

**Tillid.** Der skal et stykke konkret arbejde til i Københavns Kommunes forvaltninger, hvis den nye positive tillidsdagsorden ikke skal falde til jorden. En pilotundersøgelse beskriver de barrierer og problemer, som ledere og medarbejdere slås med, og som udgør en risiko for projektet. Undersøgelsen peger på en række nødvendige tiltag, hvis tillid skal være ledestjernen i kommunen.

Tekst: Elisabeth Lockert Lange

# TILLIDENS VEJE & VILDVEJE

I en kommune som København med syv forvaltninger med meget forskellige kulturer falder et projekt som den nye tillidsdagsorden ikke nødvendigvis entydigt ud. Tværtimod så vrirler det med definitioner og holdninger, alene til begrebet tillid.

Det var noget af det første, konsulentfirmaet Cogency, som består af hjerneforsker og specialist i beslutningstagning, Jon Wegener, og organisationspsykolog Anders Myszak, mødte, da de tog opgaven fra Københavns Kommune på sig "om at skabe overblik over tilliden i kommunen og derefter anbefale, hvordan man arbejder videre med tillidsdagsordenen."

I deres undersøgelse (som er foregået i september, oktober og november 2012) har de dybdegående interviewet 22 af kommunens ansatte, 14 ledere og otte medarbejdere (fire af dem tillidsrepræsentanter) i alle forvaltninger undtagen Kultur- og Fritidsforvaltningen.

Deltagerne i undersøgelsen var ikke tilfældigt udvalgt, lederne var udpeget af deres forvaltninger som ildsjæle, de var nogen der klarede opgaven særlig godt trods vanskelige vilkår, og medarbejderne var ofte disse ledes medarbejdere. Sådan valgte man det for at få mest brugbar information i pilotundersøgelsen. Resultaterne beskrives i rapporten *Tillid i Københavns Kommune*.

Vi har talt med Jon Wegener om kommunens tillidsdagsorden og om undersøgelsen. Han lægger ikke fingrene imellem.

"Ja, der er mere end én definition på tillid i brug i Københavns Kommune, og det er et problem. Vi ved alle at tillid er et grundlag for og et grundvilkår i al menneskelig interak-

tion. Det er det derhjemme, og det er det også i arbejdslivet. Vi ved også alle sammen, hvor svært det er at bygge tillid op, når den først er brudt. Fuldstændig det samme gælder i arbejdslivet. I tillid viser man sig sårbar, og har man én gang oplevet at man går til sin leder med et problem, som han fortæller videre eller reagerer negativt på, så gør man ikke det igen. Så er tilliden brudt, og resultatet er en dårligere arbejdsplads for alle. Tillid er en enormt sart proces, i privatlivet som i arbejdslivet", siger han og tilføjer undrende:

"Derfor er det jo interessant at nogen kan kalde tillid for styringsteknologi, og det er der faktisk folk i kommunen, der gør. Men det er tillid ikke, det kan tillid ikke. At sige du *skal* have tillid, det er jo udtryk for mistillid, og det skaber ikke tillid. I stedet er der overhængende fare for at man med den holdning gør situationen værre end før."

## GIGANTISKE PROBLEMER

Det andet, Cogency mødte i deres undersøgelse, var de mange massive problemer, som både ledere og medarbejdere står med.

"Vi har hørt igen og igen undervejs i vores undersøgelse, at der i den grad er problemer med tillid. Og det gælder også Socialforvaltningen og Børne- og Ungdomsforvaltningen. Problemet i tillidsdagsordenen ligger først og fremmest i interaktionen mellem de pædagogiske ledere, uanset om de er centerchefer, klyngeledere, pædagogiske ledere, afdelingsledere, på den ene side og forvaltningen på den anden side, altså djøfferne. Det er der den største tillidsbarriere ligger", fortæller Jon Wegener. >



Foto: Mikkel Østergaard/Scampix

## INCITAMENTER SKAL ÆNDRES

*Og hvad kan man gøre ved det?*

”Der er meget, man kan gøre ved det. Jeg mener det er helt essentielt at kigge på incitamentene. Man skal ændre den dominerende kultur, som belønner hver ny ung akademiker for at få nye idéer. De idéer ender altid som en opgave, ofte i form af dokumentation, ude i institutionerne. Idéerne tages imod i forvaltningen, næh sikke en god idé at få overblik over det og det, det må vi sætte i gang straks. Gode idéer giver nye data, men det koster. Alle ved det foregår sådan, og at djøfferne bliver belønnet for det. Hvad det koster ved forvaltningerne ikke. De har intet værktøj til at vurdere omkostningerne ved det, hvor mange timer det koster væk fra kerneydelsen, og dermed hvor meget kvalitet det tager fra børnene og borgerne. De har mål for fordelene, men mangler mål for omkostningerne”, siger Jon Wegener og læner sig frem med vantro i stemmen:

”Jeg tænker: kan det virkelig passe at de ikke kender omkostningerne? Er det ikke pinligt?”

”Mit hjertebarn er at forvaltningerne får et cost-benefit-værktøj til at vurdere nye tiltag, som kan ændre deres incitament. Og det kan også bruges omvendt: man kan se, hvilke fordele der er ved at fjerne tiltag. I stedet skal der være incitament til at gøre så medarbejderne kan fokusere på kerneydelsen og dermed trives.”

Et andet problem, pilotundersøgelsen peger på, er at der mangler overordnet koordination i og mellem forvaltningerne. Hver især tager de tillidsdagsordenen til sig, og hver især sætter de deres egne projekter i søen ud fra deres egen definition.

”Alle synes jo at tillid er lækkert, og mange ambitiøse folk kan se idéen med det, de vil vise at de er de bedste til det, og så kører de deres eget. Oveni købet er der så nogen, som definerer tillid som et styringsværktøj! Det er et ledelsesværktøj, man kan ikke forestille sig ledelse uden tillid. Men de mange forskellige definitioner af hvad tillid er betyder, at der er stor risiko for at hele projektet crasher, at det smuldrer trods dette supergode udgangspunkt.”

Risikoen for afsporing ligger netop først og fremmest i definitionen af tillid som hård styringsteknologi.

”Så flyttes ansvaret bare længere ned, uden at kulturen ændres, der er stadig de samme krav, man tør stadig ikke lave fejl eller tale om problemer. Den udvikling vil bare gøre ting endnu værre. Der skal være ansvar ja, men man skal lytte, også til konstruktiv kritik. Der ligger en stor risiko for at forværre situationen, hvis man mudrer tillidsbegrebet.”

*Og det politiske niveau?*

”Vi har ikke talt med politikerne, men ledere og medarbejdere retter en klar kritik af at politikerne lader enkelttilfælde af forkert håndtering af noget betyde så meget for hverdagen. Straks der sker en fejl, så pladres regler ud over det hele. Hvad jo egentlig blot giver endnu større risiko for fejl, for så tages der endnu flere timer fra kerneydelsen til dokumentation og kontrol”, siger Jon Wegener og tilføjer:

”Jeg oplever til gengæld at der er en fin erkendelse på områderne af at man arbejder i en politisk styret organisation, med de vilkår som følger med det. Det var en positiv overraskelse at det er så tydeligt for dem.”

Disse barrierer handler bl.a. om at der er meget forskellige incitament ude på området og inde i forvaltningen, der er også forskellig uddannelse og forskellige sprog. Man forstår ikke hinanden. Det er nærmest et spørgsmål om at leve i parallelle virkeligheder, som rapporten kalder det.

”Vi ser gigantiske problemer og helt absurde situationer, især for lederne. De får så meget konfliktfyldt materiale i hovedet, og de spilder ufattelige mængder af tid på nytteløst arbejde. Så ringer én fra forvaltningen og beder om dokumentation på noget, så ringer en anden og beder om dokumentation på noget, som er noget andet, men som alligevel overlapper. For der koordineres ikke internt i forvaltningen”, understreger han.

Ildsjælene, som de kaldes i rapporten, gør deres bedste for, og formår ofte, at beskytte deres medarbejdere mod alt det konfliktfyldte. Og det er også de medarbejdere, som arbejder under de dygtigste ledere, som har det bedst, fortæller han.

”Disse ledere insisterer på at gøre det godt trods deres elendige vilkår.”

Man kan da altid komme til os med problemer. Selvfølgelig. Sådan tror og siger forvaltningerne om sig selv, men sådan er virkeligheden ikke, peger Jon Wegener på.

”Ledere derude må ikke kritisere eller stille spørgsmål ved noget, så er de illoyale. Vi har hørt vanvittige historier. Om problemer som alle ved er der, men hvor ingenting bliver sagt. Der er en utrolig kontrast fra dem deroppe, der siger at selvfølgelig kan folk komme til dem med problemer, og så institutionerne som oplever at det er det værste de kan gøre. Også det gælder alle forvaltninger.”

## NYE LEDELSESKOMPETENCER

Et tredje område, som kræver ændringer for at leve op til en tillidsdagsorden, ligger ude på områderne, nemlig ledelseskulturen. Jon Wegener beskriver, hvordan New Public Management regimet, som har regeret i over et årti i kommunen, langsomt har fået rensset de ledere ud, som var gode til at lede. For i stedet gradvist at have fået de ledere ind, som er gode til at styre under det paradigme.

”I denne nye dagorden vil vi mangle ledere, som kan lede, som kan give og tage ansvar, og som ikke skal tjekke medarbejderne hele tiden. For nu er det andre kompetencer, som er rigtige at have som leder, og der er risiko for at ledere, som var dygtige før, ikke kan fungere under det nye. Det er en ny udfordring. Vi ser gerne at der indføres fx et modul om tillid som en del af lederuddannelsen, sådan at de nuværende ledere får chancen for at fungere godt under tillidsdagsordenen. Vi anbefaler også at de rigtig dygtige ledere, dem vi betegner som ildsjæle, får mulighed for at give deres praktiske erfaringer og ekspertise videre fx i netværk.”

Ledelseskompeterer deles traditionelt i hårde og bløde. Eksamener, intelligens og den slags målelige kompetencer hører til de hårde, mens bl.a. tillid hører til de bløde. Den er sværere at måle på og ses derfor som mindre vigtig.

”Indtil nu. Men når tillid er et grundvilkår i ledelse, når ledelse reelt ikke eksisterer uden, så skal det omdefineres til en hård kompetence, eller ses som lige så vigtig. Og heldigvis kan vi nu også måle på tillid – ved psykologiske test – så banen er kridtet op til at tillid også hører til de hårde, vigtige kompetencer.”

Undersøgelsen er så ny, at Jon Wegener og Anders Myszak endnu ikke har fået forvaltningernes reaktion på rapporten. Men arbejdet stopper ikke med pilotundersøgelsen, Cogency vil arbejde videre med tillidsdagsordenen i kommunen. De ønsker på den måde at påvirke incitament, koordinering, ledelseskultur, udvikling af best practise etc.

”Vi anbefaler at medvirke i et overordnet tillidsarbejde, så der kommer en fælles definition at arbejde ud fra. Ved at medvirke i den overordnede koordination, bliver vi en modvægt til særinteresser, for der er mange visionære derinde. Og det er væsentligt for tillidsdagsordenens succes et det ikke er alt for forskelligt, det de vil, og hvis de kan lære af hinandens erfaringer. Vi tænker bl.a. et eksperimenterium i Socialforvaltningen”, siger Jon Wegener og tilføjer:

”Helt grundlæggende er det at ændre incitamenterne i forvaltningerne og at skaffe sig et redskab til at beregne omkostninger. Det er ikke kun de timemæssige omkostninger, der skal beregnes, men også de psykologiske omkostninger.”

I rapporten er der afbilledet en tillidsspiral, som dels illustrerer at tillid er en proces, dels viser at det er hos de mennesker som har mest magt i en organisation at tilliden skal starte. I Københavns Kommune er det politikerne. Tilliden skal derefter forplante sig nedefter.

”Hvis de som har borgerkontakt oplever tillid, så vil borgerne også opleve tillid og vise det ved at stemme på politikerne. Der sker et loop tilbage til politikerne.” □



Foto: Jan Djenner/Scanpix

### FRA RAPPORTEN TILLID I KØBENHAVNS KOMMUNE:

Københavns Kommune holdt en tillidskonference på Rådhuset i november. Et spørgeskema blev udfyldt af 118 tilfældigt udvalgte deltagere. Svarene samlede sig i en række temaer, blandt dem var: opgør med nulfejlskulturen, respekt for faglighed, mindre kontrol og dokumentation, bedre ledelse, bedre dialog, fokus på kerneopgaven, væk fra syndebuk-kultur – og tillid.

#### Fire barrierer:

- Parallelle virkeligheder og forskelligt sprog i forvaltning og institutioner
- Oplevelsen af manglende respekt for faglighed og kerneopgaven
- Opfattelsen af forvaltningen som kontrolinstans og ikke en samarbejdspartner
- Manglende opbakning fra forvaltningsledere giver utrykke institutionsledere

#### Anbefalinger:

- Mindsket dokumentation
- Bedre koordination af styring og dokumentation
- Cost-benefit vurdering af tiltag
- Tillidsfundament og ledelseskompeterer
- Identifikation af best practise og dannelse af ildsjælenetværk
- Overordnet koordination