

TILLID GAVNER EFFEKTIVITETEN

Når rammen er tydelig, kan ledere og medarbejdere udvise tillid til hinanden velvidende, at alle arbejder i samme retning. Det skaber plads til kerneydelsen og øger medarbejdernes trivsel og effektivitet. Det viser erfaringerne fra Roskilde Kommune, der har satset på tillidsbaseret ledelse i forbindelse med indførelse af områdeledelse på børneområdet

af **JESPER TANGBÆK**, direktør for børn og kultur i Roskilde Kommune, **TORBEN VANG** og **STINA TROJLSGAARD**, konsulenter i LivingValue.

Forskning har vist, at tillid har en positiv effekt på både trivsel og effektivitet (Costa med flere 2003). Årsagen er, at vi med tillid bliver mere åbne, committer os mere til hinanden, kommunikere, bedre og er mere tilbøjelige til at dele ud af vores viden. Vi anvender vores tid bedre og med større effekt og undgår spildtid i arbejdsprocessen. Tillidsbaseret ledelse var derfor den

positive løftestang i forbindelse med indførelse af områdeledelse på børneområdet i Roskilde Kommune.

Roskilde Kommune besluttede i foråret 2009 at indføre områdeledelse på børneområdet. Herved sammenlagde kommunen 54 kommunale daginstitutioner i en ny struktur bestående af 13 områder med hver sin områdeleder. Kommunen var inden starten bevidst om, at med et nyt ledelseslag, der skulle træde et skridt op i organisationen og agere på et mere strategisk niveau, var det essentielt at skabe stærke tillidsfulde relationer ledelseslagene imellem. Det centrale fokus igennem processen var derfor på de nye lederroller i forhold til de 4 "R'er", nemlig Rammer, Råderum, Relationer og Redskaber.

Formålet med tillidsbaseret ledelse er i en sammenhængende proces at øge mængden af tillid i relationerne såvel som på det organisatoriske niveau. Det betyder, at der kan skabes et stærkt fokus på kerneydelsen, når den organisatoriske ramme tydeliggøres. I processen henholdsvis fremmes det, som styrker kerneydelsen, henholdsvis fjernes det, som hæmmer. Når rammen er tydelig, kan ledere og medarbejdere udvise tillid til hinanden velvidende, at alle arbejder i samme retning. Herved frigives plads til kerneydelsen - det vil sige, at såvel effektiviteten såvel som trivslen vil stige.

DET KONKRETE RESULTAT

Et år efter opstart viste evalueringen, at den otte måneders lange indsats havde

Jeg var i starten lidt nervøs for, at det der områdeledelse betød, at vi skulle blive meget ensartede – men sådan er det heldigvis slet ikke! Det anerkendes, at vi vil gå hver vores veje i institutionerne.

PÆDAGOGISK LEDER I ROSKILDE KOMMUNE

båret frugt. Implementeringen af områdeledelse var en markant forandringsproces, der normalt afstedkommer modstand og frustration. Resultatet viste, at sygefraværet var faldet fra 9,55 procent i første kvartal 2009 til 8,49 procent i første kvartal 2010, trivslen var steget fra 4,6 ultimo 2007 til 4,8 ultimo 2009, og personaleomsætningen var forblevet uændret. Og sygefraværet er fortsat med at falde siden målingen, også selv om arbejdsmarkedet har ændret sig væsentligt i de seneste par år.

EFFEKTEN AF TILLID

Tillid fremmer effektiviteten. Ikke fordi vi skal arbejde hurtigere, men fordi vi får mere ud af det, vi har til rådighed. Et af de områder, som tillid beviseligt har en effekt på, er relationerne. Med stærkere relationer opnås et styrket samarbejdet. Herved fjerner vi gnidningerne både ledelsesla-



Danske Kommuner sætter i serien "Råderummet" fokus på kommunernes arbejde med at skabe økonomisk råderum. Hvis du har et bidrag til serien, kan du kontakte projektchef Morten Mandøe på mom@kl.dk eller på telefon 3370 3410.



Jeg havde en brokkefase til at starte med og syntes ikke, administrationsarbejdet blev taget væk til at starte med. Men det er det nu – nu kan jeg fokusere på at tænke pædagogik og personale. Min hverdag er blevet meget mere nær personalet. Der er mere pædagogik som lykkes, og det giver noget mere for børnene.

PÆDAGOGISKE LEDER I ROSKILDE KOMMUNE

PROCESSEN

Indsatsen løb over en periode på 8 måneder med individuelle coachingsessioner og fælles- og organisatoriske gruppesessioner for områdeleder-teamet. Sessionerne omhandlede emnet tillid; herunder selvledelse, strategi og struktur, relationer, kommunikation, team mangfoldighed, kerneydelsen med videre.

OM TILLIDSBASERET LEDELSE

Tillidsbaseret ledelse er en nyudviklet ledelsesretning, som ifølge forskere er en videreførelse af værdibaseret ledelse. Tillidsbaseret ledelse bygger ifølge Allan Fox på fem indsatsområder:

- 1: Sikre at medarbejdere og ledere deler organisationens mål og værdier.
- 2: Ændre kontrolsystemer fra overvågning til selvkontrol.
- 3: Organisationer stimulerer koordinering på tværs af organisationen.
- 4: Problemer løses ved at indsamle informationer for fremtidig læring.
- 5: Organisationer har en problemløsende tilgang til konflikter.

KILDER:

Costa, A. C. (2003) "Work Team Trust and Effectiveness", Personal Review. Vol. 32, No. 5. Handbook of trust research fra artiklen "Tillidens mørke sider", Ledelseidag.dk nr. 2, februar 2010, Fox, A. (1974) Beyond Contract: Work, Power and Trust Relation. London, Faber and Faber.

gene imellem og mellem medarbejderne indbyrdes, fordi alle arbejder i samme retning mod samme mål.

Evalueringen fra Roskilde Kommune viste,

at det nyetablerede områdelederteam igennem processen var blevet forankret på et stærkt fundament af tillid. Dette havde en direkte effekt på teamets resultater såvel som ned igennem organisationen. Det kom til udtryk i form af en høj faglig sparring, kompetenceudnyttelse og etablering af projekter, som satte fokus på faglighed såvel som trivsel. Endvidere blev der udvist en gemen sund fornuft om at anvende ressourcerne bedst muligt – på drift såvel som på strategisk niveau. Det indebar for eksempel, at de administrative ressourcer blev brugt bedst muligt, og at man fik de pædagogiske kompetencer bredt ud, så flest mulige fik gavn af dem i områderne.

FOKUS PÅ KERNEYDELSEN

Et essentielt element i brugen af tillid i organisationer er involvering og inddragelse neddefra. For når der udvises tillid, er det vigtigt, at ledere og medarbejdere har forståelse for den organisatoriske ramme. Netop for at få alle til at arbejde i samme retning. Eksempelvis var det vigtigt for Roskilde Kommune, at den mangfoldighed, der eksisterede i daginstitutionerne før implementeringen af områdeledelse, blev fastholdt, og at det gode pædagogiske arbejde, som allerede var bygget op, blev bevaret. Her spillede tillid en væsentlig rolle – for ved at udvise tillid og ved at medinddrage blev det muligt for de nye områdeledere sammen med de pædagogiske ledere at tegne den nye organisatoriske ramme for hvert område. Ved at udvikle et fælles sprog fik

lederne og medarbejderne skabt øget fokus på kerneydelsen. Det har medvirket til at øge kvaliteten og effektiviteten.

TILLID PÅ TVÆRS

Når en del af organisationen bevæger sig, påvirker det resten af organisationen, som tilsvarende skal tilpasse sig. Halvvejs igennem processen oplevede vi, at områdelederne havde indtaget deres nye roller som strategiske ledere. Behovet var at få afstemt med den resterende organisation, så de kunne få optimalt udbytte af det nye ledelseslags kompetencer.

Denne gang handlede det om at styrke tillidsniveauet og relationerne til alle samarbejdsflader i organisationen for at opnå et mere effektivt samarbejde. Der var derfor behov for at afstemme forventninger, roller og tilpasse den "nye" fælles organisatoriske ramme. Evalueringen viste, at der var blevet tilkendegivet bedre tværgående samarbejde i organisationen – mindre dobbeltarbejde, flere hensigtsmæssige processer og bedre udnyttelse af ressourcerne.

De aktuelle besparelser rundt om i landet har også ramt Roskilde Kommune, og selv om det lige nu kræver en ekstra indsats af alle, viser det sig også her, at ledelsesindsatsen er afgørende, og at der fremover er et endnu bedre grundlag for mere effektive processer. <

For yderligere information kontakt konsulent Stina Trojlsgaard, LivingValue på telefon 2572 0350 eller e-mail stina@livingvalue.dk