

Anbefaling fra styregruppen til Direktionen: En tillidsreform i tre spor

Tillidsreformens analysefase har identificeret fem hovedudfordringer, som virker hæmmende på tilliden i organisationen. Medarbejdere og ledere har således 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 SOF.
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 en række "skandalesager" har skabt 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.

Det er afgørende, at tillidsreformen kommer til at adressere disse udfordringer, men de bør ikke alene være styrende for, hvad tillidsreformen skal fokusere på. Styregruppen er på baggrund af drøftelser af de identificerede udfordringer, dialog med forskellige dele af organisationen og de vedtagne målsætninger for tillidsreformen enige om at anbefale overfor direktionen, at tillidsreformen fremadrettet tilrettelægges i tre spor:

Et organisationsspor

Styregruppen finder det nødvendigt, at der kigges på organiseringen af arbejdet i Socialforvaltningen. Med det menes, at der bør ses nærmere på processer og rammer for arbejdet samt ansvars- og kompetencefordeling i organisationen.

Den udfordring, som har været hyppigst fremhævet i tillidsreformens analysefase, er oplevelsen af en stigende dokumentationsbyrde, som tager tid fra kerneydelsen. Samtidig viser analysen også, at der er en udfordring med sammenhængskraften i forvaltningen.

Begge disse udfordringer bør give anledning til at se på måden, hvorpå vi organiserer arbejdet mellem de forskellige dele af forvaltningen. Det gælder dels mellem centralt og decentralt niveau, hvor styregruppen anbefaler, at der kigges på opgavefordelingen, herunder at

centralforvaltningen i højere grad får en faciliterende og servicerende rolle, end tilfældet er i dag. Det er ligeledes styregruppens opfattelse, at man med fordel kan lave en mere systematisk opfølgning på de seneste større organisationsændringer (de tre bølger)¹ og se nærmere på, om, vi er kommet i mål med det, der var intentionen i organisationsændringen, eller om der er behov for justeringer. Samtidig bør der ses på samarbejdsrelationen mellem myndighed og udfører med fokus på at få mere dialog ind i relationen og sikre, at al relevant viden kommer i spil både ved opgavevurderingen, i udvikling og i det daglige arbejde med borgerne.

Det anbefales, at der ses kritisk på dokumentationen i Socialforvaltningen. Der bør gives mere frihed til det lokale niveau ift, hvad og hvor meget, der dokumenteres med udgangspunkt i, at kerneproduktet og kerneydelsen kommer i centrum.) Dokumentation skal rumme 2 facetter, idet fokus på at skabe resultater også stiller krav til vores dokumentationsarbejde. Det er i denne forbindelse samtidig vigtigt at have for øje, at der godt kan arbejdes med læring på andre måder, end gennem dokumentation.

Den dokumentation, vi laver, skal give mening i forhold til at understøtte kvaliteten af vores kerneydelser. Det må være et krav. MeningsSamlingen skal bruges til at få ryddet op i dokumentationskrav, der ikke giver mening. Styregruppen opfordrer samtidig til, at der sker en selvkritisk gennemgang af al dokumentation, der foretages, i alle dele af organisationen, både nu og i fremtiden. Derudover skal det sikres, at der fremadrettet er fokus på at skabe og formidle mening med al form for dokumentation.

Styregruppen anbefaler, at Socialforvaltningen reducerer den samlede dokumentationsmængde. Oplevelsen er, at rigtig mange konkrete dokumentationstiltag nok giver mening isoleret set og derfor kan være vanskelige at bringe op i MeningsSamlingen, men at det er mængden af dokumentationstiltagene og det faktum, at der ofte kommer nye og sjældent fjernes nogen, der er problematisk. Det er nødvendigt, at man i forbindelse med tillidsreformen kigger kritisk på, hvilken dokumentation, der er nødvendig at stille som faste krav.

Et kulturspor

Mens en del af løsningen på de udfordringer, vi står overfor, handler om at se på vores organisering af – og rammer for arbejdet, er der også en stor del, der handler om kultur. Det handler om vores måde at anskue hinanden på og om organisationens identitet. Den forståelse af "os og dem", som er til stede horisontalt og vertikalt i forvaltningen, skal tages alvorligt. Det er naturligt at have en "frygt for det ukendte", og i en organisation af Socialforvaltningens størrelse vil der altid være barrierer mellem dele af organisationen, men det er styregruppens opfattelse, at analysen af tilliden i SOF og den tidligere gennemførte analyse af sammenhængskraften viser, at vi

¹ Centerdannelsen, ny struktur i centralforvaltningen og omlægningen fra Socialcentre til Myndighedscentre

har en udfordring i vores måde at anskue - og være i dialog med hinanden, som gør det nødvendigt at arbejde med kulturen i forvaltningen. Den "bestillerkultur", der findes mellem niveauer i forvaltningen og mellem myndighed og udfører, er god til at fastlægge ansvar og opgavefordeling, men efterlader et tomrum, når der handler om dialog. Det er derfor nødvendigt at tage aktivt fat på at fremme dialogen. Det kan delvist adresseres organisatorisk men det handler også om kultur.

Et kulturspor skal således arbejde på at styrke kendskabet til og respekten for de forskellige virkeligheder, vi befinder os i, i de forskellige dele af forvaltningen. Målet må være at sikre, at vores samarbejde baserer sig på en nysgerrighed på – respekt for og tillid til hinandens fagligheder. Det handler om at styrke oplevelsen af, at vi alle i SOF er sammen om et fælles mål og tro på at alle mennesker og fagligheder i organisationen er ligeværdige og spiller sammen om at opfylde vores fælles mål.

Der skal sættes fokus på inddragelse af relevante fagligheder i udviklingstiltag og implementering af nye tiltag. Dette handler også om at give og tage sig tid til dialog – at være langt mere grundig og systematisk i at tidsestimere opgaver og tiltag, der sættes i værk.

Kultursporet skal samtidig tage livtag på 0-fejlskulturen i forvaltningen, som også er en af de udfordringer, der er identificeret i analysen af tillid i SOF. Det skal stå klart, at det BLIVER begået fejl, og at det er en del af arbejdet, men at fejlene bliver brugt til læring i organisationen. Det skaber mistillid i organisationen, hvis fejl ikke kommer frem i lyset og bliver gjort til læring, men i stedet bliver gemt væk, fordi der ikke er den fornødne tillid til, at det er i orden at fejle. En sådan negativ spiral skal vendes. Fejl skal gøre os klogere og skabe mere tillid, fordi de fører til læring og dialog – ikke skabe mistillid.

Det skal også være i orden at være uenige. Vi skal arbejde på at skabe en professionel uenighedskultur. De forskellige udgangspunkter – og uenigheder som vores mange forskellige fagligheder giver, skal bruges konstruktivt. Det indebærer også et større og mere systematisk fokus på feed back. Vi skal på alle niveauer arbejde på at give tilbagemeldinger på hinandens arbejde på en konstruktiv måde, som kan bidrage til at udvikle vores arbejde i en bedre retning og også sikre, at vi ranker ryggen, når vi har leveret noget rigtig godt. Feed back er fundamentet for tillid. Det gælder i de nære relationer mellem borger og medarbejder, imellem kolleger, imellem leder og medarbejder og mellem samarbejdspartnere i - og udenfor organisationen.

Der skal arbejdes med borgerrelationen. Vi er nødt til at tage alvorligt, at vi er kommet i en situation, hvor det opleves, at vi ofte sætter systemet foran borgeren. Det er en tankegang, der skal vendes. Det er nødvendigt, at vi alle arbejder med borgerens behov som det, der er drivende for vores måde at arbejde på. Det kan i nogle tilfælde være et organiserings spørgsmål, men det handler også om kultur og tankegang – særlig der, hvor det er nødvendigt at kompensere for en organisering, der af den ene eller anden grund er nødt til at være meget på systemets præmisser. Det stiller store krav til evnen og viljen til at samarbejde og tænke tværgående med udgangspunkt

i helhedsorienterede løsninger for borgerne. Vi bør arbejde målrettet på at åbne op og i højere grad invitere borgerne ind i innovative processer, hvor vi sætter fokus på at bruge borgernes ønsker og ressourcer til at finde nye løsninger.

Tillidsreformens kulturspor bør arbejde med kommunikation og sprog. Forskellige fagligheder og professioner taler forskellige sprog, og det er vigtigt at være bevidst om, og vi skal sætte fokus på, at der sker den nødvendige oversættelse. Det skal anerkendes, at kommunikation er en disciplin. Det er noget, man skal lære at mestre – hvad end det handler om at kommunikere med borgerne, sine kolleger eller sine samarbejdsparter. Det betyder også det er et felt, som nogle medarbejdere og ledere i forvaltningen med fordel målrettet kunne kompetenceudvikles indenfor.

Et ledelsesspor

Afsættet for tillidsreformen i Socialforvaltningen er det, der politisk er italesat som en LEDELSEsreform. I Socialforvaltningen har vi valgt at brede tillidsreformen ud, fordi vi mener den handler om mere end ledelse, men at ledelsessporet er helt afgørende for en tillidsreform, er der ikke nogen tvivl om.

Tillidsreformen betyder også en ændret ledelseskultur. Ledere i SOF skal agere tillidsbaseret i deres daglige ledelse. Det handler om at sætte fokus på mægtiggørelse – sørge for at alle medarbejdere og ledere har de kompetencer, der skal til for at de kan udfylde deres rolle, således at der er basis for at give mere ansvar og kompetencer til at tage og leve op til det ansvar. Tillidsledelse handler også om rum til faglighed i dialogen mellem ledere og medarbejdere, leder og leder. Dialogen om fagligheden er forudsætningen for, at der bliver skabt det rum, der er nødvendigt for at kunne delegere ansvar og kompetence. Tillidsledelse indebærer en høj grad af risikovillighed. Det er nødvendigt at sætte fokus på at skabe den risikovillighed, og det skal starte hos den øverste ledelse af forvaltningen. Det er i høj grad op til lederne at udleve definitionen af tillid som en *”tilvalgt risiko mod forventet merværdi”*. Arbejdsopgaverne er i dag så komplekse, at ingen leder, alene kan sidde med hele overblikket, så derfor skal lederne udvise åbenhed og turde slippe kontrollen og invitere medarbejdere, borgere og samarbejdspartnere ind i en fælles innovativ opgaveløsning.

Lederne i SOF skal være bærere af en tillidskultur. Lederne evne til at skabe tillid – deres troværdighed er en afgørende forudsætning for tillidsfulde relationer i organisationen. Lederne er rollemønstre i organisationen. Derfor står de med en vigtig nøgle i skabelsen af en tillidsfuld organisation. Og hvis vi for alvor skal have sat gang i ringene i vandet, som er symbolet for tillidsreformen, bliver det helt afgørende, at ikke mindst lederne er utroligt bevidste om, hvordan deres adfærd påvirker tilliden i de relationer, de indgår i.

Direktionen har italesat begrebet balanceret ledelse, som fokuserer på at finde balancen mellem tillid og resultater. Styregruppen finder, at balanceret ledelse må handle om at styrke fokus på tillid og genfinde en balance, som er tippet for meget i retning af et ensidigt fokus på styring og

resultater. Styregruppen opfordrer direktionen til tydeligere at definere, hvad der ligger i balanceret ledelse, således at det bliver nemmere for de enkelte leder at se sig selv i det.

Analysen af tillid i SOF peger i retning af, at udfordringerne for tilliden i særdeleshed findes mellem ledelseslag i forvaltningen og ikke så meget mellem leder og nærmeste medarbejder. Styregruppen finder det nødvendigt at sætte fokus på at skabe et større lokalt ledelsesrum og give mere plads til lokal ledelse og på den måde udvise en større tillid oppefra og ned gennem de enkelte ledelseslag.

Opfordring til direktionen

Tillid skal sprede sig som ringe i vandet. Det starter hos den enkelte, og alle i SOF skal føle sig ansvarlige for at realisere en tillidsreform. Når det er sagt, er det naturligvis samtidig helt afgørende for tillidsreformens succes, at den øverste ledelse i forvaltningen går foran og tydeligt markerer, at tillidsreformen er noget, man tager meget alvorligt. Kun hvis den politiske ledelse og direktionen agerer synligt tillidsbaseret og foretager nogle klare prioriteringer i retningen af at gøre organisationen mere tillidsbaseret, kan reformen blive en succes.

Styregruppen opfordrer direktionen til på baggrund af disse anbefalinger snarest at komme med et udspil til, hvordan arbejdet med tillidsreformen gribes an fremadrettet. Det er ikke forventningen, at direktionen skal komme med alle svarene. Tværtimod er forventningen, at tillidsarbejdet skal fortsætte i regi af styregruppen og relevante arbejdsgrupper under de enkelte spor på baggrund af det udspil, der kommer fra direktionen.