambitiøse mål, som ligger i tillidsreformen.

## Metode

Rapporten samler op på tillidsreformens analysefase. Inputtet til analysen kommer fra Socialudvalgets dialogmøder med de 30 centerfællesskaber, 5 myndighedscentre, Bernstorffsgade og hjemmeplejen i foråret 2013 og fra de fire tillidsmøder i april og maj samme år. I forbindelse med tillidsmøderne blev der desuden gennemført en spørgeskemaundersøgelse, som også bidrager til rapportens konklusioner. Derudover har tillidssekretariatet deltaget i diverse lokale møder og dialoger om tillid rundt om i forvaltningen og afholdt møde med en gruppe "tillidsagenter" fra forskellige centre i forvaltningen. Der har været afholdt lederkonference i efteråret 2012, som omhandlede tillidsreform, ligesom der i maj 2013 har været afholdt udvidet forvaltningsledelsesmøde, der satte fokus på ledelsesdimensionen i en tillidsreform. Det samlede deltagerantal på tværs af alle de afholdte møder ligger på ca. 1500. Nogen har deltaget i flere sammenhænge, men samlet set har op mod 1000 ansatte i Socialforvaltningen deltaget i møderne om tillidsreformen og dermed været med til at forme rapportens konklusioner.

Sideløbende med Tillidsreformens analysefase, er *Trivselsundersøgelse 2013* blevet gennemført i Københavns Kommune. I forbindelse med trivselsundersøgelsen er alle ansatte i forvaltningen på forskellige måder blevet spurgt til tilliden på forvaltningens arbejdspladser. Rapporten trækker også på konklusionerne fra trivselsundersøgelsen.

Analysen af tillid i Socialforvaltningen kan ses som en fortsættelse af tidligere undersøgelser som; *Analysen af organisatorisk sammenhængskraft i Københavns Kommunes Socialforvaltning* fra 2011 og Cogency rapporten om *Tillid i Københavns kommune* fra 2012. Begge rapporter peger på forhold, der er interessante for arbejdet med tillidsreformen, og analysen drager paralleller til disse rapporter. Drøftelser i Styregruppen for tillidsreformen, har også været med til at forme rapportens udformning og konklusioner. Styregruppen for tillidsreformen er sammensat af ledelses- og medarbejderrepræsentanter fra forskellige dele af og niveauer i forvaltningen.

De udfordringer, der er beskrevet i rapporten, er de, der har fyldt mest på de mange møder om tillid. Det er dermed ikke sagt, at rapporten er udtømmende, eller at alle udfordringer har fyldt lige meget.

## Hvad er tillid?

I Socialforvaltningen har vi ikke besluttet os for én definition af tillid. Grundlæggende kan man dog definere tillid, som noget, der skabes og udvikles i relationen mellem mennesker. Det er det kit, der binder mennesker sammen. Ledelsesforsker Niels Thygesen definerer tillid som:

*"Tilvalgt risiko mod forventet merværdi"*

Det lidt langhårede ordvalg dækker med andre ord over, at det at udvise tillid til hinanden er en bevidst handling. Det er noget vi aktivt vælger at gøre. Vi udviser nemlig tillid til andre i en forventning om, at det andet menneskes fremtidige handlinger vil have en positiv virkning på det, vi arbejder hen mod.

Tillid indeholder altså et moment af risiko, da vi aldrig ved med sikkerhed, om personen, vi udviser tillid til, vil handle, som vi forventer.

Derfor er det vigtigt at fastholde, at tillid ikke kan gives i blinde: Når man vælger at udvise tillid, gør man det ud fra sine erfaringer med og realistiske forventninger til den eller dem, man udviser tillid til. Det er erfaringerne, som gør tillid til noget andet end blot et naivt håb.

## Tillid forpligter – begge veje

Vi kender nok alle sammen til situationen, hvor lederen udvælger en bestemt medarbejder til en særlig opgave. Når lederen vælger en bestemt medarbejder, udviser han samtidig tillid. Medarbejderen kan blive både glad og mindre glad for den særlige opgave, men han eller hun vil som udgangspunkt føle sig ekstra motiveret og forpligtet til at udføre opgaven. Den motivation og forpligtigelse skyldes blandt andet den tillid, som lederen udviser medarbejderen.

Vi vil således generelt gerne forsøge at leve op til andres positive forventninger til os. En af de vigtigste årsager til det, er, at vi vil tabe ansigt, hvis vi skuffer modpartens positive forventninger. Den forpligtigelse gælder naturligvis begge veje, det vil sige, at det ikke kun er op til os at leve op til tilliden. Hvis modparten skal have en realistisk forventning til os, så er det altafgørende, at vi også har tillid til ham eller hende.

## Tillid som ringe i vandet



I Socialforvaltningen har vi valgt at bruge billedet ringe i vandet som symbol på tillidsreformen. Symbolet er lånt fra Covey og Merrill 2012 – *Speed of trust*. Ringene symboliserer, at tillid er noget, vi kan – og skal arbejde med på mange forskellige niveauer. Det handler som nævnt om relationer mellem mennesker, men starter helt inde ved os selv – vores egen troværdighed, som er en forudsætning for at indgå i tillidsfulde relationer. Hvis vi har tillid til os selv og tillid i de nære relationer, vi indgår i, kan vi arbejde videre med tilliden i organisationen. Et højt niveau af tillid i organisationen giver grobund for et højt niveau af tillid i relationen til vores omgivelser.

Tillid mellem mennesker opstår ikke af sig selv, det er som allerede nævnt en handling, vi kan vælge til eller fra. Tilliden starter med os selv og vores egen evne til at fremstå tillidsværdig i andres øjne. Vi kan altså ikke bare sidde og vente på, at andre kommer os tillidsfuldt i møde – vi må selv gøre en aktiv indsats. Det gælder både tilliden, vi viser andre og andres tillid til os. I forhold til den enkeltes tillidsværdighed, afhænger den i særlig grad af personens oplevede troværdighed – kan man stole på den enkeltes kompetencer og karakter. Netop fordi tilliden ikke skal gives i blinde, så handler det om, at vi fremstår konsistent troværdige i andres øjne. Vi skal med andre ord gøre os fortjent til andres tillid.

Det samme gælder tilliden mellem de forskellige dele af Socialforvaltningen og tilliden i forhold til vores omverden. Uanset, om det handler om tillid mellem mennesker eller mellem forskellige dele af en organisation, så afhænger det af de gensidige relationer, der eksisterer mellem parterne. Tilliden hos os selv og i de nære relationer er fundamentet for skabelsen af tilliden i organisationen, og den organisatoriske tillid er igen forudsætningen for at sikre, at omgivelserne har tillid til Socialforvaltningen som organisation.

### **Tillidens økonomi – det betaler sig at arbejde med tillid**

Når vi udviser tillid til andre, gør vi det som nævnt i forventningen om en opnåelse af merværdi. Den merværdi kan komme til udtryk på flere måder. Fælles for dem er, at de alle mere eller mindre er målbare i økonomisk kontekst. Det betaler sig altså økonomisk at arbejde med tillid. Det er baggrunden for, hvorfor tillidsreformen fra politisk hold i vid udstrækning er italesat som en del af svaret på, hvordan vi skaber en mere effektiv sektor i fremtiden. Tillidens økonomi lader sig nok bedst forklare ved at se på konsekvenserne, når tilliden ikke er til stede. Relationer, hvor mistillid dominerer, vil medføre faldende produktivitet og stigende omkostninger. Hvis vi har mistillid til hinanden, kan konsekvensen blandt andet blive, at vi bruger unødigt meget tid på at kontrollere hinanden. Det vil sige, at vi kan komme til at opstille kontrolmekanismer, som ikke i sig selv yder noget bidrag til at højne kvaliteten af vores ydelser men primært har til formål, at vi kan kontrollere hinanden. Tiden til den kontrol kan kun gå fra levering af vores kerneydelse. Det forhold betyder altså, at omkostningen for det samme arbejde stiger, da en del af tiden skal bruges på arbejdsopgaver, der ikke er rettet mod den opgave, der skal løses. Det er heldigvis ikke hovedreglen, at vi opstiller regler og krav, der kun har til formål at kompensere for manglende tillid. Mange kontrolkrav har således ikke nødvendigvis bund i mistillid, men handler for eksempel om at minimere risici ved udførelsen af vanskelige opgaver. Men det er klart, at jo mindre tid, vi kan bruge på at kontrollere hinanden – jo mere tid kan vi bruge på noget andet.

Er tillid derimod den dominerende kraft i relationen, vil reaktionen være helt anderledes. Når tilliden dominerer stiger produktiviteten og omkostningerne falder. Socialforvaltningen kan på den måde få mere tid til borgerne for de samme penge.



Samtidig bliver mulighederne for udvikling større, når man arbejder åbent og risikovilligt. Hvis vi har tillid til at invitere andre mennesker ind i vores opgaveløsning – det kan være kolleger ledere og borgere, og vi gør det på en systematisk og dokumenteret måde, så er der basis for at opnå bedre resultater og større træfsikkerhed. Vi kan på den måde gennem et fokus på tillid styrke innovationskapaciteten i Socialforvaltningen.

Direktionen har ved tillidsreformens start beskrevet, hvordan det er direktionens udgangspunkt, at tillid og resultater hænger nøje sammen. Uden tillid skaber vi ikke de resultater, vi har potentiale til – netop på grund af tillidens innovationskraft og frisættelse af energi og af tid til opgaveløsningen. Synlige resultater er omvendt også med til at skabe et fundament for tillid. Potentialet i tillidsreformen ligger således i at finde det punkt, hvor resultater og tillid spiller sammen og beriger hinanden - det punkt, hvor tilliden frisætter den energi, der skal til for at skabe de gode resultater, og hvor de gode resultater igen giver mere tillid.

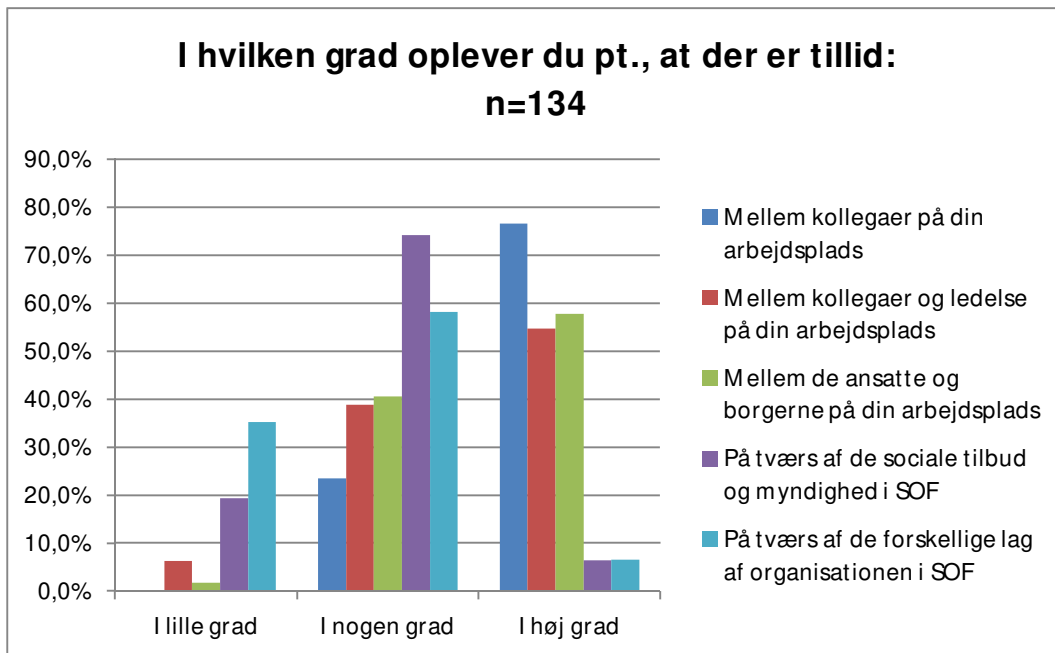
## Temperaturmåling på tilliden i Socialforvaltningen

Sideløbende med igangsættelsen af Tillidsreformen i Socialforvaltningen i foråret, er *Trivselsundersøgelse 2013* blevet gennemført i Københavns Kommune.

*Trivselsundersøgelsen* retter sig primært mod de nære tillidsrelationer på de enkelte arbejdspladser og i mindre grad mod tilliden i Socialforvaltningen som organisation. Trivselsundersøgelsen viser, at der lokalt på de enkelte arbejdspladser er et højt niveau af tillid mellem medarbejdere og mellem medarbejdere og ledelse.

Det peger i retning af, at de primære udfordringer for tilliden i Socialforvaltningen ikke eksisterer i de nære relationer, men i højere grad på tværs af organisationens dele og lag, som det også vil fremgå af de i denne rapport beskrevne udfordringer.

Det bliver underbygget af den spørgeskemaundersøgelse, som blev lavet i forbindelse tillidsmøderne i april. I spørgeskemaundersøgelsen blev der spurgt til oplevelsen af tillid på arbejdspladserne, mellem lag i organisationen og mellem myndighed og udfører. Spørgeskemaundersøgelsen viser, at mellem 90 og 100 procent oplever, at der er "høj eller nogen grad" af tillid på deres egen arbejdsplads. Ingen oplever, at der kun "i lille grad" er tillid mellem kolleger på deres arbejdsplads og kun meget få, oplever, at der er "lille grad" af tillid mellem medarbejdere og ledere på deres egen arbejdsplads. Et andet billede tegner sig af tilliden på tværs af Socialforvaltningen. Hvor det kun er ca. 6,5 %, der oplever, at der er "høj grad" af tillid, og ca. 1/3 der oplever, at der kun er tillid i "lille grad" på tværs af organisationens dele og lag. Selvom konklusionerne peger i retning af, at det er tilliden mellem dele af organisationen, der skal ses nærmere på, er det dog værd at bemærke, at flertallet oplever, at der også her er "nogen grad" af tillid.



De flotte resultater i trivselsundersøgelsen og det, at meget få, oplever "lille grad" af tillid lokalt betyder ikke, at der ikke er grundlag for at arbejde med tillid lokalt. Tværtimod. Dels er der naturligvis arbejdspladser, hvor der eksisterer udfordringer, og dels er potentialet ved at skabe et højt niveau af tillid i de nære relationer stort.

Et højt niveau af tillid lokalt er som beskrevet et vigtigt udgangspunkt for at arbejde videre med at styrke tilliden på tværs af forvaltningen. Spørgeskemaundersøgelsen tyder på, at der ER et potentiale for at højne tilliden lokalt, da der er ca. 1/3, der svarer, at der kun "i nogen grad" er tillid på deres arbejdsplads.

### Fem hovedudfordringer

Analysen af tillid i Socialforvaltningen identificerer fem overordnede udfordringer, som primært relaterer sig til tilliden på tværs af organisationens dele og lag. Det er vigtigt at understrege, at rigtig mange ledere og medarbejdere også har fremhævet gode og tillidsfulde samarbejdsrelationer med kolleger og ledere andre steder i Socialforvaltningen.

Analysens formål er at pege på, hvilke udfordringer, der bør adresseres for at optimere tilliden i organisationen. Det, at der eksisterer et højt niveau af tillid i forvaltningen, bliver derfor i mindre grad berørt, men det er ikke desto mindre vigtigt at se analysens konklusioner i det lys.

De 5 hovedudfordringer er ikke identificeret på baggrund af en kvantitativ undersøgelse. Det er derfor svært at fastslå, om medarbejderne oplever nogle udfordringer mere end andre. Materialet fra de mange afholdte møder er dog alligevel forsøgt systematiseret, så det giver et billede af, hvilke udfordringer, der er nævnt mest. Det er dog i den forbindelse vigtigt at have en in mente, hvad oplægget til møderne var. De fleste politikere indledte således møderne med at tale om dokumentation og kontrol, og det er derfor ikke overraskende, at det emne fylder mest.

I forbindelse med de åbne møder om tillid blev deltagerne i et spørgeskema bedt om at prioritere en række udsagn om de forskellige udfordringer. Resultaterne flugter med det billede, der i øvrigt tegner sig fra møderne. På den baggrund opstilles og beskrives udfordringerne i følgende i prioriteret rækkefølge.

De fem udfordringer: I forbindelse med møderne i analysefasen har medarbejdere og ledere givet udtryk for, at de oplever:

- 1. At der i Socialforvaltningen er en stor – og stigende **dokumentationsbyrde**, som tager tid fra kerneydelsen. I nogle tilfælde opleves dokumentationskravene som udtryk for manglende tillid.*
- 2. At **sammenhængskraften** i organisationen udfordres af en række "tillidsbarrierer", som i nogle situationer hæmmer dialogen og forståelsen mellem dele af forvaltningen. Barriererne optræder mellem centralt og decentralt niveau, mellem myndighed og udfører og mellem forskellige organisatoriske enheder i Socialforvaltningen.*
- 3. At ikke alle **fagligheder** i forvaltningen i tilstrækkelig grad får mulighed for at blomstre og udvikle sig, og at der ikke fuldt ud drages nytte af den **viden**, der er til stede i organisationen.*
- 4. At der er en tendens til at systemets præmisser frem for borgerens behov bliver styrende for, hvordan vi arbejder, og at dette udfordrer **tilliden i relationen til borgerne**.*
- 5. At der eksisterer en **0-fejlskultur** i forvaltningen, som betyder, at man bliver bange for at tale om fejl og dermed heller ikke i tilstrækkelig grad får skabt læring fra de fejl, der begås.*

Resten af rapporten beskriver udfordringerne mere indgående. Udover de fem udfordringer beskriver rapporten også et tværgående fokuspunkt, som hænger nøje sammen med de nævnte udfordringer. Det er "ledelse". Det er et faktum, at ledelsen har en helt afgørende rolle i at skabe tillid, og det gælder i relation til alle de identificerede udfordringer. På de afholdte møder har det været et centralt budskab, at forvaltningens ledelse – ikke mindst direktion og udvalg bør gå foran i arbejdet med at skabe tillid. I den spørgeskemaundersøgelse, der blev gennemført i forbindelse med tillidsmøderne, blev ledelsens adfærd rangeret som et af de vigtigste parametre i forhold til at højne tilliden i organisationen.

## Dokumentationsbyrde

På møderne har medarbejdere og ledere givet udtryk for, at de oplever: *At der i Socialforvaltningen er en stor – og stigende dokumentationsbyrde, som tager tid fra kerneydelsen. I nogle tilfælde opleves dokumentationskravene som udtryk for manglende tillid.*

Dokumentationsbyrden var den udfordring, der blev nævnt suverænt mest på dialogmøderne og tillidsmøderne. Blandt medarbejdere og ledere, særligt på det decentrale niveau, er der en udbredt oplevelse af, at dokumentation fylder meget - og også for meget i hverdagen, og mange har en oplevelse af, at det tager tid fra deres arbejde med borgerne. Oplevelsen af et stigende krav til dokumentation, som skal balanceres med det borgernære arbejde, kan ses i sammenhæng med trivselsundersøgelsen, som ret markant viser, at medarbejderne føler, at der stilles mange forskelligartede krav til dem på samme tid i deres arbejde.

Mange medarbejdere og ledere giver samtidig udtryk for, at en del dokumentation ikke giver mening for dem i hverdagen – enten fordi de ikke kan se, hvad den skal bidrage med, eller fordi de oplever, at dokumentationen ikke passer sammen med de specifikke forhold på deres arbejdsplads.

Problemstillingen omkring dokumentation er altså todelt. Den handler om:

- Den samlede mængde af dokumentation. De enkelte dokumentationskrav kan godt være fornuftige i sig selv, men den samlede dokumentations- og regelbyrde i forvaltningen opleves som for stor.
- Specifikke dokumentationskrav, som medarbejderne af forskellige årsager ikke oplever giver mening i deres hverdag.

Samtidig er det dog vigtigt at understrege, at de fleste medarbejdere også oplever, at en del af dokumentationen giver en sikkerhed og tryghed i hverdagen, som de i mange tilfælde ville være kede af at undvære, og at dokumentation er nødvendig for at skabe gennemsigtighed. Direktionen og politikerne har i forbindelse med mange af de afholdte møder peget på, at en øget dokumentationsmængde blandt andet er udsprunget af et behov for at skabe en tydelighed omkring, at vi leverer det, vi er sat i verden for. Det bliver der rigtig mange steder udtrykt en stor forståelse for, men ofte også en opfattelse af, at pendulet er svunget for meget over på dokumentationssiden.

Der er altså et bredt ønske om, at der ses kritisk på brugen af dokumentation i forvaltningen - at vi overalt i forvaltningen spørger os selv, hvad der er behov for at dokumentere og hvor tit. I den forbindelse efterspørges det, at politikerne og den øverste ledelse accepterer, at deres samlede overblik bliver mindre, fordi det er en forudsætning for at reducere mængden af dokumentation.

## En størrelse passer ikke alle...

Socialforvaltningen består af flere forskellige fagligheder og brugergrupper, og derfor er det nødvendigt at gøre sig nogle overvejelser omkring, hvornår det er nødvendigt at stille ens dokumentationskrav i en meget differentieret organisation. Det mener mange medarbejdere og ledere, at der ikke er nok opmærksomhed på. Der er således en del, der giver udtryk for, at de savner, at dokumentationen (det kan både være mindre dokumentationskrav og de der affødes af de store styringsværktøjer som VUM og forandringskompas) i højere grad afspejler kompleksiteten i opgaveløsningen i Socialforvaltningen og tager udgangspunkt i den enkelte institutions- og tilbuds brugere og hverdag.

Når der bliver begået fejl, og dårlige historier dukker op i medierne, er oplevelsen i forlængelse heraf, at politikerne og den øverste ledelse for ofte reagerer ved at iværksætte generelle tiltag for hele forvaltningen frem for at koncentrere indsatsen der, hvor fejlen er blevet begået.

På baggrund af denne problematik efterlades nogen medarbejdere og ledere med en følelse af, at der er et manglende kendskab til og interesse for deres specifikke arbejdsvilkår, og det kan give grobund for en mistillid til systemerne og de mennesker, der repræsenterer dem.

## **Dokumentationens årsag og funktion**

Medarbejdere og ledere oplever en stor del af dokumentationen som fornuftig, og som noget, der er med til at sikre kvaliteten i deres arbejde.

Flere medarbejdere efterlyste dog på dialogmøderne en bedre forklaring af baggrunden for og funktionen af de dokumentationskrav, de er underlagt. Når medarbejderne ikke har fået forklaret årsagen og funktionen af dokumentationskrav, medfører det en følelse af, at der er mistillid til deres faglige dømmekraft: De føler at dokumentationen er udtryk for kontrol, selvom det måske ikke var det der var hensigten med dokumentationen.

Når funktionen og årsagen til dele af dokumentationskravene ikke er forklaret eller forstået godt nok, påvirker det den generelle holdning til dokumentationen negativt. Samtidig kan det gå ud over kvaliteten i dokumentationen, hvis medarbejderne ikke ved, hvad den skal bruges til.

Det bidrager til medarbejdernes negative oplevelse af dokumentationen, når de skal bruge tid på at indtaste samme oplysninger i flere forskellige systemer. Det skaber frustration og føles som spild af tid.

Udfordringen handler dermed også om at illustrere meningen med dokumentationen, og om at forbedre den interne kommunikation i forvaltningen. Det beskrives i afsnittet om sammenhængskraft.

## **Nye dokumentationskrav bliver lagt ovenpå gamle**

Der er mange steder en fornemmelse af, at nye regler og dokumentationskrav ikke afløser ældre men derimod lægges ovenpå. Den oplevelse af manglende koordinering bidrager til følelsen af meningsløs dobbeltkontrol.

Flere steder gives der udtryk for en oplevelse af, at der bliver skruet op for kontrollen, når f.eks. medierne tager negative historier om forvaltningen op. Når der så er faldet ro på igen, og der er styr på situationen, oplever man til gengæld sjældent, at kravene, som pressehistorien afstedkom, bliver fjernet igen. Nogle gange er det dog de lokale ledere, der vælger at bibeholde "gamle" regler og dokumentationskrav, selvom det ikke er et krav fra hverken politikerne eller den øverste ledelse. Det peger på, at problemet med mængden af dokumentation også skal takles lokalt.

## **Dokumentation skal gøre os bedre**

Medarbejdere og ledere på tværs af forvaltningen mener, at den gode dokumentation er den, vi formår at bruge fremadrettet til at lære. Desværre mener mange af de samme medarbejdere og ledere, at forvaltningen netop her står overfor en stor udfordring. Mange centre arbejder målrettet med at bruge deres dokumentation som et fagligt læringsværktøj, men det kan være svært at brede den lokale

vidensopsamling ud til andre dele forvaltningen. Derfor efterspørger medarbejdere og ledere tiltag, der kan forbedre videndelingen på tværs af organisationen. Dokumentationen skal altså bruges mere aktivt i det faglige arbejde. Denne udfordring bliver behandlet mere udførligt i afsnittet om faglighed og videndeling.

## **Hvorfor det er det vigtigt at beskæftige sig med dokumentation i en tillidsreform?**

Samtidig med, at det er oplevelsen blandt mange medarbejdere og ledere, at vi i Socialforvaltningen har en udfordring i relation til mængden og meningsfuldheden af dokumentationen, som bør håndteres, giver det faktisk også rigtig god mening at beskæftige sig med dokumentation ud fra et mere "teoretisk" perspektiv på tillid.

Som omtalt i afsnittet "Hvad er tillid?", bør tillid ikke gives i blinde. Hvis vi ønsker at være mere tillidsfulde overfor hinanden på tværs af Socialforvaltningen, er det nødvendigt med en vis fortrolighed med, at vi rent faktisk udfører det arbejde, vi skal og i en ordentlig kvalitet. Her spiller dokumentation en vigtig rolle, fordi den kan være med til at synliggøre vores arbejde og resultater overfor hinanden og i forhold til omverdenen. En vis mængde dokumentation er således en forudsætning for tilliden.

Der, hvor dokumentationen først og fremmest bliver problematisk, er der, hvor den er baseret på mistillid. Der hvor den fungerer som en kontrol, der skal kompensere for en manglende tillid til hinanden. Mistillid koster som beskrevet meget tid og ressourcer og skaber en ineffektiv organisation. Som beskrevet kan oplevelsen af at et dokumentationskrav ikke giver mening for den, der skal bruge det, også medføre en oplevelse af mistillid.

Udfordringen bliver således at arbejde med dokumentationen på en måde, hvor den understøtter tilliden frem for det modsatte. Kan vi som organisation ikke klart forklare årsagen og funktionen med et dokumentationskrav, bør vi spørge os selv, om det ikke var bedre at fjerne eller revurdere det.

## Sammenhængskraften

På møderne har medarbejdere og ledere givet udtryk for, at de oplever: *At **sammenhængskraften** i organisationen udfordres af en række "tillidsbarrierer", som i nogle situationer hæmmer dialogen og forståelsen mellem dele af forvaltningen. Barriererne optræder mellem centralt og decentralt niveau, mellem myndighed og udfører og mellem forskellige organisatoriske enheder i Socialforvaltningen.*

Analysen af tilliden i Socialforvaltningen peger på, at der eksisterer barrierer mellem dele af forvaltningen, som virker hæmmende på tilliden. Samme konklusion kan genfindes i den tidligere gennemførte analyse af sammenhængskraften i Socialforvaltningen og den analyse af tillid i Københavns kommune, som er gennemført af firmaet Cogency i 2012. Rapporten fra Cogency peger særligt på en fremtrædende barrierer mellem Centralforvaltningen og det decentrale niveau, som også fremhæves i analysen af sammenhængskraft i Socialforvaltningen. Analysen af tilliden i Socialforvaltningen bekræfter eksistensen af barrierer mellem centralt og decentralt niveau men peger samtidig på, at lignende barrierer kan forekomme horisontalt i organisationen – særligt fremtrædende mellem myndighed og udfører, men også mellem forskellige organisatoriske enheder.

I analysen af sammenhængskraften i forvaltningen fra 2011 viste en del af resultaterne, at ledere og medarbejdere på tværs af organisationsniveauerne ikke mente, at sammenhængskraften i forvaltningen var tilstrækkelig. Undersøgelsen konkluderede, at jo mere decentralt, man bevægede sig ud i organisationen, des større var oplevelsen af en usammenhængende forvaltning. Rapporten konkluderede desuden, at en øget sammenhængskraft i forvaltningen vil give bedre resultater.

Sammenhængskraft handler blandt andet om, hvordan vi kommunikerer med hinanden, opfatter hinanden og giver rum til hinandens forskelligheder. I Socialforvaltningen kan man tale om en *organisatorisk sammenhængskraft* og *kulturel sammenhængskraft*. Den *organisatoriske sammenhængskraft* er måden, vi agerer i forhold til hinanden, mens den *kulturelle sammenhængskraft* beskriver, hvad der ligger bag vores ageren.

Effekten af en svag sammenhængskraft er lavere effektivitet i opgaveløsningen. Hvis der for eksempel sker det, at nye tiltag på grund af manglende dialog og forståelse ikke i tilstrækkelig grad tilrettes den virkelighed, de skal fungere i, så kræver det en masse ekstra arbejde at få dem implementeret ordentligt. Effektiv opgaveløsning kræver således en inddragende kommunikation og kendskab til hinanden.

## Tillidsbarrieren - kløften mellem "Os og Dem"

Mange medarbejdere oplever som nævnt, at der er en barriere, der gør tillidsfuld kommunikation mellem de forskellige lag i forvaltningen svær. Det pegede Cogencys rapport fra 2012 *Tilliden i Københavns kommune også på*. Cogency peger på en manglende forståelse for hinandens hverdag – rammer og vilkår for arbejdet på tværs af organisationen, hvilket påvirker den måde, medarbejdere og ledere opfatter og kommunikerer med hinanden. En sådan manglende forståelse er også blevet italesat på en del af de møder vi har holdt i Socialforvaltningen.

På dialogmøderne i centerfællesskaberne fortalte nogle medarbejdere og ledere, at de oplevede det vanskeligt at komme igennem med faglige synspunkter hos myndighedscentre og det centrale niveau. I de centrale kontorer var oplevelsen tilsvarende, at det decentrale niveau ikke altid udviser forståelse for den faglighed, der eksisterer i Centralforvaltningen.

Forholdet mellem myndighedscentrene og institutioner/tilbud er også blevet debatteret en del på dialogmøderne. Fra udførersiden er der mange steder en oplevelse af, at det kan være vanskeligt at komme i dialog med myndighedsområdet om borgernes udvikling. Der er i forlængelse heraf mange steder på udførersiden blevet italesat en oplevelse af, at både VUM og BUM for ensidigt favoriserer myndighedssidens faglige vurderinger og ikke i tilstrækkelig grad understøtter dialog og tillid.

Nogle medarbejdere oplever, at sammenhængskraften – og tilliden i forvaltningen er blevet påvirket negativt, som en konsekvens af bestiller/udfører modellen.

Oplevelsen af en til tider manglende respekt for – og vilje til at bruge hinandens faglighed er med til at skabe en tillidsbarriere mellem de forskellige dele af forvaltningen, som medvirker til at svække den *kulturelle sammenhængskraft* ved en manifestering af en "Os og Dem" kultur.

Som en konsekvens af "Os og Dem" kulturen, bliver forvaltningen mere opdelt og relationerne svækkes. Vi glemmer at tage hensyn til og inddrage hinanden i vores hverdag. I en kultur, hvor medarbejdere og ledere ikke har den fornødne tillid til hinandens faglige dømmekraft, bliver den *organisatoriske sammenhængskraft* svækket og samarbejdet bliver sværere.

## Tid til inddragelse

På det decentrale niveau i forvaltningen udtrykker mange medarbejdere og ledere, at de savner en højere grad af inddragelse fra centralt niveau i udviklingstiltag o.lign. Mange oplever, at den stærke faglige viden, som er til stede på praksisniveauet, ikke udnyttes godt nok i dag. Og selvom det lokale niveau i nogle tilfælde oplever, at de bliver inddraget mere end tidligere, så er oplevelsen, at det er med for korte tidsfrister og for faste rammer til at kunne sikre et tilstrækkelig fagligt solidt indspark til Centralforvaltningen, når der skal udvikles nye tiltag. Netop udfordringen med korte tidsfrister har været nævnt på flere af dialogmøderne. Dette gælder ikke mindst i forhold til implementeringen af nye tiltag, hvor det generelt er oplevelsen, at der kunne gives meget bedre tid til implementering, og at der i de tidsplaner, der lægges – ofte fra centralt hold, ikke altid er en respekt og forståelse for den lokale virkelighed og det faktum, at nye tiltag skal implementeres sideløbende med den almindelige daglige opgavevaretagelse.

Nogle så også gerne, at der blev arbejdet med bedre projektstyring i Socialforvaltningen. Det er oplevelsen, at der særligt indenfor de seneste par år er blevet lagt projekt på projekt ovenpå hinanden uden tilstrækkelig bevidsthed omkring, om det var muligt at implementere dem ordentligt, indenfor den korte tidshorisont. Mange har samtidig givet udtryk for, at de ikke oplever, at projekter og systemer er tilstrækkeligt færdigudviklede, før de rulles ud. Det gælder bl.a. CSC, hvor det er oplevelsen, at der stadig er for mange fejl, lange responstider og mangler til at det giver mening, at alle i forvaltningen skal bruge det. Her er der flere gange spurgt, hvorfor "alle skal være prøveklude" – om det ikke var muligt i stedet at starte med at implementere det i en mindre del af forvaltningen.

Også blandt medarbejdere og ledere i Centralforvaltningen er tidsaspektet også blevet fremhævet som helt centralt. Mange oplever, at der ofte opereres under urealistisk korte tidsfrister, som til tider nærmest umuliggør den inddragelse, som man er helt bevidst om er en nødvendig forudsætning for et godt produkt.



Det kan være svært at identificere, hvem der dikterer de korte tidsfrister, men noget kan tyde på, at de nogle gange er et resultat af en indlejret tankegang i organisationen om konstant at være på forkant ift. f.eks. politikerne, også selvom der ikke er udtrykt et eksplicit ønske om det. Der er dog også en oplevelse af, at der er en højere grad af utålmodighed både hos politikere og direktion, som smitter af ned i organisationen.

Udfordringen med at få tid til at tale mere sammen gør sig også gældende på center og institutioner/tilbud niveau. Det er tydeligt, at især medarbejdere mange steder savner tid og mulighed for mere direkte kommunikation og videndeling af erfaringer på tværs af og i centerfællesskaberne.

Tidsaspektet er en af de udfordringer, som flest medarbejdere taler om, og mange håber, at tillidsreformen kan bidrage til at skabe mere ro omkring opgaveløsningen. Da det som nævnt ikke altid er tydeligt, hvem der har efterspurgt de korte tidsfrister, kunne noget tyde på, at de heller ikke altid er nødvendige. Der kunne således måske være et potentiale i, at arbejde lidt mere systematisk med tid som en helt afgørende faktor i udviklingsarbejde m.v.

### **Kommunikationsudfordringen: Forskelligt sprog – samme målsætning**

Det var meget tydeligt i dialogen på de afholdte møder, at langt de fleste medarbejdere og ledere har valgt at arbejde i Socialforvaltningen, fordi de gerne vil gøre en forskel for nogle mennesker – der gælder uanset funktion. Oplevelsen af et fælles mål styrker den *kulturelle og organisatoriske sammenhængskraft* i forvaltningen.

Socialforvaltningen rummer mange forskellige personalegrupper, professioner, borgergrupper og opgaver, som alle italesættes forskelligt alt efter, hvor i forvaltningen man befinder sig. Det stiller store krav til måden, vi kommunikerer med hinanden på tværs af forvaltningen. Oplevelsen på en del af møderne har været, at vi kan blive bedre til at tale ind i hinandens virkelighed. Det sker ikke altid i dag, hvor oplevelsen er, at kommunikationen ofte tager udgangspunkt i afsenders eget udgangspunkt. Det medfører, at kommunikationen bliver opfattet som spids og negativ, og medarbejdere på tværs af forvaltningen føler sig talt ned til af kolleger med andre fagligheder. Konsekvensen bliver samtidig, at medarbejdere og ledere på tværs af forvaltningen bliver mindre tilbøjelige til at indgå i en konstruktiv dialog med hinanden.

Det er også en udfordring, at de enkelte medarbejdere ikke har samme kommunikative udgangspunkt. Kommunikationen i forvaltningen er blevet mere skriftlig, hvilket ikke passer alle lige godt.

Flere medarbejdere giver, som beskrevet i afsnittet om dokumentation, udtryk for, at de ikke altid har nok kendskab til, hvad den dokumentation, de er blevet bedt om at foretage, skal bruges til, hvorfor den er nødvendig, og hvem der er afsender på den. Som omtalt i afsnittet om *dokumentationsbyrden* er det vigtigt for tilliden på tværs i forvaltningen, at dokumentationskravene er til at forstå for dem, der skal udfylde dem hver dag. Derfor efterlyser man mere og bedre information, når der introduceres nye tiltag og en klarhed af afsender, så der også er bedre mulighed for at gå i dialog om det der ikke opleves at give mening. Oplevelsen af manglende information svækker den *organisatoriske sammenhængskraft*, og medfører samtidig muligheden for mytedannelse og misforståelser.

Mange medarbejdere mener samtidig, at der bliver kommunikeret for lidt i forbindelse med større nye tiltag og forandringer. Oplevelsen er ofte, at store forandringer, nye projekter med m.m. pludselig er der og

skal implementeres, uden at man har fået forklaret baggrunden herfor. Det bliver også understøttet af trivselsundersøgelsen. Det fremgår af forskellige resultater i undersøgelsen, at medarbejderne savner mere information om vigtige beslutninger, ændringer og fremtidsplaner.

På flere dialogmøder talte ledere og medarbejdere på institutioner og tilbud, om deres oplevelse af, at de i stigende grad forventes at servicere det centrale niveau med diverse informationer, som det ikke er tydeligt, hvad man skal bruge til. Blandt andet er "Ugepakken" nogle steder blevet nævnt som et udtryk for en ikke særligt dialogorienteret bestillerkultur, hvor det decentrale niveau skal servicere det centrale. Dette er et godt billede på, hvordan man nogle gange kan kommunikere forbi hinanden, når man befinder sig i forskellige virkeligheder. Ugepakken blev netop lavet for at gøre hverdagen nemmere for de lokale ledere, fordi bestillinger og informationer blev samlet. Men nogle steder bliver det i stedet oplevet som en provokation, at der sendes hele pakker af bestillinger fra centralt til decentralt niveau.

### **Hvorfor arbejde med sammengængskraft i en tillidsreform**

Tillid afhænger af sammenhængskraft, og sammenhængskraften er afhængig af tillid. Tillid handler om at turde stole på, at vi behandler hinanden med respekt. Det kan vi ikke, medmindre vi involverer os i hinanden, og gør en aktiv indsats for at forstå andres hverdag og udgangspunkt. Hvis sammenhængskraften er udfordret, så er tilliden det også.

I Socialforvaltningen er vi udfordret på sammenhængskraften pga. af vores størrelse, de mange forskellige ydelser og brugergrupper samt fagligheder.

Til gengæld samles medarbejderne i Socialforvaltningen omkring et stort ønske om at forbedre tilværelsen for kommunens svage og udfordrede borgere. Det ønske gør sig gældende lige meget, hvor i organisationen, man arbejder. Det er et godt udgangspunkt for at forbedre sammenhængskraften og tilliden i forvaltningen. Forudsætningen for tillidsfulde relationer og sammenhængskraft på tværs af forskellige dele af så stor en organisation som Socialforvaltningen er nemlig en fælles referenceramme. Fundamentet for at kunne have tillid til sine kolleger er i sidste ende at vide, at man arbejder for det samme. Det giver grundlag for altid at kunne have tillid til, at selvom man måske ikke helt forstår alt, hvad ens kolleger i andre dele af forvaltningen laver, så ved man, at de gør det for at tjene et formål, som er fælles.

## Faglighed og viden

På møderne har medarbejdere og ledere givet udtryk for, at de oplever: *At ikke alle fagligheder i forvaltningen i tilstrækkelig grad får mulighed for at blomstre og udvikle sig, og at der ikke fuldt ud drages nytte af den viden, der er til stede i organisationen.*

På dialog- og tillidsmøderne blev det klart, at mange medarbejdere og ledere – særligt i centerfællesskaberne oplever, at de sidder med en faglig viden, som ikke i tilstrækkelig grad kommer i spil. Det gælder både i udviklingsarbejdet i organisationen, men også i det daglige arbejde med at finde gode løsninger for borgerne. Den problemstilling hænger tæt sammen med udfordringerne om sammenhængskraft og dokumentationsbyrde. Men den handler også om større lokalt ledelsesrum og rummet til lokalt at udvikle fagligheden og arbejde med viden lokalt.

Som beskrevet i afsnittet om sammenhængskraft oplever relativt mange medarbejdere, at dialog og videndeling i nogen udstrækning halter i dele af organisationen. Samtidig peger udfordringerne omkring sammenhængskraften i forvaltningen på, at vi ikke altid er gode nok til at inddrage hinandens forskellige faglige input. Det gælder vertikalt og horisontalt i organisationen. Socialforvaltningen står altså overfor nogle udfordringer i forhold til at få videndelingen til at flyde på kryds og tværs af organisationen.

Faglighed og videndeling hænger uløseligt sammen, når vi taler om udvikling og forbedring af de ydelser, Socialforvaltningen leverer til borgerne. Den stærke faglighed eksisterer helt tydeligt, næsten lige meget hvor end, man ser i Socialforvaltningen. Udfordringen er imidlertid, at få de stærke vidensmiljøer, der findes i forvaltningen, tilstrækkeligt i spil.

Det er naturligvis ikke alle der skal dele viden med hinanden. Det kunne derfor være interessant, at blive skarpere på, hvem der i dag deler viden med hinanden, og hvordan de netværk, der skal danne grundlag for videndelingen, kan styrkes fremadrettet.

## Den specialiserede faglige viden findes lokalt – men den tager tid at få i spil

Som omtalt i afsnittet om sammenhængskraft, er oplevelsen mange steder på det lokale niveau, at der ikke altid er nok inddragelse i udviklingen og implementering af nye tiltag og systemer. Medarbejderne giver udtryk for, at de meget gerne vil bidrage med deres faglige viden og erfaringer, og være med til at udvikle endnu bedre løsninger. Denne udfordring handler om kultur og tid. Det handler især om at skabe et overblik over, hvem der ved hvad i forvaltningen, og at tilrettelægge processerne så øget inddragelse og videndeling bliver mulig. Der er altså behov for et stærkere fokus på at involvere de vidensressourcer, der findes rundt om i organisationen i forhold til den faglige udvikling og nye systemer og tiltag.

## Et lokalt fagligt ledelsesrum og arbejdet med viden

Medarbejdere og ledere efterspurgte på tillids- og dialogmøderne større rum til at dyrke den lokale faglighed. På tilbud og institutioner savner man blandt andet et større rum for "lokale" fortolkninger af de overordnede strategier, regler og procedurekrav. Der er en udbredt oplevelse af, at man lokalt modtager for mange færdige pakked løsninger, der bare skal implementeres. Det gør, at man nogle steder føler sig kørt ud på et sidespor, hvilket ikke virker befordrende for den lokale ejerskabsfølelse overfor de nye tiltag og systemer. Der bliver altså italesat en udfordring i at få skabt et lokalt ledelsesrum med plads til, at man lokalt føler et frirum, hvor man kan sætte sine egne fagligheder mere i spil i opgaveløsningen.

Faglig videndeling handler naturligvis mest om at få tydeliggjort den gode praksisnære faglige viden, som bliver udviklet og forfinet hver eneste dag på institutioner og tilbud. Herunder falder også den viden, der opstår, når vi taler sammen på tværs af områder, institutioner osv.

En ganske særlig udfordring, som er blevet drøftet på flere af møderne, er dog at forsøge at få kombineret den nye viden, som opstår i praksis, med den nyeste forskningsbaserede viden. På flere dialogmøder blev der efterspurgt en indsats på netop dette område. F.eks. er der på centerniveau meget store forskelle på, hvordan man arbejder med viden. På nogle centre sidder der medarbejdere og arbejder målrettet med vidensopsamling både fra praksis og fra videnskaben og med at oversætte de fælles værktøjer, som forvaltningen har til at arbejde med viden, så de passer i en lokal kontekst. På andre centre og institutionerne er der ikke afsat ressourcer til systematisk vidensbearbejdning og opsamling. Det er opfattelsen, at der samtidig mangler initiativer, der søger at etablere videndeling på tværs af centre og områder.

### **Derfor hænger faglighed og videndeling sammen med tillid**

I Trivselsundersøgelsen 2013 blev medarbejderne blandt andet spurgt om, hvor gode de og deres kolleger er til at dele viden og erfaringer med hinanden. Her scorede de 5,5 eller et godt stykke over middel. Det tyder på, at der er et relativt højt niveau af videndeling på de enkelte arbejdspladser, mens det er imellem de forskellige dele af forvaltningen, der er en udfordring.

På Tillidsmøderne blev de deltagende medarbejdere og ledere spurgt om deres vurdering af tilliden i Socialforvaltningen. Her svarede 76,5 %, at der eksisterer en høj grad af tillid lokalt mellem kollegaer på deres arbejdsplads. Af de samme deltagere svarede kun 6,6 %, at der eksisterer en høj grad af tillid mellem de forskellige lag af organisationen i Socialforvaltningen.

Der er altså noget der tyder på, at der er mere videndeling i tillidsfulde relationer. Det hænger sammen med, at når vi deler viden, deler vi også os selv. Forstået på den måde, at når en medarbejder eller leder stiller sin viden til rådighed for andre i Socialforvaltningen, bliver hans eller hendes viden også udsat for en vurdering. Samtidig vil vi også gerne have noget retur, for det vi selv stiller til rådighed for andre. Det handler altså om, at vi skal have tillid til, at vores input bliver taget alvorligt.

Der er et stort potentiale i at få alle fagligheder i organisationen i spil. Dels fordi det bidrager til en bedre opgaveløsning. Det er baggrunden for, at der fra politisk hold tales om, at arbejdet med tillid skal skabe bedre rum til faglighed. Dels fordi det højner oplevelsen af tillid mellem kolleger, når den enkelte medarbejder eller leder oplever at hans eller hendes faglighed bliver brugt af andre. Når der blandt medarbejdere og ledere er et kendskab til og en respekt for, at alle fagligheder i organisationen yder et bidrag til den samlede opgaveløsning, styrkes tilliden.

## Relationen til borgerne

På møderne har medarbejdere og ledere givet udtryk for, at de oplever: *At der er en tendens til at systemets præmisser frem for borgerens behov bliver styrende for, hvordan vi arbejder, og at dette udfordrer tilliden i relationen til borgerne.*

En udfordring, som har været berørt på de fleste dialog og tillidsmøder, handler om tilliden i relationen til borgerne i forvaltningen. Mange steder er det blevet sagt, at det er vigtigt at huske borgerperspektivet i tillidsreformen, fordi den måde, vi organiserer os på, mængden af dokumentation og sammenhængskraften i forvaltningen har en stor betydning for måden, vi interagerer med borgerne på. Oplevelsen er, at vi for ofte indretter os på systemets præmisser frem for med udgangspunkt i borgerens behov.

Det kommer til udtryk på flere måder. Nogle mener, at manglen på dialog mellem forskellige dele af forvaltningen ind i mellem ender i manglende helhedssyn på borgeren. På møderne er der også blevet talt om, hvad den stigende specialisering i forvaltningen betyder for borgerrelationen. Specialiseringen stiller store krav til den dialog mellem forskellige dele af organisationen, som nogle gange opleves at halte. Det kan i værste fald betyde, at det er borgeren, der bliver kastebold.

Nogle medarbejdere - særligt på myndighedsområdet har talt om, at et stigende fokus på faste procedurekrav i sagsbehandlingen, kan betyde, at borgers situation ikke nødvendigvis bliver omdrejningspunktet for relationen. Det oplever de medarbejdere, der har direkte kontakt til borgerne som frustrerende.

I forlængelse heraf er det på en del steder på institutioner og tilbud oplevelsen, at relationen til borgeren bliver påvirket af den stigende dokumentationsbyrde. Det bliver i nogle tilfælde dokumentationskrav, der sætter dagsordenen for dialogen og relationen med borgeren, og det er oplevelsen, at det skader tilliden i relationen, når dokumentationskravene bevæger sig ud over det, som borgeren oplever som rimeligt. Der er for eksempel mange medarbejdere, der fremhæver, at dokumentationskravene på sundhedsområdet kan virke grænseoverskridende for borgerne.

Det er blevet svært at være bruger i Socialforvaltningen, som følge af den stigende kompleksitet i forvaltningen og i samfundet generelt. Flere medarbejderne har problematiseret, at borgeren alt for ofte skal forholde sig til spørgsmål og krav, der mest er affødt af systemets informationsbehov frem for den enkelte borgers udvikling. På den måde væltes dokumentationskravene over på borgeren, og det påvirker relationen til medarbejderne og systemet negativt. En del af de dokumentationskrav borgeren skal forholde sig til, bliver ikke i tilstrækkelig grad forklaret og oversat til termer, som borgeren kan forstå. Det skaber frustration, som ikke bliver bedre af, at borgeren oplever, at de selv samme dokumentationskrav tager frontmedarbejdernes tid fra relationen med dem.

Samtidig er mange medarbejdere frustrerede over at sidde tilbage med en oplevelse af, at en del af den tid, de bruger på dokumentation, kunne bruges bedre med borgeren. Mange medarbejdere mærker også et pres fra pårørende, som oplever, at der ikke er så meget tid til borgeren som tidligere. I den forbindelse udtrykker nogle medarbejdere og ledere også, at de føler sig presset af de faste kvalitetsstandarder, som er blevet vedtaget over de senere år og som fastlægger en meget fast portion støtte til borgerne. Nogle

oplever, at særligt pårørende tager standarderne meget bogstaveligt. Det gør de løbende faglige afvejninger af, hvad der er brug for svære.

### **Borgeren som aktiv medspiller**

Medarbejdere og ledere over en bred kam har et klart ønske om, at borgeren i højere grad bliver en aktiv medspiller i sin egen udvikling, og i forhold til udviklingen af de ydelser, vi leverer i Socialforvaltningen. Samtidig erkender de fleste, at der er en del områder, hvor man ikke kommer uden om, at systemets logik er styrende. På tillidsmøderne er det blandt andet blevet drøftet, at det er vigtigt at være en god oversætter og være ærlig og klar om, hvad borgerens muligheder er, så en tillidsfuld relation kan bevares.

Det er samtidig vigtigt, at Socialforvaltningen som lærende organisation inddrager borgerne i vores innovationsarbejde. Det er noget af det, som blev drøftet af den udvidede forvaltningsledelse, da de mødtes i maj. Borgerne kan bidrage med deres erfaringer og udfordre vores tanker og idéer omkring udviklingen af det sociale arbejde.

Flere medarbejdere fremhæver også, at tillid i det daglige handler meget om at gå i dialog med borgeren om borgerens oplevelse af mødet med forvaltningen. Flere steder har man med gode resultater arbejdet med opsamling og evaluering ved afslutningen af det enkelte møde med borgeren.

### **Hvorfor arbejde med borgerrelationen i en tillidsreform**

Den dedikation, der er i Socialforvaltningen – på alle niveauer – til at gøre en forskel for borgerne, er fundamentet for organisationen, for sammenhængskraften og dermed også for tilliden.

Relationen til borgeren er for de fleste medarbejdere i Socialforvaltningen den vigtigste relation, de indgår i. Mange medarbejdere oplever også jf. trivselsundersøgelsen, at det er i relationen med borgeren, de oplever allermest anerkendelse for det arbejde, de udfører. Det er i de tillidsfulde relationer, at tilliden i den store organisation og tilliden i organisationens relation til omverdenen starter, jf. billedet af ringe i vandet. Derfor er det helt afgørende at arbejde med relationen til borgeren i tillidsreformen.

## 0-fejlskultur

På møderne har medarbejdere og ledere givet udtryk for, at de oplever: *At der eksisterer en 0-fejlskultur i forvaltningen, som betyder, at man bliver bange for at tale om fejl og dermed heller ikke i tilstrækkelig grad får skabt læring fra de fejl, der begås.*

Flere medarbejdere beskriver, hvordan de oplever, at der i Socialforvaltningen eksisterer en 0-fejlskultur, og de føler, at mange af dokumentationskravene udspringer af denne kultur. Mange oplever, at historien sidder i væggene. En række større og mindre pressesager og reaktionen på dem har ifølge mange medarbejdere bidraget til en opfattelse af, at det ikke er i orden at begå fejl. Paradoksalt nok er alle lige fra borgmesteren til frontmedarbejderen enige om, at fejl ikke kan undgås, når man har med mennesker at gøre, og at der derfor også sker fejl i Socialforvaltningen. Alligevel påvirker *0-fejlskulturen* alle i forvaltningen, og det betyder, at man nogle gange får en tendens til at fokusere mere på de fejl, som kan opstå, end på alt det gode arbejde, medarbejderne i Socialforvaltningen udfører hver dag. 0-fejlskulturen bliver yderligere forstærket, hver gang politikerne og den øverste ledelse reagerer med generelle løsninger på lokale problemer. Oplevelsen at "one size fits all" bliver på den måde en repræsentant for oplevelsen af, at fejl straffes, selvom man slet ikke på den pågældende institution eller tilbud har begået nogen.

*0-fejlskulturen* er med til at belaste forholdet mellem de forskellige områder i forvaltningen, da den kan opleves som en form for mistænkeliggørelse af medarbejderne. På den måde er der mange steder en opfattelse af, at en del af dokumentationen bliver fokuseret på at "dække sig ind" mod eventuelle fremtidige fejl.

Mistilliden, som nogle medarbejdere føler rettet mod sig gennem forskellige kontroltiltag, wistleblowerordninger mm. svækker enten den faglige selvtillid eller efterlader en følelse af at være krænket og provokeret. Hvis man oplever at, at systemet stiller spørgsmålstegn ved ens faglige kunnen påvirker det naturligvis troen på egne evner. Hvis den enkelte føler sig ramt på selvtilliden, går det ud over tilliden i relationerne.

## Tillid til at bringe fejl frem i lyset og lære af dem

Oplevelsen af, at det ikke er i orden at begå fejl, betyder ikke at fejl undgås men i stedet, at fejl ikke i tilstrækkelig grad kommer frem i lyset. Frygten for at fejle kommer på den måde til at dominere kulturen i forvaltningen, og dermed flyttes læringsperspektivet også i baggrunden. Uden tillid til hinanden kan det være svært at stå frem og tale åbent om sine fejl. Fejl bliver i for høj grad forbundet med frygt for sanktion frem for en oplagt læringsmulighed. Flere medarbejdere efterlyste tiltag, der arbejder systematisk med at sikre information om de fejl, vi begår. På den led hænger 0-fejlskulturen tæt sammen med afsnittet omkring *Faglighed og videndeling*.

Udfordringen omkring 0-fejlskultur er i forlængelse heraf også interessant at se nærmere på i lyset af trivselsundersøgelsen. Trivselsundersøgelsen viser, at de fleste medarbejdere ved, hvad der forventes af dem i deres arbejde, men der scores generelt ikke så højt i forhold til niveauet af tilbagemeldinger fra ledelsen om kvaliteten af det arbejde, som medarbejderne udfører, her scores 4,5 på en skala fra 1-7. Hvis der skal arbejdes med at komme en 0-fejlskultur til livs, er det vigtigt, at der er en åben dialog om det arbejde, man udfører - både det gode og det mindre gode.

## Hvorfor 0-fejlskulturen er relevant i en tillidsreform

Helt basalt for tilliden er vores mod til at være åbne og ærlige i de relationer, vi indgår i. Som det også beskrives i Cogencys rapport om tillid i Københavns Kommune kræver det at arbejde i tillidsfulde relationer, at vi ikke er bange for at vise sårbarhed. Hvis man skal have tillid til hinanden kræver det et mod til at være åben og ærlig også – eller ikke mindst, når man begår fejl. Man skal modsat ikke ret mange gange opleve, at nogen dækker over en fejl, før det skaber mistillid. Tillid handler også om en vis portion risikovillighed jævnfør definitionen at tillid som en *tilvalgt risiko mod forventet merværdi*. Hvis man er panisk angst for at begå fejl, tør man heller ikke tage nogen risici. Der er derfor flere grunde til, at det bliver afgørende for en tillidsreform at adressere en 0-fejlskultur.



## Ledelse

Ledelse er både en udfordring og en del af løsningen i forhold til tilliden i Socialforvaltningen. Det egentlige udgangspunkt for tillidsreformen blev politisk italesat som en LEDELSEsreform. Det udgangspunkt har styregruppen for tillidsreformen og direktion valgt at brede ud, da de mener, den indeholder en række andre elementer. Som omtalt i afsnittet "hvad er tillid", så kan man ikke bare vente på, at tilliden kommer til en, man må selv ud og gøre noget aktivt, det gælder både ledere og medarbejder – og måske i særlig grad den øverste ledelse og politikerne. Ledelse spiller altså en stor rolle, men kan ikke stå alene i tillidsarbejdet.

Mange medarbejdere har sagt på møderne, at den øverste ledelse og det politiske niveau påvirker tilliden i organisationen i meget udstrakt grad, og at den øverste ledelse forventes at gå foran i en tillidsreform.

Det har desuden været tydeligt, at de fleste af de allerede omtale udfordringer på forskellig vis også relaterer sig til ledelsen i forvaltningen. Samtidig har medarbejderne på tillidsmøderne også rangeret ledelsens adfærd som et af de vigtigste parametre i forhold til tilliden. Ledelse kan altså ses, som et vigtigt tværgående element i forhold til de udfordringer, analysen har påvist.

Trivselsundersøgelsen viste, at der lokalt findes et ret højt niveau af tillid mellem ledere og medarbejdere. Det kan således tyde på, at den store udfordring bliver at brede den lokale tillid ud til at gælde på tværs af forvaltningen. Det stiller krav til organisationen som helhed, men også til ledelsen i særdeleshed. Ledelse bliver en del af løsningen, hvis ledelsen formår at være den kulturbærende faktor, der spreder tilliden ned gennem organisationen.

## Tillidsledelse starter fra oven

Udfordringen ved tillidsledelse er lederens afgivelse af ansvar og magt til medarbejderen. Tillidsledelse medfører altså en risiko for lederen, når han eller hun afgiver en del af kontrollen. Tillidsrelationen mellem leder og medarbejder adskiller sig ikke synderlig meget fra andre tillidsrelationer. Der er dog den væsentlige forskel, at lederen altid vil være den formelt stærke i relationen. Fordi tillid medfører en blottelse for den tillidsgivende, er det lederen, som må tage initiativet.

Hvis lederen skal kunne vise tillid og selv fremstå tillidsvækkende for sine medarbejdere, så kræver det, at hun eller han mærker tillid fra sine overordnede. Derfor har den øverste ledelse med politikerne og direktionen i spidsen en afgørende rolle i forhold til at udvise tydelig tillid til lederne ned gennem organisationen.

## Klare ledelseskompetencer

På møderne kom det frem, at nogle medarbejdere er usikre på, hvad deres nærmeste leder har mulighed for at bestemme, og hvad der bestemmes andre steder. Samtidig viste det sig på flere dialogmøder, at nogle af de kontrol- og dokumentationskrav, som medarbejderne ikke oplevede, gav mening, kom fra den lokale ledelse. Det bliver ikke altid helt klart kommunikeret videre til medarbejderne, der tror dokumentationskravene stammer fra de centrale kontorer og myndighedscentre.

Når der opstår sådanne dokumentationskrav lokalt, som ikke opleves meningsfulde, kan det naturligvis handle om, at de af den ene eller anden grund er nødvendige for opgaveløsningen, men ledelsen bare ikke har fået forklaret godt nok hvorfor. Men det kan også handle om, at kulturen med at dække sig ind mod

eventuelle fremtidige fejl har bredt sig ned gennem systemet fra den øverste ledelse og politikerne. Den lokale leder har således behov for at føle tillid fra sin leder, før han tør løbe en risiko overfor sine medarbejdere.

Det kræver klar kommunikation fra oven om, hvad der forventes af lederne og hvor grænserne for deres lokale ledelsesrum går.

### **Den tillidsbærende leder sikrer rum til nytænkning**

Lederne er de primære bærere af kulturforandringer gennem forvaltningen. På det udvidede forvaltningsmøde i maj måned drøftede lederne hvordan de kan udøve mere balanceret ledelse og herunder de lokale ledes ansvar for at styrke relationerne på tværs af forvaltningen. Lederen spiller således en central rolle i forhold til at prioritere den vigtige videndeling både lokalt og på tværs af Socialforvaltningen og at gå foran i forhold til at modarbejde en "os og dem" kultur.

Innovation på de lokale arbejdspladser afhænger af tillid – med andre ord lederens vilje til at inkludere f.eks. borgerne eller andre institutioner i udviklingen af nye løsninger. Innovationsarbejde handler om at have tillid - at turde tage chancen og åbne op for input udefra, således at andres idéer og tanker kan inspirere til nye løsninger og metoder.

## Opsamling og det videre arbejde

Analysen af tillid i Socialforvaltningen har afdækket fem hovedudfordringer, som det vurderes vigtigt at arbejde med for at styrke tilliden i Socialforvaltningen. De fem udfordringer, som medarbejdere og ledere i forvaltningen har peget på, er:

- 1. At der i Socialforvaltningen er en stor – og stigende **dokumentationsbyrde**, som tager tid fra kerneydelsen. I nogle tilfælde opleves dokumentationskravene som udtryk for manglende tillid.*
- 2. At **sammenhængskraften** i organisationen udfordres af en række "tillidsbarrierer", som i nogle situationer hæmmer dialogen og forståelsen mellem dele af forvaltningen. Barriererne optræder mellem centralt og decentralt niveau, mellem myndighed og udfører og mellem forskellige organisatoriske enheder i Socialforvaltningen.*
- 3. At ikke alle **fagligheder** i forvaltningen i tilstrækkelig grad får mulighed for at blomstre og udvikle sig, og at der ikke fuldt ud drages nytte af den **viden**, der er til stede i organisationen.*
- 4. At der er en tendens til at systemets præmisser frem for borgerens behov bliver styrende for, hvordan vi arbejder, og at dette udfordrer **tilliden i relationen til borgerne**.*
- 5. At der eksisterer en **0-fejlskultur** i forvaltningen, som betyder, at man bliver bange for at tale om fejl og dermed heller ikke i tilstrækkelig grad får skabt læring fra de fejl, der begås.*

Udover de fem udfordringer er "ledelse" identificeret som et afgørende fokuspunkt.

De fem udfordringer bekræfter i vid udstrækning at det er de rigtige spor, der er lagt ud med de seks målsætninger, som blev vedtaget af styregruppen ved tillidsreformens start. Analysen af tilliden i Socialforvaltningen bekræfter altså, at det giver mening at arbejde videre med de vedtagne målsætninger, som overordnede sigtelinjer for tillidsreformen med de nuanceringer og konkretiseringer, som analysen her bidrager med.

Styregruppens målsætninger er gengivet i nedenstående figur og kan læses i deres fulde længde på [kk.net/om+sof/tillidsreform](http://kk.net/om+sof/tillidsreform).



## Næste skridt

Det er ikke sigtet med denne rapport at pege på konkrete indsatser og løsninger men at pege på, hvilke udfordringer, det er relevant at adressere i en tillidsreform.

På baggrund af denne analyse er styregruppen kommet med deres anbefalinger til, hvordan tillidsreformen bør tilrettelægges fremadrettet. Disse publiceres sammen med denne rapport på kk.net. Med udgangspunkt i analysen og anbefalingerne vil direktionen komme med et udspil til for arbejdet med tillidsreformen, der kan danne udgangspunkt for den videre proces, som fortsat vil være forankret i styregruppen.

Selvom bolden nu ligger hos direktionen, så står det dog klart, at en tillidsreform ikke er noget, der kan "implementeres" oppefra, og den kan ikke organiseres i en stor forkromet plan. Det er en forandringsproces, som starter ved den enkelte medarbejder, den enkelte leder, i relationerne på enhver arbejdsplads og mellem arbejdspladser i Socialforvaltningen. Selvom der vil komme en række forskellige centralt understøttede initiativer, er det derfor op til de enkelte arbejdspladser og den enkelte medarbejder og leder i alle dele af Socialforvaltningen at tage handsken op og begynde at arbejde med tillid.

Der er forskellige tiltag, der kan hjælpe med at komme i gang. I MeningsSamlingen kan alle ledere og medarbejdere i Socialforvaltningen indbringe dokumentations- og procedurekrav, som man ikke oplever, giver mening, og der vil blive taget stilling til, om de kan fjernes eller ændres. Under overskriften "fricenterforsøg" kan alle centre og enheder i Socialforvaltningen enkeltvis eller i fællesskab ansøge om at

blive fritaget fra forskellige former for krav med henblik på at kunne eksperimentere med nye måder at arbejde på. Læs mere om MeningsSamlingen og Fricenterforsøgene på [kk.net/om+SOF/tillidsreform](http://kk.net/om+SOF/tillidsreform).

## Godt og konstruktivt input til det videre arbejde

Denne rapport har stillet skarpt på de udfordringer, som er blevet italesat i tillidsreformens analysefase. På møderne er der dog ikke kun blevet talt udfordringer. Der er også blevet peget på punkter, hvor vi har et højt niveau af tillid, og der er kommet en masse gode, spændende, sjove, anderledes, konstruktive ideer fra medarbejdere og ledere til, hvad vi kan gøre for at forbedre tilliden i forvaltningen. Nedenfor kommer et lille udpluk af disse. Nogle af dem vil måske blive taget op af styregruppen og de arbejdsgrupper, der kommer til at arbejde videre med tillidsreformen fremadrettet, og andre er der måske nogen, der vil lade sig inspirere af lokalt. Alt er noteret ned – også det, der ikke fremgår her, og det vil blive taget med i det videre arbejde.

- Lav en portal på kk-net, hvor det tydeligt bliver angivet, hvilke nye tiltag og dokumentationskrav der er i pipeline. Samme sted kunne man markere, hvilke muligheder der er for at påvirke processen og den endelige udformning, samt hvem man kan kontakte.
- Hold en STOR FEST, så alle medarbejdere og ledere kan få mulighed for at mødes og have det sjovt sammen på tværs af institutioner, centre og områder.
- Lav en praktikordning, som giver mulighed for, at alle medarbejdere i Socialforvaltningen kan komme ud og deltage i arbejdet i andre dele af forvaltningen. Ordningen kunne foregå ved, at alle medarbejdere og ledere i løbet af deres ansættelse i Socialforvaltningen skal i praktik en eller to gange. Man kunne forestille sig et par faste ”praktikuger” om året, hvor ledere og medarbejdere tog på besøg hos hinanden. Praktikordningen kan potentielt både styrke sammenhængskraften samt forbedre videndelingen og den faglige udvikling i Socialforvaltningen.
- Gør det tydeligere, hvordan man påvirker udviklingen af nye tiltag i Socialforvaltningen. Når nye beslutninger bliver præsenteret fra direktionen eller centralt niveau, kan man markere muligheden for at påvirke beslutningen med **rød**, **gul** og **grøn** – alt efter i hvor høj grad muligheden for indflydelse eksisterer. På den måde bliver det tydeligere, hvilke f.eks. dokumentationskrav eller nye tiltag, man lokalt har mulighed for at påvirke, og hvilke man ikke har.
- Skab mere gennemsigtighed ved at udbygge organisationsdiagrammet, hvor det tydeligt angives hvilke opgaver, de enkelte dele af Socialforvaltningen løser – herunder også snitflader institutioner og områder imellem.
- Drik mere kaffe sammen på tværs af forvaltningen. Der er et behov for at mødes på tværs af institutioner og områder i forvaltningen, så hvorfor ikke mødes over god kop kaffe og lade sig inspirere af andres faglighed og erfaring. Kaffemøderne kunne evt. sættes i system, således at alle fik mulighed for at drikke kaffe med andre end deres nærmeste kolleger.

- Afhold flere kurser, temadage og workshops på tværs af forvaltningen med fokus på erfaringsudveksling og snitfladeproblematikker. Det er vigtigt at inkludere både central/ decentral og myndighed/ udfører.
- Sæt fokus på videndeling og fagligudvikling i alle centre. Oprettelse af tværorganisatoriske videnscentre på område- og centerniveau skal sikre formidlingen af den nyeste forskningsbaserede viden til institutioner samt understøtte videndeling og arbejdet med fagligudvikling på tværs af institutioner, områder og evt. forvaltninger.
- Spørg borgerne om deres oplevelse af kvaliteten af vores arbejde. Borgerne skal spørges meget mere til råds i forhold til at sikre, at vi bedst muligt kan udvikle af vores services. Det kunne blandt andet ske, ved at bruge Scott Millers evalueringsmetode.
- Opret en "Fejlbank", der samler viden om de fejl, der bliver begået i forvaltningen. "Fejlbanken" skal være et sted, hvor ledere og medarbejdere kan finde viden om og inspiration til både at undgå fejl, men også til at komme videre når fejlen er opstået.
- Giv medarbejderne 'spørgetid' hos lederen. Det kan være svært at få tid til at sidde samme med ens leder og tale om faglige spørgsmål o.lign. Direktionen kunne opfordre ledere på alle niveauer til at indfører en fast "spørgetid", hvor deres medarbejdere kan komme og søge faglig og professionel sparring.

## Litteratur og kilder

Referater fra de afholdte møder om tillidsreformen forår 2013

Covey, Stephen M.R.; Merrill, Rebecca (2006): *Speed of trust – den afgørende forskel*, Forlaget Klim, 2012.

Kampmann, No Emil Sjöberg; Thygesen, Niels (2013): *Tillid på bundlinjen – offentlige ledere går nye veje*, Gyldendal Public, 2013.

Raffnsøe, Sverre; Thygesen, Niels; Valentin, Steen (2008): *Tilliden og magten – Om at lede og skabe værdi gennem tillid*, Børsens forlag, 2008.