



# 5 principper for TILLID i Socialforvaltningen

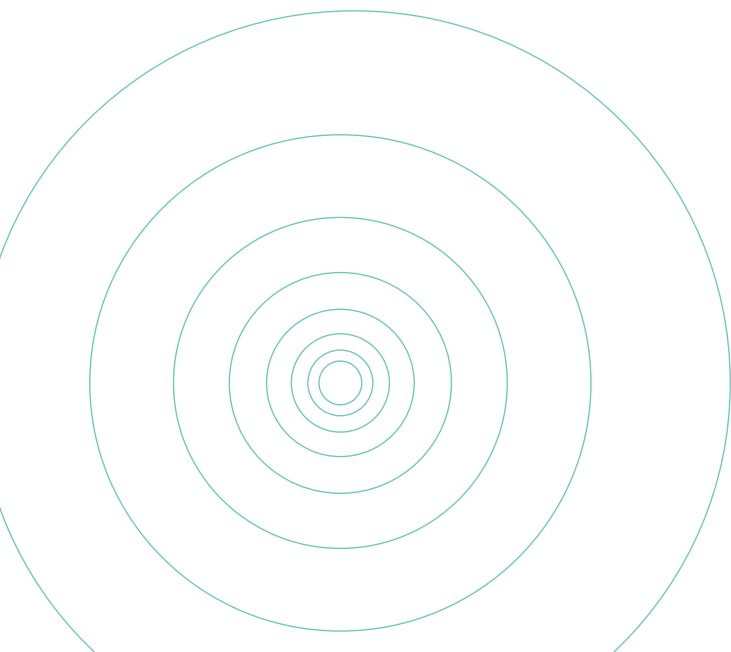
# De fem principper for tillid i Socialforvaltningen

I slutningen af 2012 skød vi gang i tillidsreformen i Socialforvaltningen. Det har affødt rigtig mange konstruktive diskussioner rundt om i forvaltningen, og mange steder har det betydet, at man er begyndt at arbejde på nye måder. Der er dog også mange medarbejdere og ledere, som stadig stiller sig spørgsmålet, hvad betyder det der med at arbejde med tillid? Hvad bidrager det med? Og hvad er det, vi skal gøre anderledes her i SOF?

I foråret har Tillidssekretariatet gennemført en stor analyse af tilliden i forvaltningen. Analysen peger på de udfordringer, som ledere og medarbejdere i forvaltningen mener, bør adresseres for at skabe mere tillid i SOF.

Med udgangspunkt i den analyse og med afsæt i det kodeks, der er lavet for tillid i Københavns Kommune, har vi i direktionen udarbejdet fem grundlæggende principper, som vi ønsker, at arbejdet med tillid skal hvile på i SOF.

Vi vil med principperne sætte en ramme for, hvor vi skal hen, men vi vil lade det være op til de ansvarlige ledere at tage teten og sammen med deres medarbejdere definere den gode vej derhen. Derfor giver principperne rum for individuel fortolkning og balancering.





”Da vi så resultaterne fra analysen af tillid i SOF, var vores instinktive reaktion i direktionen straks at lave en handleplan og sætte en masse aktiviteter i gang. Men vi bed fristelsen i os. I stedet har vi formuleret de fem principper om, hvor vi gerne vil have organisationen til at bevæge sig hen. Vejen derhen finder vi kun ved at alle går med.” *Anette Laigaard, Sven Bjerre og Anders Kirchhoff*

#### **Det kommer til at ske**

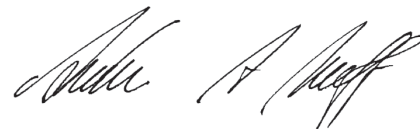
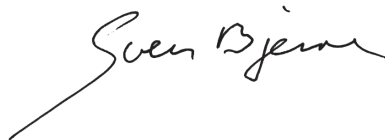
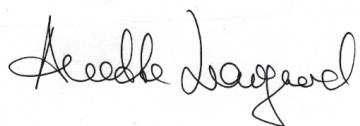
Vi forventer, at alle ledere nu drøfter principperne med deres medarbejdere på de enkelte arbejdspladser. Hvordan ser principperne ud, derfra hvor de står? Og hvordan agerer man selv i forhold til at gøre principperne til virkelighed?

Vi vil sørge for, at det centrale niveau understøtter tillidsarbejdet rundt om i organisationen. Det betyder blandt andet, at medarbejdere fra kontorerne i Bernstorffsgade bliver rustet til at facilitere lokale innovationsprocesser og udviklingsinitiativer.

Vi igangsætter også nogle tværgående aktiviteter. Vi vil for eksempel se på, om vi kan mindske kontrol og dokumentationskrav ved at tage med medarbejderne på en rejse gennem de krav, de møder i deres hverdag. Vi vil sikre, at forventningerne til vores ledere bliver tydeligere, og at der er den fornødne støtte til at leve op til de forventninger. Og vi vil arbejde videre med forandringskompasset, så vi sikrer, at det giver mening på tværs af vores komplekse organisation.

Vi glæder os rigtig meget til at følge, hvordan det går med arbejdet med principperne i praksis. Du kan følge arbejdet med tillidsreformen og læse om de enkelte initiativer på [kk.intra](#)

Husk, at vi lægger vejen, mens vi går den.



# TÆT PÅ BORGEREN -med inspiration fra omverdenen

Vi træffer faglige beslutninger og laver udvikling så tæt på borgeren som muligt – eller sammen med borgeren, hvor det giver mening. Afsættet er reflekterede metodevalg og en åbenhed for at lade sig inspirere af omverdenen

Der skal være rum til, at den faglige udvikling kan foregå tæt på borgeren.

”Vi skal gøre op med, at større udviklingsprojekter kun kommer fra toppen. Vi skal have vendt vejen, så udviklingen ligeså meget kommer nedefra. Og så skal vi have skabt en kultur, hvor man har lyst til at lade sig inspirere af andre og dele sin viden.”

*Anders Kirchhoff*

Borgeren er det naturlige centrum for vores arbejde, og vi skal lytte til borgerens behov og bruge borgerens ressourcer. Derfor står dette princip også i centrum for de andre fire principper.

Målet er, at den faglige udvikling og de faglige beslutninger så vidt muligt tager udgangspunkt i praksis. For at vi skal lykkes med det, skal vi samtidig opprioritere arbejdet med innovation i forvaltningen.

Det centrale niveau skal kunne facilitere lokale innovationsprocesser og udviklingsinitiativer og opsamle og formidle viden på tværs af organisationen. Det er både den viden, der skabes rundt om i organisationen, og den, vi får fra forskningen.

De decentrale ledere skal sikre, at den enkelte medarbejder kan udvikle sin faglighed ved at opsøge viden fra kollegaer, samarbejdspartnere og borgere. Det kræver mod og selvstændighed at tage ansvar for en konstant udvikling af ens eget arbejde, og det skal lederen understøtte.

Samtidig skal de lokale ledere i samarbejde med deres medarbejdere og det centrale niveau aktivt tage stilling til, hvorfor man gør, som man gør. Man skal altså altid reflektere over, hvorfor man har valgt en bestemt metode. Nogle steder kan det være rigtigt at arbejde med evidensbaserede metoder, mens det andre steder kan være rigtigt at udvikle egne metoder med udgangspunkt i praksis.

# MERE HVAD -MINDRE HVORDAN

## Vi leder og styrer mest muligt ud fra, hvad vi skal opnå, frem for hvordan

Vi skal pejle efter, hvad det er for et resultat, vi ønsker, og give plads til, at de, der er tættest på borgerne, kan bruge deres faglighed til at finde den gode vej derhen. Vi skal derfor blive dygtigere til at arbejde med effekt.

På mange områder er vi stadig ikke dér, hvor vi kan måle effekterne af vores arbejde, men også her skal vi have fokus på, hvad vi vil opnå, frem for, hvordan vi kommer derhen – også selvom vi aldrig kan eller skal fjerne alle procesmål.

Forandringskompasset og de politisk vedtagne pejlemærker er vores fælles værktøjer til dokumentation og dialog om de forandringer, vi skaber med borgeren. Det er nogle af de redskaber, vi har, når vi begynder at sætte effektmål frem for procesmål.

”Det vigtige er, hvad det er for forandringer, vi skaber sammen med vores borgere - ikke hvordan vi gør det. I dag er der mange regler for, hvad man skal gøre og kontrollere, men ikke så mange for, hvad der faktisk kommer ud af det. Vi skal lægge vores organisation om til først at tænke, hvad vi gerne vil opnå og så vælge metode ud fra det.”

*Sven Bjerre*

Det er ikke kun i forhold til styringen og vores fælles værktøjer, at dette princip kommer i spil. Det gælder også i hverdagen, hvor vi har en forventning om, at lederne i den daglige arbejdstilrettelæggelse har fokus på at vise tillid og give den faglige støtte og sparring, der er nødvendig for at sikre størst muligt fagligt råderum for den enkelte medarbejder.

# STØRRE LOKALT LEDELSERUM

**Vi skaber et betydeligt og forpligtende lokalt ledelsesrum. Dette understøttes af et dynamisk, loyalt og udviklende samarbejde mellem centralt og decentralt niveau, som støtter op om vores fælles retning**

Vi skal fra centralt hold arbejde på at give de lokale ledere størst muligt ledelsesrum, så de kan sikre, at faglighederne blomstrer i mødet med borgerne. Samtidig med at vi skal have fokus på at skabe rum, forventer vi, at alle ledere proaktivt tager og udfylder det ledelsesrum, de har.

Et konkret eksempel på det er, at BR netop har givet grønt lys til, at vi kan lade det være op til de lokale ledelser at beslutte, hvordan medicingivningen skal dokumenteres.

**”Nogle gange skal vi vende tingene lidt på hovedet.**

**Det behøver for eksempel ikke altid være en fra Bernstorffsgade, der er projektleder, når vi fra direktionen sætter nye større projekter i gang. Det kunne også være en fra en helt anden del af SOF.” Anette Laigaard**

Øget lokalt ledelsesrum stiller store krav til de lokale ledere. Mindre kontrol og processtyring indebærer at den enkelte leder har pligt til at være offensiv, når noget ikke går i den retning, som ligger i de mål, der er sat op for arbejdet.

Det centrale niveau har en understøttende rolle i forhold til de lokale ledelser. Forventningerne til lederne skal være tydelige, og der skal være den fornødne støtte til at leve op til de forventninger. Samtidig skal lederne have den hjælp, der er brug for i forhold til at leve op til lovgivningen, de politiske krav og forventninger og de fælles rammer og retning, vi har formuleret i målgruppestrategier mv.

# BALANCE MELLEM RISIKO OG REGLER

## Vi udviser risikovillighed og anvender kun regler, dokumentations- og kontrolkrav, når de bidrager til at skabe sikkerhed, læring og tillid

Vi skal se kritisk på dokumentation, kontrol og regler i forvaltningen for at skabe mere handlerum og tid til mødet med borgeren.

Der er mange regler, dokumentations- og kontrolkrav, som er fastsat i loven eller som er en nødvendig forudsætning for tilliden i vores organisation. Det er blandt andet den dokumentation, som er fundamentet for at skabe læring, og den, vi bruger til at vise de resultater, vi opnår for borgerne. Men der er også krav og regler, der ikke giver mening, og er tilrettelagt på en måde, som tager for meget tid fra mødet med borgeren.

Vi skal både centralt og decentralt se på, hvor vi har unødvendige krav. Vi skal fjerne krav, der ikke giver mening, erstatte tunge dokumentationskrav med smarte og være bedre til at skabe mening med det, vi gør.

Vi skal balancere regler og risiko. Nogle opgaver egner sig rigtig godt til at blive sat på regel. Andre opgaver kræver, at der bliver givet mere plads i opgaveløsningen og udvist en risikovillighed til at afprøve nye veje.

”Vi har jo ansat folk på grund af deres faglige og menneskelige kompetencer. Jo mere vi styrer, jo mere fratager vi også folk muligheden for selv at tage ansvar og bruge den faglighed, vi faktisk har ansat dem på.”  
*Anders Kirchhoff*

Hvis opgaven for eksempel er at gøre en borger med handicap mere selvhjulpne, er det naturligt at tage udgangspunkt i borgerens egne ressourcer, mobilisere vedkommendes netværk, aktivere samarbejdspartnere i organisationen og måske søge inspiration i helt andre verdener som fx udvikling af ny velfærdsteknologi. Her egner opgaveløsningen sig ikke til at blive sat på regel.

Modsat kan der ved håndteringen af den pågældende borgers medicin være rigtig god grund til at opstille faste regler. Det handler om borgerens sikkerhed, og det er vigtigt for medarbejdernes tryghed, at der er klare rammer om den opgave, de skal løse.

# MERE FEEDBACK OG LÆRING

## Vi har en feed-back kultur, der anerkender forskellige perspektiver, og hvor fejl bliver gjort til læring og envejskommunikation er undtagelsen

Vi skal arbejde med at skabe en stærk fælles kultur, hvor envejskommunikation er undtagelsen og gensidig dialog og feed back er reglen.

Vi har i SOF et stærkt fælles værdibaseret mål – nemlig et stort fælles ønske om at hjælpe de borgere, der har brug for en særlig indsats. Det giver os en fantastisk forudsætning for at arbejde med tilliden og sammenhængskraften i organisationen.

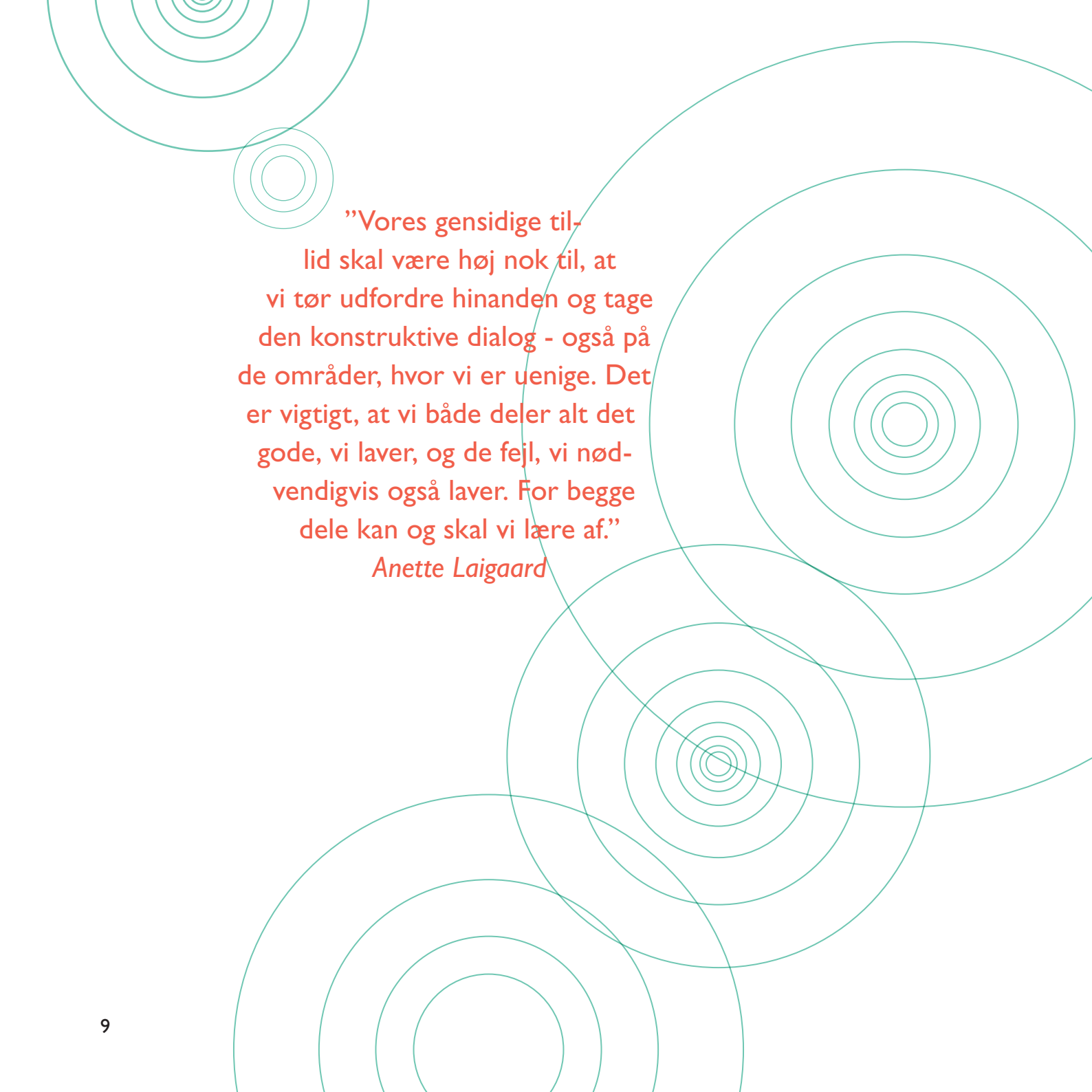
Men analysen af tilliden i SOF viser, at vi har en udfordring med, hvordan vi ser på hinanden på tværs af forvaltningen. Oplevelsen af ”os og dem” er for udbredt, og mange ledere og medarbejdere oplever, at der hersker er en 0-fejlskultur, som betyder, at man holder sig tilbage med at tale om fejl.

Det er vi nødt til at ændre. Vores evne til at samarbejde og lytte til hinanden på tværs af de forskellige dele af forvaltningen er afgørende for at skabe gode løsninger for borgerne, for videndelingen, innovationsevnen og arbejdsmiljøet i den samlede organisation.

Vi skal skabe en kultur, hvor man tør udfordre beslutninger, man ikke oplever som meningsfulde, eller som ikke i tilstrækkelig grad giver rum for dialog – fx. fordi tidsfristerne er urealistiske. Det gælder mellem kolleger, mellem ledere og medarbejdere og ikke mindst i forhold til direktionen.

Og vi skal turde tale åbent om fejl. Det er umuligt at undgå fejl, og der vil altid blive begået fejl. Med tillidsreformen ønsker vi at sætte fokus på, at nogle fejl kan være gode, fordi de hjælper os med at udvikle os, og at alle fejl skal medføre læring.

Derfor skal vi blive skarpere på, hvad det er for fejl, som kan undgås gennem læring, og hvilke fejl, der er de gode fejl – dem der kommer af, at vi eksperimenterer – dem, der skubber os på vejen til at blive den bedste Socialforvaltning.



”Vores gensidige til-  
lid skal være høj nok til, at  
vi tør udfordre hinanden og tage  
den konstruktive dialog - også på  
de områder, hvor vi er uenige. Det  
er vigtigt, at vi både deler alt det  
gode, vi laver, og de fejl, vi nød-  
vendigvis også laver. For begge  
dele kan og skal vi lære af.”

*Anette Laigaard*





Mere *hvad*  
-mindre *hvordan*

Mere feedback  
og læring

**TÆT PÅ BORGEREN**  
med inspiration fra  
omverdenen

Større lokalt  
ledelsesrum

Balance mellem  
risiko og regler