

## **Borgerservice og inddragelse med WIN-WIN-Ledelse!**

### **Ledelsesprojekt; Borgerserviceprojekt i Favrskov Kommune dokumenterer, at tilfredse borgere giver trivsel blandt medarbejdere.**

Fagområde; ledelse og forvaltning.  
Fokusemner; ledelse på alle niveauer.

Trafik og Veje i Favrskov Kommune har arbejdet målrettet med at forbedre trivslen og dermed arbejdsglæden og effektiviteten gennem en målrettet kommunikationsstrategi. Det er nyskabende at anvende strategien i en offentlig forvaltning fra ledelse via medarbejdere til borgere, og det er helt unikt dokumenteret i casen i Trafik og Veje.

Projekt er således udviklet på baggrund af en videnskabeligt understøttede tese om, at en målrettet kommunikationsstrategi der opleves åben og retfærdig af medarbejdere, kan medvirke til at forbedre trivslen og arbejdsglæden. Videreførelsen af denne strategi over for borgerne giver god feedback og anerkendelse fra det omkringliggende samfund, hvilket forstærker den gode trivsel og produktiviteten indadtil.

Før projektet blev igangsat i 2010 viste en trivselsmåling et indekstal på 66 (på en skala til 100 hvor under 70 er kritisk). Målingen viste på en lang række punkter, at der var problemer med trivslen i Trafik og Veje.

I projektforsøget blev der gennemført en ekstraordinær trivselsmåling, der viste en signifikant forbedring af trivslen i afdelingen med en trivselsmåling i 2012 på 81. Den ordinære Trivselsmåling i 2013 viste en fortsat stigning fra 81 til 84, hvilket er et pænt stykke over det samlede resultat for Favrskov Kommune på 76.

Projektet har fået arbejdsmiljøprisen i Favrskov Kommune, og har været omtalt i videnskabelig artikel;

([http://www.forlagetmindspace.dk/wpcontent/uploads/2014/08/Relationel\\_praksis\\_vol5\\_nr\\_1\\_sats\\_FINAL.pdf](http://www.forlagetmindspace.dk/wpcontent/uploads/2014/08/Relationel_praksis_vol5_nr_1_sats_FINAL.pdf))

og i lærebog om social kapital i organisationer som en central case (Social Kapital i Organisationer - Ledelse, kommunikation og samarbejde, side 76-77, ved Hanne V. Moltke og Heidi Graf, Dansk Psykologisk Forlag).

Strategien og metoden har teoretisk baggrund i teori om relationel koordinering og social kapital. En af grundpointerne i al litteratur om relationel koordinering og social kapital er, at arbejdsglæde og værdiskabelse/produktivitet ikke er to modpoler – men at de går hånd i hånd. Forskerne er klar over, at der er en sammenhæng i virksomheder mellem god bundlinje/godt resultat og høj trivsel og arbejdsglæde, men man kan ikke bevise en kausalitet, altså at det ene nødvendigvis fører til det andet.

Det betyder, at der også (på den korte bane) kan findes virksomheder med lav arbejdsglæde, som klarer sig godt i forhold til produktivitet og bundlinje – og virksomheder med høj arbejdsglæde, der klarer sig dårligt i forhold til produktivitet og bundlinje. Når man tager begreberne social

kapital og relationel koordinering alvorligt, hjælper det en med at fokusere på arbejdsfællesskabets samarbejde, ikke som et mål i sig selv, men samarbejde i relation til kerneopgaven. Og det er her, det lykkes med at opnå sammenhængen mellem arbejdsglæde og værdiskabelse.

At løse en organisations eller virksomheds opgaver er i langt de fleste organisationer et fælles anliggende – og opgaveløsningen kræver et konstant fokus på det gode samarbejde. Relationel koordinering svarer på dansk til det, vi kalder samarbejdsevne om kerneopgaven – at man evner både at løse en fælles opgave og at koordinere med sine samarbejdspartnere, så de lykkes med at løse deres del af opgaven lettest muligt. Når kerneopgaven ikke kan løses af den enkelte, bliver det vigtigt med et stærkt fokus på hele tiden at skabe de bedste forudsætninger for, at samarbejdet og fællesskabet lykkes.

Dette blik styrkes ved, at man konstant har fokus på, hvordan arbejdsfællesskabet bidrager til løsning af kerneopgaven. Det kan skabes ved opmærksomhed på kommunikation og løbende fokus på feedback og læring, både ved inddragelse af ansatte og af kunden eller borgeren.

Kort sagt – der skal skabes løbende dialoger om kvaliteten i kerneopgaven (og om hvordan kerneopgaven skal fortolkes og omsættes i praksis) samt om kvaliteten i arbejdsfællesskabet og de samarbejdsrelationer, der formes i løsningen af kerneopgaven.

Trivsel og arbejdsglæde har i mange sammenhænge været defineret som noget, man kan arbejde på isoleret fra kerneopgaven (med fx sociale arrangementer, sportsklubber, kunstklubber, psykologhjælp, massage og frugtordninger). Vi skal ikke forklejne den positive betydning, disse tiltag kan have på relationerne på arbejdspladsen og for oplevelsen af arbejdsglæde, men her finder vi det interessant at fokusere på, hvordan selve måden at forholde sig til samarbejdet om kerneopgaven på kan øge den sociale kapital (og dermed også arbejdsglæden) på arbejdspladsen og i arbejdsfællesskabet.

Mange trivselstiltag har fokuseret på medarbejderen som individ. Her giver social kapital med sit fokus på relationerne trivsels- og arbejdsglædebegrebet et tvist ved at se på arbejdsfællesskabets trivsel og motivation som et vigtigt fokusområde.

Ingen medarbejdere har beholdt et job, de ikke brød sig om, alene på grund af den gode kantine eller den gode massageordning. Men at opleve et meningsfyldt arbejde, hvor man lykkes med i dagligdagen at bidrage til den fælles kerneopgave, og hvor ens indsats i samarbejdet anerkendes og værdsættes, giver arbejdsglæde og trivsel.

De fleste ledere og medarbejdere på en arbejdsplads oplever en stor tilfredsstillelse ved at få lov at udføre kerneopgaven og at gøre en forskel for de kunder eller borgere, organisationen er sat i verden for at servicere. Af og til gør man en forskel ved at levere noget til interne kunder i organisationen, som derved kan hjælpe kunden eller borgeren.

At se, at man gør en forskel for en kollega, giver også øget arbejdsglæde. Men det at opleve, at man bidrager til en fælles opgave, der er større end en selv, giver også trivsel – og derfor kan organisationer med fordel løbende fokusere på, hvilken værdi organisationens eller virksomhedens arbejde har for kunden eller borgeren – og gøre det tydeligt for organisationens støttefunktioner, at de også er med til at skabe denne værdi.

Når vi taler om evne til samarbejde om kerneopgaven, udvider vi det fra en evne, der ligger i den enkelte, til, at det er særlige kommunikations- og koordineringsformer i relationerne mellem mennesker, der er betydningsfulde for resultatet.

Evnen til samarbejde om den fælles kerneopgave har stor betydning for medarbejderes jobtilfredshed. I sine studier viser den amerikanske konsulent og forsker Jody Gittel (der har skabt begrebet relationel koordinering), at hvis medarbejdernes oplevelse af relationel koordinering (forstået som oplevelsen af fælles mål, fælles viden og gensidig respekt og relevant kommunikation blandt faggrupper og på tværs af hierarkiet i organisationen) forbedres med 50 %, stiger jobtilfredsheden hos personalet med 17 %.<sup>1</sup>

Andre undersøgelser viser, at kvaliteten af disse relationer og måden, samarbejdspartnerne kommunikerer på, mens de samarbejder, er af afgørende betydning for både arbejdsglæde og performance.

Mange medarbejdere og ledere trives som nævnt ved at få lov at gøre det, de selv opfatter som deres bidrag til kerneopgaven, så godt som muligt og samtidig vide, at arbejdet gør en forskel for andre.

I nedenstående Favrskov casen betød tydelighed om, hvilken værdi arbejdet har for kunder/borgere, en markant stigning i den sociale kapital og i arbejdsglæden.

Indsendt af Allan Therkelsen.