



Inspiration til tillid og samarbejde

De statslige arbejdspladser skal være i top, når det kommer til kvalitet, effektivitet og medarbejdertrivsel. Skal de være det, kræver det et godt samarbejde på arbejdspladsen og tillid mellem hinanden.

Moderniseringsstyrelsen, Akademikerne, SKAF og OAO er gået sammen om et projekt, der skal styrke tillid og samarbejde i staten. Der er allerede mange forskellige aktiviteter rundt omkring i landet, der handler om tillid og samarbejde, og som kan inspirere statslige arbejdspladser, der selv ønsker at arbejde med det. Både aktiviteter i staten, men også i regioner og kommuner som kan give inspiration til egne indsatser.

Her har parterne samlet en oversigt over inspirerende aktiviteter. Oversigten giver eksempler på

sammenhænge og metoder til at arbejde med tillid og samarbejde.

Der er eksempler på:

- **Initiativer**, der er sat i gang for at skabe mere tillid og samarbejde
- **Videnscentre**, der kan inspirere, rådgive og hjælpe med projekter.
- **Undersøgelser og forskning**, der handler om tillid, social kapital eller innovation i det offentlige.
- **Erfaringer fra arbejdspladser**, der selv har arbejdet med at øge tillid og samarbejde.
- **Litteratur**, der fagligt ser på sammenhænge og metoder.

I oversigten står der også, hvor der findes mere information om eksemplerne.



INITIATIVER

SAMARBEJDE OM MODERNISERING AF DEN OFFENTLIGE SEKTOR

I sommeren 2013 blev Regeringen, OAO, FTF, Akademikerne, Danske Regioner og KL enige om en aftale om modernisering af den offentlige sektor. Parterne er enige om at skabe en kulturforandring for at opnå bedre velfærd og mener at tillid, ledelse, fagligt handlerum, samarbejde og afbureaukratisering er vejen frem. Et nyt center for innovation skal drive forandringerne. Og styringslaboratorier skal udvikle nye måder at styre den offentlige sektor på.

Aftalen har tre hovedelementer

1) Syv principper for samarbejde om modernisering af den offentlige sektor

- Aftalen skal understøtte dialogen mellem politikere, ledere, medarbejdere og borgere om modernisering af den offentlige sektor. Principperne skal være ledetråde for udviklingen.

2) Center for Offentlig Innovation

- Erfaringerne med de syv principper skal kunne bruges i praksis ude på arbejdspladserne. Center for Offentlig Innovation skal indsamle og sprede viden om innovative tiltag på tværs af den offentlige sektor. Centret skal inspirere ledere og medarbejdere i kommuner, regioner og staten til i højere grad at lære af hinanden.
- Centeret har tilknyttet et innovationspanel med 21 eksperter, der har særlig viden og erfaring indenfor offentlig innovation. Det skal give centeret gennemslagskraft og sikre, at arbejdet er forankret i forskning og praksis. Innovationspanelet skal fungere som inspiration og sparringspartner for centrets arbejde.

3) Styringslaboratorier

- Der skal sættes 5-6 styringslaboratorier i gang, der giver ”kød og blod” til de syv principper for modernisering. Her udvikler arbejdspladser nye måder at styre deres organisation på.
- Styringslaboratorierne skal udvikle ideer til nye styringsformer i den offentlige sektor. De nye styringsformer skal styrke kvaliteten, produktiviteten og forbedre effekten af det, organisationen laver. Laboratorierne har tilknyttet konsulenter fra MindLab med ekspertise i at skabe og finde effekter for hvert styringslaboratorium. Forløbene er cirka 4-6 måneder lange.

Hvordan kan det hjælpe arbejdspladsen?

Parterne bag aftalen har lavet en startpakke med inspiration til arbejdspladser, og opfordrer ledere og

medarbejdere på offentlige arbejdspladser til at bruge det nye center og dele deres erfaringer fra egne innovationsprojekter.

Læs mere

<http://modernisering.nu/>

<http://modernisering.nu/media/603561/startpakke.pdf>

SAMARBEJDSAFTALEN

Samarbejdsaftalen har til formål at fremme udvikling af attraktive statslige arbejdspladser gennem etablering af Samarbejdsudvalg på de lokale arbejdspladser. Samarbejdsudvalgene skal fremme et konstruktivt lokalt samarbejde baseret på tillid og dialog mellem arbejdsgiver og arbejdstager. Samarbejdsaftalen gælder for hele statens område og er indgået mellem CFU og Finansministeriet, men aftalen lægger op til, at man lokalt på den enkelte arbejdsplads aftaler et samarbejdsudvalg, som matcher den lokale arbejdsplads kerneopgave og kultur.

Et velfungerende samarbejdsudvalg kan derfor hjælpe arbejdspladsen til tillid og samarbejde. Det kan for eksempel ske gennem drøftelser om:

- tillid og samarbejde på arbejdspladsen
- kerneopgaven og kvalitet
- kompetenceudvikling
- trivselsundersøgelser
- psykisk arbejdsmiljø

Læs mere

<http://www.samarbejdssekretariatet.dk/>

KOMPETENCEUDVIKLING TIL INNOVATION

KL og KTO tilbød i juni 2013 alle kommuner fem pladser på en uddannelse i innovation. 35 kommuner har sendt cirka 250 medarbejdere på uddannelse. Uddannelsen blev igen udbudt i januar 2014. På uddannelsen lærer deltagerne at bruge deres kontakt med borgerne og andre brugere og deres faglige viden på nye måder. Som en del af uddannelsen skal de gennemføre et innovationsprojekt på en af kommunens arbejdspladser. De skal træne deres kollegaer i at se deres arbejde med nye øjne og i at prøve ideer af. Efter uddannelsen kan kommunen bruge innovatørerne til at træne andre arbejdspladser. Og dermed skabe en bølge af innovation i hele organisationen.

Uddannelsen består af fem moduler fordelt over fem måneder:

Modul 1: Introduktion til uddannelsen og fokusering.

Modul 2: Opdagelse

Modul 3: Tematisering

Modul 4: Idéudvikling og prioritering

Modul 5: Test

Hvordan kan det hjælpe arbejdspladsen?

Også på statslige arbejdspladser er forandring et grundvilkår. Innovatører finder nye løsninger ude på arbejdspladsen og skaber på den måde udvikling. På innovatøruddannelsens hjemmeside er der materiale til kommende innovatører. Her kan statslige arbejdspladser finde inspiration til selv at uddanne innovatører.

Læs mere

<http://www.danmarksbedstemindsteide.dk/Uddannelse>



VIDENSCENTRE

KOMPETENCESEKRETARIATET

Kompetencesekretariatet rådgiver statslige arbejdspladser med systematisk kompetenceudvikling. De støtter initiativer, der udvikler statens arbejdspladser og personalegrupper.

Hvad gør de?

Hos kompetencesekretariatet kan arbejdspladser få hjælp til at:

- Afdække behov og mål for kompetenceudvikling
- Se andres erfaringer med kompetenceudvikling
- Få rådgivning til økonomisk støtte
- Få overblik over uddannelsesmuligheder
- Få hjælp til at planlægge udviklingsprojekter

Eksempler på hjælp

- Kompetencesekretariatet har støttet en lang række projekter på statens arbejdspladser med fokus på større omstillingsprocesser og organisatorisk udvikling blandt andet for at øge kvalitet, effektivitet og den sociale kapital, herunder projekter med fokus på tillid og samarbejde.
- De har blandt andet støttet projekter om social kapital hos professionshøjskolen Metropol, Karlslunde Politistation og Skattecenter i Holbæk, om involvering af medarbejdere ved fusioneringer, og vidensdeling på erhvervsskoler og kunstsikoler

Læs mere

<http://www.kompetenceudvikling.dk/fusa>

SAMARBEJDSSEKRETARIATET

Samarbejdssekretariatet har til opgave at hjælpe alle statslige samarbejdsudvalg. Sekretariatet kan rådgive og vejlede om selve samarbejdsaftalen. Alle medlemmer af lokale samarbejdsudvalg kan kontakte sekretariatet for information og vejledning om samarbejdsaftalen.

Sekretariatet udbyder desuden 1-dagskurser for hele det lokale samarbejdsudvalg med fokus på samar-

bejdsudvalgets kerneopgave. Ved at tage hele samarbejdsudvalget på samme kurser skabes en god mulighed for at få en fælles forståelse af samarbejdsudvalgets rolle og opgaver på den enkelte arbejdsplads.

Samarbejdssekretariatet udbyder desuden åbne kurser med individuel tilmelding. Samarbejdssekretariatet er oprettet af Finansministeriet og CFU i fællesskab og er derfor partsneutral i alt sit arbejde.

Læs mere

<http://www.samarbejdssekretariatet.dk/>

CENTER FOR OFFENTLIG INNOVATION

Der er rigtig mange steder i det offentlige, hvor der allerede arbejdes med innovation for at styrke både tillid og samarbejde, resultater, effektivitet, kvalitet og nytænkning. Center for Offentlig Innovation indsamler og spreder viden om innovative tiltag i det offentlige.

Hvad gør de?

Centeret er til for at inspirere medarbejdere i kommuner, regioner og i staten til i at lære af hinanden og trække på de erfaringer med bedre løsninger i skoler, på plejehjem, i fængsler og i sygehuse, som andre allerede har gjort.

Center for Offentlig Innovation:

- Finder, indsamler og kvalitetssikrer den viden og erfaringer med innovative tiltag, der findes på tværs af den offentlige sektor.
- Formidler viden og erfaringer om innovative tiltag på tværs af kommuner, regioner og stat
- Formidler erfaringer fra de styringslaboratorier, der er nedsat som led i samarbejdet om modernisering af den offentlige sektor.

Center for Offentlig Innovation har et ekspertpanel tilknyttet. Her sidder både forskere og praktikere med erfaring indenfor innovation i det offentlige. De fungerer som inspirations- og sparringsparterne. Centeret er oprettet i januar 2014 som led i aftalen om modernisering af den offentlige sektor som Regeringen har indgået med Akademikerne, Danske Regioner, FTF, KL og OAO.

Læs mere

<http://www.coi.dk>

MINDLAB

MindLab skaber nye løsninger i det offentlige, der giver mere værdi for samfundet. Det gør de ved at hjælpe ejerne til at tage udgangspunkt i borgere og virksomheder, når de skal udvikle løsninger. MindLab ejes af Erhvervs- og Vækstministeriet, Beskæftigelsesministeriet, Undervisningsministeriet og Odense

Kommune og samarbejder med Økonomi- og Indenrigsministeriet.

Hvad gør de?

I MindLab har de fokus på brugercentreret innovation:

- Formålet er at bringe borgeres og virksomheders virkelighed ind i udviklingen af nye offentlige løsninger.
- Med designinspirerede metoder bruger MindLab viden om borgernes liv til at gøre en ønsket udvikling konkret og øve sig på fremtiden.
- Mindlab analyserer og visualiserer viden om udfordringen og brugerne. Derudfra udvikler de ideer, der konkretiseres til koncepter, som afprøves i form af prototyper.

Tilbud:

- Længerevarende projekter i samarbejde med deres ejere.
- Inspiration i form af eksempelvis oplæg cirka en gang om måneden kaldet Mindlabmorgen.

Eksempler på hjælp

- MindLab har blandt andet lavet med Arbejdsskadestyrelsen, Arbejdstilsynet, Erhvervsstyrelsen, regeringens vækstteams, Ny Nordisk Skole m.fl.
- Ved Arbejdsskadestyrelsen hjalp MindLab med et projekt om langsigtet forandring gennem strategisk partnerskab. Udgangspunktet var, at et skifte i en organisation ikke sker gennem et enkelt projekt, men gennem mange aktiviteter. ASK ønsker, at flere arbejdsskadede fortsat har et arbejde efter deres skade. Det kræver en holdningsændring hos mange aktører.

Læs mere:

<http://www.mind-lab.dk/>

MIDTLAB

Midtlab er Region Midtjyllands fælles enhed for innovation. De er sat i verden for at hjælpe til, at regionens organisationer er passende innovative og for at udbrede innovationskompetencerne. De er en stab i region Midtjylland, men må gerne lave indtægtsdækket arbejde uden for regionen. De har primært arbejdet med regionale arbejdspladser, men har også lavet mange opgaver for kommuner og i mindre omfang for staten.

Hvad gør de?

- Deres mål er at fremme innovation ved at:
- Arbejde eksperimenterende med kerneydelsen, med måden den leveres på og med strategisk forny-

else af aktiviteter

- Understøtte innovation med metoder, viden og inspiration
- Hjælpe med innovative tiltag tæt på praksis. Det kan være brug af ny teknologi, ny organisering, nye arbejdsprocesser
- Bruge metoder som: Laboratorier, prøvehandlinger, Camps, ”Implementering fra start”, ”Benspænd” og ”Det perifere syn”

Eksempler på hjælp

- Innovative børneinstitutioner
- Arbejde med hjemløse på et forsorgshjem
- Innovative kostdage på et universitetshospital
- Minilaboratorier for innovativ styring
- Alternativ finansiering af specialiserede sociale indsatser

Læs mere

<http://www.midtlab.dk/>



UNDERSØGELSE OG FORSKNING

PH.D.-PROJEKT ”ET SPØRGSMÅL OM TILLID”

Hvilken betydning har tillidsbaseret styring og ledelse? Og hvordan kan tilliden på de offentlige arbejdspladser styrkes? Det undersøger forsker Tina Øllgaard Bentzen i ph.d. projektet ”Et spørgsmål om tillid”. Projektet er finansieret af OAO, Roskilde Universitet, Københavns Kommune, Danmarks Lærerforening og Københavns og Frederiksbergs Fællesrepræsentation. Projektet løber fra december 2012 til december 2015.

Hvad viser projektet?

Ph.d. projektet skal kunne inspirere resten af den offentlige sektor til at arbejde videre ud fra resultaterne og de gode erfaringer. Projektet har følgende arbejdsspørgsmål:

- Hvordan kan tillid i offentlige organisationer konkret styrkes gennem ledelse og styring?
- Hvilken effekt vil øget tillid kunne skabe for produktivitet, kvalitet, innovation og trivsel?
- Hvilke drivkræfter og barrierer kan identificeres for tillidsbaseret ledelse og styring, og hvordan kan de håndteres?

Tina Øllgaard Bentzen har indsamlet 15-20 cases i Københavns Kommune, der er i gang med forskellige tillidsinitiativer. Selvom projektet ikke er færdigt, er der allerede resultater:

- Tillid på arbejdspladsen gør en forskel. Det skaber engagement og motivation, men også produktivitet.
- Tillid er en gensidig handling, der ikke kommer uden en indsats.
- Tillid står ikke altid i modsætning til kontrol. Kontrol og tillid kan også understøtte hinanden.
- Det vigtige er, at der er dialog mellem dem, der styrer og dem, der udfører servicen. Bruger man i det offentlige mere tid på at udvikle mere meningsfulde styringssystemer, så kommer implementering også til at gå hurtigere.

Læs mere

[http://www.oao.dk/index.php?id=148&tx_simplynews_pi1\[showUid\]=89&cHash=45d34a1661b7d6af9d1debb3f39dbbf3](http://www.oao.dk/index.php?id=148&tx_simplynews_pi1[showUid]=89&cHash=45d34a1661b7d6af9d1debb3f39dbbf3)

<http://forskning.ruc.dk/site/person/tinaob>

GALLUPUNDERSØGELSE OM TILLIDSREFORM

Hvem har ansvaret for, at en tillidsreform bliver til virkelighed? Og i hvilken grad bliver tillidsreformen til virkelighed hos jer? Det var nogle af de spørgsmål, som 1054 offentligt ansatte svarede på, da TNS Gallup i oktober 2013 lavede en undersøgelse for OAO blandt offentligt ansatte om tillidsreformen i den offentlige sektor.

Hvad viser undersøgelsen?

Undersøgelsen viser, at de ansatte i staten i mindre grad end de ansatte i kommuner og regioner oplever, at deres politikere og ledere tager initiativer til at gøre tillidsreformen til virkelighed.

Rigtig mange ansatte mener, at de kan bidrage til at forbedre servicen overfor borgerne, arbejdsgange eller arbejdsopgaver. Problemet er, at de ikke bliver hørt i tilstrækkelig grad.

Læs mere

<http://www.oao.dk/index.php?id=473&uid=2000796&view=1>

http://www.oao.dk/fileadmin/user_upload/aktuelle_temaer/TILLID/Figur/Gallupundersoegelse_om_tillid.pdf

http://www.oao.dk/fileadmin/user_upload/aktuelle_temaer/TILLID/Notat_om_resultat_af_Gallup.pdf

HVIDBOG OM SOCIAL KAPITAL

I 2008 udgav Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø en hvidbog om social kapital.

Hvad viser undersøgelsen?

Social kapital består af tre elementer: tillid, retfærdighed og samarbejdsevne. Hvidbogen viser, hvordan virksomheder kan bruge social kapital som en tilgang til at tænke produktivitet, ledelse og arbejdsmiljø sammen.

Social kapital er den egenskab, der gør organisationens medlemmer i stand til i fællesskab at løse dens kerneopgave. For at kunne løse kerneopgaven er det nødvendigt, at medlemmerne evner at samarbejde, og at samarbejdet er baseret på et højt niveau af tillid og retfærdighed. Social tillid opbygges eksempelvis ved gensidig anerkendelse, lav magtdistance, vilje til kompromisser og accept af hinandens interesser.

Effekt af social kapital

- Der er dokumentation for, at høj social kapital medfører bedre arbejdsmiljø, produktivitet, kvalitet og lavere sygefravær.
- Hvidbogen peger derfor på behov for at sprede kendskabet til social kapital, og afprøve metoder til at

fremme den. Samtidig er der et stort behov for teoretisk og empirisk forskning for eksempel i hvilke faktorer, der får virksomheders sociale kapital til at stige.

Læs mere

<http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/~media/Boeger-og-rapporter/hvidbog-socialkapital.pdf#>

CLIPS – INNOVATIONSKULTUR I DEN OFFENTLIGE SEKTOR

CLIPS er en forkortelse for 'Collaborative Innovation in the Public Sector', som kan oversættes til 'samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor'. CLIPS har igennem fire år (2009-2013) undersøgt drivkræfter og barrierer for samarbejdsdrevet innovation, og udviklet metoder til at organisere og lede samarbejdsdrevet innovation. Målet har været at fremme innovation i den offentlige sektor

CLIPS har sammen med en række ministerier taget initiativ til MIA (Ministeriernes Innovationsakademi). Ideen er at bringe medarbejdere fra ministerier sammen for at skabe en fælles læring om, hvordan ministerierne bliver bedre til innovation gennem tværgående samarbejde.

Hvad viser projektet?

- Det, der sætter innovationen i gang, er hovedsagligt ildsjæle og medarbejder, derefter kommer innovationen, når der er pres på ressourcer, når der kan ses eksempler fra andre, og når der er et politisk pres.
- Samarbejde er en væsentlig kilde til innovation. Ledelsen skal være forberedt på innovation og medarbejderne skal deltage aktivt, før innovationen lykkes.
- Uddannelse af innovationsledelse virker. Det er vigtigt, at lederne har de rigtige ledelseskompetencer, og medarbejderne har kompetencer som engagement, nysgerrighed, kreativitet og samarbejdsevne.
- CLIPS giver blandt andet eksempler på innovation i bandebekæmpelse, innovative biblioteker, innovation i folkeskolen og sundhedsinnovation.

Læs mere

<http://www.ruc.dk/clips>



ERFARINGER FRA ARBEJDSPLADSER

PROJEKT I POLITIET

Projektet handler om at styrke den sociale kapital i Sydsjælland og Lolland-Falsters politikreds

Hvad har de gjort?

Samarbejdet i Sydsjælland og Lolland-Falsters politi stod foran en prøve, efter politireformen der slog 54 politikredse sammen til 12. I to år har Sydsjællands og Lolland-Falsters Politi arbejdet med at udvikle den sociale kapital både mellem medarbejderne og på arbejdspladsen som helhed. Formålet har været at styrke det interne samarbejde og kendskab til hinanden efter politireformen.

Det har de gjort ved at:

- Holde to seminarer
- Spredde de gode historier i organisationen
- Lave husmøder
- Fokus på rosende feedbackkultur
- Uddanne facilitatorer
- Lave tværorganisatorisk arbejdsgruppe bestående af 10-12 ledere og medarbejdere

Resultater

Gennem politikredsens arbejde med social kapital med fokus på at bygge bro og skabe stærke forbindelser mellem hinanden, har de skabt mulighed for at medarbejderne viser mere hjælpsomhed i hverdagen. De kan udveksle tjenester og opnå goodwill hos hinanden. Det har kun kunne lykkes, fordi arbejdet med social kapital er vokset nedefra, og har en organisatorisk forankring, som giver mening i medarbejdernes hverdag og bliver en naturlig del af arbejdet.

Læs mere

<http://www.kompetenceudvikling.dk/content/udvikling-af-social-kapital-om-relationer-og-barrierer>

http://kompetenceudvikling.dk/sites/default/files/sckk/user34/images/udvikling_af_social_kapital_i_teor_i_og_praksis_argo_endelig.pdf

PROJEKT I KRIMINALFORSORGEN

Hvad har de gjort?

Siden 2008 har Kriminalforsorgen arbejdet med metoden positiv afvigelse, som er en tilgang til organisationsudviklingen. Her inddrages personalet selv i at afsøge forbedringsmuligheder ved at lære af kolleger og andre, der gennem særlige adfærdsstrategier har succes med deres arbejde.

Om *positiv afvigelse*:

- Løsningerne kommer nedefra og findes ofte allerede.
- Metoden går ud på at afdække den positivt afvigende adfærd, og så udbrede den til andre med lignende udfordringer
- Der findes altid mennesker eller grupper, der har særligt gode og succesfulde handlemåder. Det er de positive afvigere. Hvordan kan man lære af dem?
- Formål at øge tillid mellem ledere og medarbejdere, og at medarbejderne trives og bliver bedre til at hjælpe de indsatte til at få en tilværelse uden kriminalitet

Resultater

- Sygefraværet, frafaldet og mobningen er mindsket i de deltagende institutioner
- Der kan konstateres en overordnet forbedring på resultatet af den årlige psykosociale spørgeskemaundersøgelse for medarbejderne i de udvalgte institutioner
- Medarbejderne lokalt har ændret adfærd i retning af mere positiv adfærd. Der er en oplevelse af effekt hos de deltagende tjenestesteder

Læs mere

<http://www.forebyggelsesfonden.dk/08-3-1a-002.html>

<http://www.slideshare.net/MindLabDK/mindlab-kriminalforsorgen>

http://www.oao.dk/fileadmin/user_upload/aktuelle_temaer/TILLID/Erfaringsartikler_1/Inddragelse_giver_forandring2.pdf



LITTERATUR

LITTERATUR

Udover de initiativer der er i gang, er der også skrevet meget litteratur på området. Den litteratur kan også give inspiration til, hvordan man arbejder med tillid og samarbejde. Her er udpluk af relevante bøger:

- Offentlig styring af Klaus Majgaard
- Tillid på bundlinjen af Niels Thygesen og No Emil Sjöberg Kampmann
- Kend din kerneopgave af Anders Seneca og Morten Christensen