

Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor

- En undersøgelse af skabelse og styrkelse af samarbejdsdrevet innovation

Collaborative Innovation in the Public Sector

- A study of the creation and strengthening of collaborative innovation



Professionsbachelorprojekt

Professionshøjskolen Metropol,
Professionsbachelorprojekt i offentlig administration

Januar 2013

Udarbejdet af:

Jakob Due Andersen

Nilas Frej Siegstad

Trine Duelund Nielsen

Vejledt af Johan Iversen

Indhold

Læsevejledning.....	4
Del 1.....	6
Indledning - Fælles.....	6
Problemstilling - Fælles.....	6
Problemformulering - Fælles.....	8
Afgrænsning - Fælles	8
Metode - Fælles.....	8
Udvælgelse af enheder	10
Kontaktfasen.....	10
Etablering af aftaler	11
Hvordan foregik de enkelte interviews.....	11
Interview 1:.....	11
Interview 2: (bilag 3)	12
Interview 3: (bilag 1)	12
Interview 5: (bilag 2)	12
Interview 6: (bilag 5)	12
Erkendelsesproces	13
Videnskabsteoretisk tilgang - Fælles	14
Videnskabsteoretisk fokus - Hermeneutik	15
Den hermeneutiske cirkel	16
Horisontsammensmeltning	17
Kritik af hermeneutikken.....	17
Fænomenologi.....	18
Del 2. Teori	19
Hvorfor en bureaukratisk og hierarkisk forvaltning? -	19
New Public Management (NPM) -	19
New Public Management som barrierer og drivkræft -	20
Netværksteori-	21
Samarbejdsdrevet innovation -	22
Samarbejde.....	22
Innovation	22

Sammenfatning af samarbejdsdrevet innovation	23
Henry Mintzbergs organisationsformer -	23
Drivkræfter og barriere for samarbejdsdrevet innovation	25
Struktur -	25
Kultur -	26
Personlige egenskaber og kompetencer	28
Selvtillid	29
De fagprofessionelle	29
Fordomme og uenighed -	30
Ledelse -	31
Magtbegrebet -	31
Den lydige forvalter -	33
Ressourcer -	34
Politikerne -	34
Del. 3 - Analyse	35
Tårnby Kommune -	35
Den eksterne samarbejdspartner SKAT -	36
SKATs projekter der involverer et samarbejde med Tårnby Kommune -	37
Fairplay kampagnen -	37
Inddrivelsesopgaven -	39
Strukturen i Tårnby Kommune -	39
Barrierer og drivkræfter for et eksternt samarbejde	41
Ledelsen i Tårnby Kommune -	42
Personlige egenskaber og ressourcer -	44
Fagprofessionelle	46
Kreativitet -	47
Politikerne i Tårnby Kommune -	48
Fordomme og uenigheder i Tårnby Kommune -	49
Kulturen i Tårnby Kommune -	51
Kulturens betydning for samarbejdsdrevet innovation internt -	54
Strukturens betydning for kulturen -	55
Kulturens betydning for samarbejdsdrevet innovation eksternt -	57
NPMs konsekvenser -	57

Magtforholdet internt og eksternt -	58
Magten internt i Tårnby Kommune	58
Magtrelationen mellem Tårnby Kommune og SKAT	60
Projekter/arbejdsopgaver hvor Tårnby kommune har samarbejde med SKAT	61
Magten som barriere eller drivkræft for samarbejdsdrevet innovation?	62
Del. 4 - Fælles	62
Diskussion.....	62
Magtforholdets indflydelse på innovation i Tårnby kommune	63
Er opgaveglidningen fra kommune til SKAT et problem eller fordel?	64
Muligheden for nye myndighedssamarbejder gennem projekt Fair Play	65
Kritik af undersøgelsesmetode.....	65
Konklusion	66
Interne barrierer	67
Det eksterne samarbejde	67
Ledelsesvejledning til samarbejdsdrevet innovation i Tårnby Kommune	68
Litteraturliste	70
Tidsskrifter, publikationer og arbejdspapirer:	71
Web adresserne:.....	71
Bilag 1 - Interview med medarbejder X.....	74
Bilag 2 - Interview med medarbejder Y.....	78
Bilag 3 - Interview med medarbejder Ø.....	88
Bilag 4 - Interview med leder Z.....	99
Bilag 5 - Interview med leder Q	103
Bilag 6 – Ledelsesgrundlaget i Tårnby Kommune	110
Bilag 7 – Uddrag af logbog fra praktikperioden i Tårnby Kommune.....	113
Bilag 8 - Uddrag af logbog fra praktikperiode i SKAT	115

Læsevejledning

Vi vil indledningsvis præsentere opgavens tema og problemformulering. For at kunne besvare vores problemformulering, har vi valgt at bygge opgaven op omkring kvalitative interviews, som kan give en dybere forståelse af feltet, hvilket bliver uddybet i metodeafsnittet.

For at kunne nå fra A til B, fra problemstilling/problemformulering til konklusion, vil vi inddrage en række teorier fra grunddelen af vores studieretning samt nye teorier. Den nye teori vi har inddraget, er teorien om samarbejdsdrevet innovation, og er grundlaget for opgaven. Teorien har været bestemmende for nogle af de teorier vi har inddraget og har inspireret vores opgave på den måde, at vores bachelor projekt i sig selv har været et samarbejdsdrevet innovationsprojekt. Dette ligger i overensstemmelse med vores hermeneutiske tilgang, hvor vores inddragelse af andre aktører gennem hele projektet, har ændret og udvidet vores forståelse og derigennem projektets omfang. Teorien om samarbejdsdrevet innovation, indeholder en række faktorer, som struktur og kultur, der vil være en barriere eller drivkraft for samarbejdsdrevet innovation. For at kunne beskrive disse faktorer og derigennem analysere og diskutere deres indflydelse på skabelsen eller styrkelsen af samarbejdsdrevet innovation, inddrager vi forskellige relevante teorier fra vores uddannelsesforløb. Derudover har det været nødvendigt med en yderligere begrebs og teoriinddragelse, for at få en fyldestgørende besvarelse af problemformuleringen.

Til redegørelsen og analysen af Tårnby Kommunes og SKATs struktur har vi valgt, at bruge Mintzbergs teori om organisationsformer. For at kunne analysere organisationernes kultur, vil vi overvejende benytte Scheins teori om de kulturelle niveauer (artefakter, værdier og normer, grundlæggende antagelser). For yderligere at kunne gå i dybden med vores kulturanalyse, har vi valgt at inddrage teori fra tidsskriftet `Den lydige forvalter`.

I afsnittet om personlige egenskaber har vi valgt at bruge Teresa Amabiles udlæggelse af kreativitet og motivation, for at danne os en forståelse af kreativitetens vigtighed for innovation.

For at forstå baggrunden for kommunernes bureaukrati og New Public Managements (NPM) indtog, vil vi kort redegøre for de grundlæggende tanker bag bureaukratiet med udgangspunkt i Max Weber. Vi vil derudover beskæftige os med NPM for at beskrive de udfordringer og problematikker styringsparadigmet har bragt med sig. Ligeledes vil vi redegøre for netværksteori, da det er baggrunden for teorien om samarbejdsdrevet innovation og derfor vigtigt for forståelsen. I analysen af relationen og samarbejdet mellem Tårnby Kommune og SKAT, har vi valgt at inddrage teori om magt og ledelse, da vi har en forforståelse af at det vil have en afgørende rolle i

deres samarbejde. Dernæst vil vi diskutere nogle af de væsentligste problemstillinger vi støder på i analysen med udgangspunkt i vores empiriske materiale, hvor vi ligeledes vil stille os kritiske overfor for vores undersøgelsesmetode. Til slut vil vi på baggrund af den gennemførte undersøgelse, konkludere hvordan man skaber og styrker samarbejdsdrevet innovation i Tårnby Kommune i et eksternt samarbejde med SKAT. Dette vil munde ud i en opfordring/vejledning til Tårnby Kommune, hvor vi vil skitsere de muligheder, der er for samarbejdsdrevet innovation.

Del 1.

Indledning

Kommunerne har siden kommunalreformen i 1970 været i konstante forandringer. Med kommunalreformen i 2005 blev der således tegnet et nyt Danmarkskort, hvilket betød at vi gik fra 275 til 98 kommuner, og der sket en ny opgavefordeling mellem Stat, regioner(amt) og kommuner.

I dag står Danmarks 98 kommuner overfor store udfordringer, f.eks. i forhold til opgaveglidningen fra kommunerne til SKAT(Staten), hvor skatteligningen og inddrivelse af gæld til det offentlige efter kommunalreformen er blevet flyttet og samlet i staten. Det betyder at kommunen kun har kompetencer til de mest simple opgaver på skatteområdet, og derfor er afhængige af samarbejdet med SKAT. Et andet eksempel er den demografiske udvikling, hvor store generationer står til at forlade arbejdsmarkedet, og dermed ligger pres på den offentlige økonomi og serviceydelser. Disse udfordringer kræver at Kommunerne tænker ud af boksen og prioriterer innovation som en nødvendig faktor i forsøget på at leve op til omverdenens krav. Der er stor forskel på hvor meget kommunerne prioriterer innovation, og for at få et mere nuanceret indtryk af, hvordan de arbejder med samarbejdsdrevet innovation ude i kommunerne, har vi valgt at bygge opgaven op omkring Tårnby Kommune (Web 1, s. 30).

Valget af Tårnby Kommune er truffet på baggrund af et praktikophold på 6. semester, hvor én af os, fik et indblik i organisationen. Derudover har to af os været i praktik i henholdsvis Frederiksberg Kommune og SKAT. Vi har valgt at drage nytte af praktikken fra SKAT, i og med at vi bruger SKAT som case, når vi vil belyse samarbejdsdrevet innovation i et eksternt samarbejde.

Problemstilling

I vores bachelor projekt har vi valgt at tage udgangspunkt i teorien om samarbejdsdrevet innovation, som vi har en antagelse om, vil have en voksende indflydelse på den offentlige sektor i fremtiden. Vores interesse ligger i at undersøge muligheden for at udvikle samarbejdsdrevet innovation i en kommune. Derfor ønsker vi at udforske kreativiteten hos medarbejderne og den bagvedliggende motivation, samt de ledelsesmæssige aspekter, som er centrale og væsentlige elementer for de innovative processer.

Igennem erfaringer og oplevelser fra praktikperioden, har vi en forforståelse af Tårnby Kommune, som en organisation, der er præget af silodannelse, fagbureaukrati, og topledelse, og vil derfor være oplagt case, da alle tre nævnte faktorer, ses som barrierer for samarbejdsdrevet innovation.

Derudover har vi valgt at bruge SKAT som eksempel/case, til at belyse forholdet og samarbejdet mellem stat og kommune og dets indvirkning på samarbejdsdrevet innovation, da teorien ikke kun omhandler det tværgående samarbejde internt i kommunen, men også inddrager de eksterne aktører.

Inddragelsen af SKAT som case finder vi væsentlig, da opgaveglidningen fra kommune til stat har skabt et nyt samarbejde. Et samarbejde som kan være præget af fordomme og mistillid, der er opstået på baggrund af afstand og magtrelationen mellem stat og kommune.

Udgangspunktet for vores problemformulering, er, at den offentlige sektor står over for to store udfordringer. Den første udfordring er en stigning i ondartede problemer (wicked problems), komplekse problemer, der ikke kan løses ved standardiserede løsninger eller ved tilføring af flere ressourcer, hvilket har været svaret og rationalet i den bureaukratiske organisation og NPM. Den anden udfordring er, at den offentlige sektor befinder sig i stigende krydspres. På den ene side er der et stigende krav og forventninger til den offentlige forvaltnings ydelser, og på den anden side er der et stigende pres på ressourcerne (Sørensen m.fl., 2011: 25).

Derfor er samarbejdsdrevet innovation en nødvendighed, da denne form for innovation er baseret på bredt samarbejde, og derfor i langt højere grad er et succesfuldt redskab til, at løse den offentlige sektors fremtidige udfordringer med komplekse opgaver. Med kommunalreformen i 2005 fik kommunerne større frihed til at finde lokale løsninger igennem mål og rammestyring, men samtidig er der på en række områder sket en opgaveglidning mellem kommunerne og staten, hvilket har været en udfordring for samarbejdet. Mødet og samspillet mellem forskellige ideer og erfaringer giver grobund for gensidig læring, fremmer udviklingen af kreative ideer og skaber ejerskab til nye løsninger, hvilket kan være et incitament til at skabe et innovativt samarbejde mellem kommunerne og staten.

Problemformulering

Hvordan skabes og styrkes samarbejdsdrevet innovation i Tårnby Kommune i et eksternt samarbejde med SKAT?

- Hvordan fungerer samarbejdsdrevet innovation internt i Tårnby Kommune?
 - Hvilke faktorer har indflydelse på samarbejdsdrevet innovation i Tårnby Kommune?
 - Hvordan påvirkes og ændres faktorerne, når en ekstern samarbejdspartner inddrages i en samarbejdsdrevet innovationsproces?

Afgrænsning

For at kunne besvare vores problemformulering, har det været nødvendigt, at foretage en række valg og fravalg, som hermed vil få indflydelse på undersøgelsens resultater.

Brugerne og borgerne, er en vigtig faktor for den samarbejdsdrevet innovation og kvaliteten af resultatet, men for at kunne gå i dybden med vores projekt, har vi valgt ikke at inddrage disse aktører, da det ellers vil blive for omfattende.

Vi inddrager ressourcernes betydning for samarbejdsdrevet innovation i Tårnby Kommune, men inddrager ikke det samfundsøkonomiske aspekts indflydelse.

Metode

I nedenstående afsnit vil vi kortlægge de bagvedliggende refleksioner, der har været i forbindelse med de metodiske valg og fravalg, som har haft indflydelse på opgavens opbygning, forståelse og konklusion.

For bedst muligt at kunne besvare vores problemformulering, har vi valgt at indsamle empiri og foretage interviews til undersøgelsen, ud fra en kvalitativ metode. Baggrunden for dette valg er, at vi vil opnå en dybere forståelse, som skal være med til at forklare og forstå de resultater vi kommer frem til. Det vil i sidste ende give os en helhedsforståelse af, hvilke barrierer og drivkræfter Tårnby

Kommunes interne forhold samt eksterne samarbejde med SKAT, har for den samarbejdsdrevne innovationsproces.

Vi har valgt Tårnby Kommune som case, på baggrund af vores forforståelse og erfaringer fra praktikken. Målsætningen har herved været at generere ny empirisk viden, skabt ud fra interviews og allerede etablerede teorier. Derfor har vores tilgang primært været induktiv, i og med empirien hovedsagligt har været det centrale i opgaven, men hvor teorien omkring samarbejdsdrevet innovation har dannet ramme for både interviewguiden og analysen.

Ambitionen har fra start været, at komme i kontakt med medarbejdere fra både SKAT og Tårnby Kommune. Interviewaftaler med SKAT har ikke været muligt, hvorfor vores opgave er gået fra, at se på innovation i samarbejde med SKAT, til at fokusere på, hvordan et samarbejde med SKAT har indflydelse på samarbejdsdrevet innovation internt i Tårnby kommunen.

Med en kvalitativ undersøgelse ønsker vi at opnå et deltaljeret og dybere billede af respondenternes perspektiv af både det interne og eksterne samarbejde samt innovationen i Tårnby Kommune. Endvidere har vi valgt, at vores interviews overvejende skal være semistrukturerede med åbne svar, dvs. vi ud fra en interviewguide har færdigformuleret nogle spørgsmål, som herefter har været med til, at dannet grundlag for, at dække de emner og temaer, der er i vores problemformulering. Derudover har et vigtigt element været, at vi har haft mulighed for at stille supplerende og uddybende spørgsmål undervejs, samtidig med at dialogen bliver styret af respondentens tankegang. Dette har vi muliggjort ved, at have en delvis åben interviewform, hvor der således er plads til ændringer undervejs i interviewet. Interviewformen kan muliggøre en uddybning af emnet, som har høj relevans for besvarelsen af problemformuleringen, hvilket kan skabe nye erkendelser undervejs og generer nye spørgsmål i situationen.

Det betyder, at der har været mulighed for, at komme udover interviewguiden, hvilket har gjort, at den enkelte respondent har kunnet komme med betragtninger, som vi ikke nødvendigvis har taget højde for. Med kvalitative interviews har vi ønsket at opnå en afslappet atmosfære, hvor de enkelte interview har præg af en almindelig samtale. Derudover har vi med dybdegående interviews, villet opnå et indblik i de bagvedliggende holdninger, som vi bl.a. opnår ved at møde respondenterne ansigt til ansigt, da vi herigennem vil kunne opnå en anden forståelse i form af ansigtsudtryk og kropssprog, samt have mulighed for, at spørge ind til respondenterne svar, således at vi derigennem får det mest retvisende og nuancerede svar og derved et mere fyldestgørende og validt materiale at arbejde ud fra. (Larsen, 2010:98-99)

Vi har valgt, at optage interviewene og derefter transskribere dem ordret, hvilket er med til at sikre, at vi får alle detaljer med. Samtidig giver det mulighed for, at citere respondenternes udsagn direkte i analysen, ved at give konkrete eksempler i samspil med teorien. Herigennem vil pålideligheden styrkes i og med, at det er en direkte gengivelse af respondentens udsagn, og derfor ikke påvirket af interviewerens erindringer og opfattelse.

Udvælgelse af enheder

En vigtig forudsætning for udvælgelsen af enheder, har været en bred sammensætning af respondenter, i og med vores problemfelt handler om samarbejdsdrevet innovation internt såvel som eksternt med SKAT. Derfor skulle både ledere og medarbejdere, flere forvaltninger samt medarbejder med et eksternt samarbejde med SKAT være repræsenteret og indgå i vores interviewmateriale. Vi ud fra en sneboldmetode, udvalgt både interessante og væsentlige enheder, som har skullet danne grundlag for vores kvalitative undersøgelse (Larsen 2010:92).

Kontaktfasen

Selve kontakten til de respektive respondenter, blev allerede etableret i startfasen af vores projekt, hvilket betød at vores problemformulering endnu ikke var endelig færdiggjort. Baggrunden for dette valg var, at vi således havde en formodning om, at processen omkring etableringen ville tage lang tid, i og med et interview muligvis ikke står som første prioritet, i respondenternes kalendere. Derudover havde vi en formodning om, at nogle af respondenterne ville takke nej til et interview, pga. ressourcer eller relevans, hvilket ville betyde, at nye kontakter skulle etableres, for at få denne brede sammensætning af respondenter. Begrundelsen for at brede undersøgelsen ud på flere forvaltninger har været at få mere valide data, da medarbejdere som sidder i samme afdelinger vil smitte af på hinandens svar og have samme oplevelsesrammer. Vi har bevidst valgt at kontakte den afdeling hvor praktikforløbet fandt sted, da der på forhånd var skabt en relation til medarbejdere og ledere i afdelingen, hvorfor vi havde en formodning om, at vi havde den største mulighed for at få et interview. Derudover kunne relationen være med til at skabe nye kontakter til respondenter, der kunne være interessante for vores problemformulering.

I kontaktfasen har vi gjort brug af de netværk, der er skabt gennem praktikken, da der ikke har været kontaktoplysninger tilgængelige på Tårnby Kommunes hjemmeside. Derfor er alle

kontaktoplysninger på de afdelinger vi fandt interessante og væsentlige, skaffet igennem det netværk vi havde på forhånd. For at skabe en god kontakt skrev vi mails til respondenterne, hvor vi havde forsøgt at sætte os ind i deres arbejdsopgaver på forhånd og hvordan de kunne være relevante for vores emne. Kontaktfasen er foregået formelt ved, at vi har skrevet til lederne og hermed gået den officielle vej og fået skabt en grobund for en god dialog.

Igennem vores netværk fik vi oplyst, at der kun var en enkelt medarbejder i Tårnby Kommune, som havde et samarbejde med SKAT i form af forskellige kontrolprojekter. Derfor var det væsentligt at vi fik skabt en kontakt til denne medarbejder, hvilket vi gjorde klart for den respektive leder i starten af kontaktfasen.

Etablering af aftaler

Formodningen om, at vores henvendelser ikke ville komme i betragtning med det samme, blev i den forbindelse ikke en realitet, i kraft af, at vi fik den første positive tilbagemelding samme dag, og de resterende indenfor en uge. Den hurtige tilbagemelding betød, at det første interview efter respondentens ønske, blev afholdt ugen efter. Denne hurtige tilbagemelding gjorde, at der var en periode mellem vores interviewaftaler, hvor vi havde mulighed for refleksion og uddybelse af vores spørgsmål.

Hvordan foregik de enkelte interviews

I nedenstående afsnit har vi valgt at lave en kort beskrivelse af de væsentligste interviews, hvilket kan give et indblik i de erkendelsesprocesser vi har været igennem

Interview 1:

Vores første interview var med en nyansat leder med 14 dages anciennitet, hvilket gjorde at vi ikke fik svar på vores spørgsmål og der ikke kom nogle relevante pointer. Vi måtte ikke optage interviewet og respondenteren havde kun afsat præcis 30 min. uden mulighed for at gå over tid, hvilket gjorde os opmærksom på planlægningen af tid under et interview. Derfor har vi valgt ikke at bruge det pågældende interview direkte i vores opgave, men brugte det i en erkendelse af hvad der fungerede og hvad der ikke fungerede, som vi kunne drage nytte af i den videre proces, hvor bl.a. vores spørgsmål i interviewguiden blev gjort mere skarpe og konkrete.

Interview 2: (bilag 3)

Vores erfaringer fra det første interview, betød at vi redigerede lidt i rækkefølgen af vores spørgsmål til det andet interview, som fandt sted samme dag. Det interessante i dette interview var at det uformelle netværk kom til udtryk i kraft af, at respondenterne kontaktede en kollega i en situation, hvor respondenterne ikke havde den fornødne viden. Det betød at der således blev skabt en form for tillidsrum, da vores respondent valgte at tage kontakt til en kollega, og dermed verificerede vores interview. Dermed blev interviewet et dobbelt interview, hvilket betød at vi fik to respondenteres syn på og svar vedrørende det eksterne samarbejde. Interviewet udartede sig til at der blev skabt en form for innovativt rum, hvor den ene respondent flere gange forsøgte, at få den anden til at konkretisere sine svar og spurgte ind til konkrete sager og områder som kunne være spændende og som kunne underbygge og være med til at svare på vores problemstilling. Hermed skabte rummet og samspillet mellem respondenterne en synergieffekt, som gav os en større og dybere forståelse af det eksterne samarbejde med SKAT. Det var interessant at se hvordan respondenterne åbnede op og bekræftede hinanden, når de normale rammer ændrede sig.

Interview 3: (bilag 1)

Det interessante i interviewet med medarbejderen var, at lederen gjorde opmærksom på, hvilke rammer interviewet skulle foregå under. Efter vores opfattelse betød det at medarbejderen på forhånd var sat i nogle rammer, som var en barriere for interviewet, da det bar præg af, at medarbejderen ikke åbnede op i spørgsmålene om egen afdeling.

Interview 5: (bilag 2)

Den oprindelige plan med dette interview, blev spontant ændret da respondenterne var hjemme med sygt barn og derfor ikke kunne møde op i kommunen den planlagte dag. På respondentens opfordring blev interviewet gennemført på respondentens hjemmeadresse. Disse hjemlige rammer var med til at skabe et åbent og frit rum, hvor respondenterne blev taget ud af de vanlige rammer og havde masser af tid til at tænke over spørgsmålene. Det at respondenterne var på hjemmebane betød, at der var en mere afslappet stemning, hvilket betød at svarene kom mere frit og ikke virkede dikterede af en leder eller af kommunen. Respondenterne var en del af det netværk, som blev etableret i praktikperioden, hvilket betød at der på forhånd var et tillidsbånd.

Interview 6: (bilag 5)

Dette interview bar præg af mange fagudtryk, som vi ikke havde set i de tidligere interviews, hvilket gjorde at interviewet blev løftet op på et mere teoretisk niveau. Derudover blev der fra respondentens side, gjort klart, at interviewet ikke måtte vare længere end de 30 min., som var

aftalt. Men da det virkede som om respondenterne fandt emnet interessant, blev tiden ikke en faktor under interviewet.

Erkendelsesproces

Vi har igennem vores projekt oplevet flere erkendelsesprocesser, som undervejs har betydet at vi har måttet revurdere vores problemformulering.

Hele interviewprocessen har været en erkendelsesproces, hvor vi undervejs har måttet ændre i vores spørgsmål og flere gange ændret i vores problemformulering, da vi undervejs er kommet til nye forståelser og har opdaget nye ting som vi ønsker at forstå.

Dette kommer bl.a. til udtryk i vores første interview, hvor vi måtte erkende at vores spørgsmål skulle gøres skarpere og vi skulle gøre rammerne for interviewet tydeligere. Denne erkendelsesproces betød at vi til næste interviewrunde havde revurderet vores interviewmetode og havde en ny tilgang til selve undersøgelsen.

Der var ligeledes en erkendelsesproces i interviewet med medarbejder Ø(bilag 3), hvor interviewet endte med at være et dobbeltinterview og der blev skabt et rum for innovation. Et rum vi ubevidst fik iscenesat, hvor der var en gensidig tillid mellem medarbejderne og de begyndte at stille hinanden spørgsmål og tænke i andre baner. Hvorimod der i interview med medarbejder X(bilag 1) ikke blev skabt rum for innovation, da lederen ville have rammerne for interviewet fastlagt og derved viste en form for mistillid overfor medarbejderen.

Vores erkendelsesproces har været meget lig med forståelsen af den hermeneutiske cirkel. Det har været en proces hvor vi gik ind i projektet med forskellig viden om Tårnby Kommune og SKAT, tilegnet igennem praktikperioden. Projektet har derudover betydet et andet teoretisk perspektiv og fokus på samarbejdet med SKAT. Vi har fået input som har medført, en større forståelse hvilket har ledt til, at vi har søgt en ny og større forståelse. Dette kom til udtryk da vi igennem praktikperioden i Tårnby Kommune, havde en forforståelse om, at kommunen var topstyret og udpræget hierarkisk. Derfor spurgte vi ind til ledelsen i vores interviews, da vi vidste at det både kan være en barriere og drivkraft for samarbejdsdrevet innovation.

Endvidere har vi lært hvor meget netværk betyder, hvilke døre det kan åbne og hvor meget det betyder i kontaktfasen. Dette netværk har hjulpet os med, at give adgang til kommunen og konkrete aftaler med medarbejdere.

Videnskabsteoretisk tilgang

Vi vil i opgaven have en overvejende hermeneutisk tilgang til emnet, idet vi ikke ønsker at forklare, men derimod ønsker at forstå, hvilke forhold og faktorer der kan være en barriere eller drivkraft for samarbejdsdrevet innovation i Tårnby Kommune internt i et samarbejde med SKAT. Vi vil fortolke og oversætte, og fortolkningen vil ske som en stadig bevægelse mellem del og helhed. Vi vil have en forforståelse ud fra de erfaringer vi har fra praktikkerne, men den forforståelse kan rykkes. Vores holdning er, at vi ikke kan gå ind i noget nyt uden en forforståelse. Det vigtigste for os er at vi skal kunne formå at sætte vores fordomme i spil og udvise åbenhed og selvkritisk refleksion i fortolkningsprocessen. Vi skal kunne revurdere vores forforståelse (Jacobsen, 2010:151).

Vi vil også have en snert af fænomenologien, hvor det er fænomenerne i deres forskellige fremtrædelsesformer der er den eneste virkelige verden. Menneskelige erfaringer og handlinger trækker på menneskets almindelige viden (Fuglsang, 2007:304-305). F.eks. når vi bruger vores netværk til at skaffe aftaler og der kan være en tendens til at vi har erkendt at de subjektive erfaringer med social interaktion og social handling er konstitutive for social mening og sociale strukturer snarere end omvendt. Vi ser det som vigtigt at fokusere på de ukendte fortolkningsmønstre, som er indlejret i vores livsverden og som vi anvender til at forstå andre og til at gøre vores interaktion med dem meningsfuld. Det er vigtigt at vi sætter parentes om de grundantagelser og naturlige indstillinger, vi har, for at kunne kritisere disse og erhverve ny viden. Det er væsentligt at vi får nogle erkendelsesprocesser og er åbne overfor nye ting, eksempelvis i interview 5, hvor vi blev inviteret hjem til respondenterne.

Vi har i vores undersøgelse været bevidste om, at vi grundet vores praktikophold i de pågældende organisationer har en forforståelse af situationen i organisationerne og hvilke skel der er i mellem dem. Derudover har vi en antagelse om at kommuner er bureaukratiske, hvor stabilitet og hierarki er et væsentlig element. Trods vores antagelser (forforståelser), vil vi være åbne overfor, hvad vores interview personer siger eller gør.

Vi har i vores interview været bevidste om, at vi grundet praktik opholdet og arbejdet med vores synopsis på 7. semester, har en forforståelse samt fordomme omkring Tårnby Kommune. Herunder: at det er en topstyret, hierarkisk kommune, med klar opgavedeling og silostruktur, der er hæmmende for innovative tiltag. Derudover at det er en kommune, der er præget af fagbureaukrati, der i høj grad gør det svært for afdelinger, forvaltninger og organisationer at samarbejde på tværs, at

se udover egen opgave og tænke ud af boksen, hvilket kan resultere i konflikter. Vi har samtidig antagelser om, hvem og hvad der har ansvaret og indflydelse på, at samarbejdsdrevet innovation kan skabes og styrkes i Tårnby Kommune i et eksternt samarbejde. Derudover er vores forforståelse af forholdet og samarbejdet mellem SKAT og Tårnby Kommune, at det udpræget er påvirket af en ulige magtrelation, hvor SKAT som statslig organisation har forrang, hvilke skaber skel og i høj grad vanskeliggøre samarbejdet mellem dem og Tårnby Kommune.

På trods af vores antagelser og fordomme(forforståelse), vil vi være åbne overfor det, vores interview personer siger eller gør. Vi vil forsøge ikke at låse os fast på vores antagelser fra praktikken og synopsen, og dermed er vi åbne overfor, at kunne finde andre svar på vores problemformulering end først antaget. Vi spørger løbende respondenter om vi har forstået det korrekt, for ikke at tolke det ud fra vores egen forforståelse, men netop ud fra deres synspunkt.

Videnskabsteoretisk fokus - Hermeneutik

I vores opgave vil vi arbejde med en hermeneutisk og en fænomenologisk tilgang til projektet.

Hermeneutik stammer fra græsk; hermeneuein – at udtrykke sig, at fortolke og at oversætte.

Hensigten med hermeneutikken er, at den mening som ytringer og udsagn har, bliver forståeligt ved at blive fortolket og eventuelt oversat og få sat ord på i et sprog, der er alment tilgængeligt.

I antikken blev det fremhævet at der var tre trin i fortolkningsprocessen:

- At forstå
 - At udlægge
 - At anvende
- } forståelse og fortolkning
- } handling i form af anvendelse af en bestemt forståelse og fortolkning

I starten handlede det om at fortolke tekster eks. det gamle testamente mm.

Der er i dag to niveauer af hermeneutik:

1. dels hermeneutik som metodologi, der rummer fortolkningsregler for at undgå vilkårlige fortolkninger, dvs. regler for, hvordan en tekst skal fortolkes for at give gyldig viden.
2. **dels som ontologi, der implicerer grundlæggende antagelser om menneskets natur, dvs. mennesket som et fortolkende væsen.**

I den hermeneutiske videnskabsteori, er der en sondring mellem forklaring og forståelse. Man forsøger altså at opnå forståelsen før forklaringen, dvs. at forståelsen har første prioritet. Talsmand for hermeneutikken: Wilhelm Dilthey siger, at man i hermeneutikken viser åbenhed overfor menneskelivets konkrete historiske vilkår, hvilket er i modsætning til positivismen. Dermed skaber man meningsdannelse gennem fortolkninger eller den måde mennesket gør sit liv meningsfuldt på, i kraft af livsanskuelse og et verdensbillede. Man tager samtidig udgangspunkt i de involverede personers egen forståelser og fortolkninger, i stedet for at se på deres handlinger ud fra en model (Hviid Jacobsen, 2010: 148-149).

Forhold der bliver lagt vægt på ved meningsdannelse:

- Udspiller sig i en konkret situation, kendetegnet ved sociale relationer, interaktion og dialog og den er betinget af den historiske kontekst for den konkrete situation.
- Sprog spiller en central rolle i kraft af ideer, begreber og ord når vi giver udtryk for vores synspunkter og fortolker andres.
- Erfaringer vi gør os, er vigtige for meningsdannelsen, selvforståelse og fortolkning.

Den hermeneutiske cirkel

I den hermeneutiske cirkel, bliver man nødt til at se udsagnet i forhold til den sammenhæng, det indgår i. Man må forstå den bredere sammenhæng ud fra enkeltstående udsagn. Del og helhed forudsætter hinanden, hvilket implicerer en bevægelse frem og tilbage mellem bogstav og ord, ord og sætning, sætning og tekst, tekst og kontekst dvs. en bevægelse mellem fortolkning af enkeltdele og helhedsopfattelse.

Hans George Gadamer betoner hermeneutikkens ontologiske karakter – modsætningen mellem metodisk og ontologisk hermeneutik. Forforståelse: vi har altid allerede en forforståelse af diverse fænomener, ud fra de erfaringer vi hidtil har gjort os (erfaringshorisont). Vi er fordomsfulde i vores møde med diverse sociale og politiske fænomener. Fordommene slører ikke vores mulighed for, at opnå sikker viden, men vi skal formå at sætte vores fordomme i spil og udvise åbenhed og selvkritisk refleksion i fortolkningsprocessen – hvis ikke bliver det en ond cirkel.

Konstant bevægelighed mellem del og helhed:

- 
- Forforståelse
 - Se fænomenet i forhold til kontekst
 - Revidere vores forforståelse
 - Tilskrive fænomenet mening og udvide den sammenhæng, som det skal ses i forhold til
 - Peger tilbage til forforståelse
 - Måske endnu en revision af denne

Man forsøger at give mennesket fælles forståelse og orienteringspunkter for at handle og leve i fællesskab (ibid.: 151).

Horisontsammensmeltning

Forståelseshorisonter består af forforståelser og fordomme (medbestemmende for hvordan vi orientere os, handler og forstår verden). Det er igennem forståelseshorizonten, at mennesket møder verden (Fuglsang & Olsen, 2004:324). Gadamer mener at når to forståelseshorisonter mødes, sker der en horisontsammensmeltning, hvor forståelse og mening opstår i en hermeneutisk cirkelbevægelse. Det er ved horisontsammensmeltningen at der opstår forståelse og mening, som gør at man kan få udvidet horisonten (hermeneutisk cirkel bevægelse ml. del og helhed => gensidig processuelt meningsdannelse). Forståelseshorizonten er ikke fastlåst, den bliver udvidet og nuanceret i takt med den konstante fortolkning og udlægning der foretages man kan derfor godt skifte mening (Fuglsang & Olsen, 2004:325). Det er vigtigt at understrege at en horisontsammensmeltning ikke nødvendigvis indebærer enighed eller konsensus i betydningen af meningsoverensstemmelse, men blot at man er i stand til at begribe og forstå hvad der tales om (Fuglsang & Olsen, 2004:324).

Kritik af hermeneutikken

Kritikken af hermeneutikken tager udgangspunkt i arbejdet med den hermeneutiske cirkel, og en påstand om at man ikke bliver meget klogere, da den rejser spørgsmål i samme hast, som den besvarer dem. Der er specielt tre spørgsmål som er presserende:

Det første spørgsmål stiller spørgsmålstegn ved, hvornår processen stopper, hvis forståelsen er cirkulær og hvornår har man opnået den ”rigtige” forståelse. Hermeneutikerens svar til dette er, at

der i arbejdet med mennesker ikke findes nogen endegyldig sandhed eller facitliste og at man i arbejdet med den hermeneutiske cirkel, del og helhed, tekst og kontekst, med tiden vil nærme sig en bedre forståelse og udlægning, men at det også er en uendelig proces, der aldrig når en et resultat. Det andet spørgsmål stiller sig skeptisk overfor hvad det egentlig er vi forstår og finder frem til, er vi udsat for forfatterens intention, hans sociale kontekst eller noget helt tredje. Det sidste spørgsmål stiller sig spørgende overfor, hvordan man overhovedet kommer ”ind i” den hermeneutiske cirkel, hvis man ikke fra begyndelsen har nogen kontekst at holde den op imod. Et spørgsmål som både Friedrich Schleiermacher og Wilhelm Diltheys kommer med et svar på(Holm 2011: 87)

Fænomenologi

Fænomenologien er læren om det, der melder sig for bevidstheden, dvs. sådan tingene fremtræder for os, og går således ud på at analysere den direkte erfaring, som den melder sig for vores kropslige bevidsthed i livsverdenen(Fuglsang & Olsen, 2004: 285). Den fænomenologiske metode handler om at indfange virkeligheden ved at lade sig lede af de variationer, der gives i den intuitive sansning af verden, hvilket betyder at vi vil bestrebe os på at følge de variationer, som lader sig give i erfaringen. Det er derfor væsentligt at vi ved denne erfaringsbaserede tilgang fokuserer på erfaringens kvalitative elementer, uden at de bliver til kvantitative generaliseringer. Husserls intentionsbegreb gør det muligt at studere subjektive forhold i bevidstheden, som udtryk for en almen menneskelig erfaring, der kan give os ny viden(ibid.: 286).

Man kan overordnet sige at fænomenologien er baseret på en åben og fordomsfri indstilling til analysegenstanden. Dvs. man ikke lader sig låse fast i et bestemt metodisk ”fængsel”(ibid.: 304). Man skal være åben over for meningsdannelsen i menneskets livsverden, der bliver et socialt felt. Fænomenologiens mål er en forståelse af hvilke meningsstrukturer og betydningsformer der danner den fælles sociale verden. Den sociale verden er ikke et fysisk objekt, men derimod en konstituerende af de sociale aktørers intentionelle aktiviteter, meningsdannelse og sociale processer.

I fænomenologien er det vigtigt man er opmærksom på at der netop er forskel på vidensgrundlag(det givne) og fortolkning(det forståede). Det handler om at undersøge hvordan et subjekt danner sig en mening om noget han/hun oplever(gøres ud fra egen bevidsthed eller andres ytringer). Det handler om at kunne reflektere over aktørernes oplevelse og skabelse af mening, samt forudsætningerne for at de opfatter og tolker den sociale virkelighed som de gør. (ibid.:304-306)

Del 2. Teori

Hvorfor en bureaukratisk og hierarkisk forvaltning?

Den offentlige forvaltning er stadigvæk i dag ofte præget af en bureaukratisk organisationsform og heraf en hierarkisk beslutningsstruktur. Det skaber stabilitet, som bliver et mål i sig selv, da det sikrer gennemsigtighed og er en beskyttelse imod magtmisbrug. Ønsket om stabilitet udspringer og er dominerende for Max Webers oprindelig bureaukratiske ideal, der betragter bureaukratiet som den fortrukne organisationsform. Bureaukratiet bygger på en hierarkisk beslutningsstruktur, veludannede embedsmænd, fagprofessionelle og et skriftligt regelgrundlag. Dette muliggør en høj effektivitet med rationelle beslutninger, men den bureaukratiske organisationsform har sine begrænsninger og har svært ved at håndtere samfundets stigende kompleksitet og efterspørgsel på en koordineret løsning, som vi vil komme ind på i følgende afsnit. (Sørensen m.fl.,2011:119).

New Public Management (NPM)

Den offentlige sektor er i stigende grad blevet kritiseret for, at koste for mange penge ift. kvaliteten af det den leverer. Denne kritik har medført en NPM bølge, hvor man har hentet inspiration fra private virksomheder. Tankegangen har været, at den offentlige produktion og services skulle privatiseres eller udliciteres, således at konkurrencen øges og man herigennem øger bruget af markedsbaseret konkurrence og i sidste ende fremmer effektiviteten og derved innovationen. Med denne styringsform vil politik og administration afspejles igennem mål- og rammestyring, hvoraf politikerne vil udforme de overordnede rammer og mål, og et partnerskab med den private sektor skal inspirere den offentlige sektor til at tænke kreativt og ud af boksen(Sørensen m.fl., 2011: 128-134).

NPM har medført en øget fokus på effektivitet og resultatmålinger, som skabes igennem indbyrdes konkurrence mellem offentlige og private virksomheder, men også internt i den offentlige forvaltning. Udfordringen med NPM består i det her tilfælde af, at offentlige og private virksomheder vælger at handle hver for sig og ikke i et samarbejde på tværs, som i sidste ende er en barriere for innovationen, grundet den manglende synergieffekt, der skabes igennem samarbejde (ibid.: 129). Derudover står den offentlig sektor overfor en lang række nye udfordringer, i form af

øgede forventninger til opgaveløsningen, begrænsede ressourcer, ændret demografi, en økonomisk krise mv., som NPM ikke er gearet til at takle.(Web 2)

New Public Management som barrierer og drivkræft

Størrelse er en faktor der kan være en hindring for nyskabelse og innovation i den offentlige organisation. Ifølge Anthony Down vil offentlige organisationer fortsætte med at vokse, ind til de begynder at stagnere. Stagnationen skyldes at det voksende bureaukrati mister sin oprindelige mission af syne og bliver mere og mere ineffektiv, hvilket resulterer i institutionel stivhed og i sidste ende i en forbening af organisationen. Samtidig vil den voksende organisation resultere i en stigning af interne konflikter og koordineringsproblemer, som vil fylde mere og kræve flere og flere ressourcer. Som modværge og for at øge effektiviteten og målopfylldningen, udvikles der nye formelle regler og cirkulærer, der blot fører til yderligere og øget institutionel og organisatorisk stivhed, som blokerer for forandring og nytænkning. Nye koordinationsproblemer og interne konflikter opstår, sluger flere ressourcer og bremser overskuddet til at være innovativ(Sørensen m.fl., 2011: 122).

NPMs teoretiske grundlag og inspiration er Principal/Agent-teorien, som fremhæver forholdet mellem den overordnede principal(politiker) og den underordnede agent(embedsmanden). Samtidig understreger teorien også principalens manglende viden om agentens reelle arbejde, kompetence og ressourcebehov, og det antages derfor at agenten udnytter denne manglende viden til egen fordel. Resultatet er en maksimering af agentens egennytte, men også ineffektivitet. Løsningen findes i et styringsinstrument der består af øget kontrol og incitament gennem immaterielle og materielle goder(Bakka m. fl.,: 236). Den øgede kontrol vil være en hindring for innovation mens incitament vil være en mulig drivkræft (Sørensen m.fl., 2011: 128).

Med andre ord er NPM's grundlag baseret på en relation mellem overordnede og underordnede, som underordnet vil udnytte hvis det ikke bliver modvirket. Konsekvensen er at mistillid bliver et vilkår for relationen. Derudover har NPM medført en øget centralisering af de øvre strategiske niveauer i den offentlige sektor, og derved skabt afstand mellem politiker og embedsmand, leder og medarbejder, som yderligere belaster mistillidsforholdet mellem principalen og agenten. Dette medfører yderligere kontrol og detaljstyring af selvstyringen, hvor dokumentationskrav og ensartning af procedurer og produkter bliver en del af hverdagen, hvilket er en kombination der er en barriere for innovation og samarbejde(ibid. : 148). Denne udvikling vil agenten ofte opfatte som

nedværdigende og som en forringelse af arbejdskvaliteten og derfor normalt modarbejde (Bakka m.fl., 2010: 236).

Netværksteori

Den manglende koordinering mellem offentlige og private virksomheder, som tilsammen burde producerer nogle samlede løsninger udadtil, har således skabt ny grobund for supplerende af nye styringsformer i form af styringsnetværk, som har til hensigt at knytte aktører fra både den offentlige og private sektor sammen. Netværksstyringsformen udspringer oprindeligt af policy-netværk, som er inspireret af korporatismen. Hvor korporatismen er blevet kritiseret for, at fokuset på trepartsforhandlingerne har været for snævert, er kernen i styringsnetværk, at hverken en offentlig eller privat virksomhed har en tilstrækkelig viden til, at levere en så kompleks og integreret samlet løsning. Hvorfor et gensidigt netværk kan bidrage til et styringsnetværk, igennem vidensdeling og fælles løsningsstrategier (Sørensen m.fl., 2011: 130-131).

Når man taler om netværksteorien, finder man således tre forskellige generationer af netværksforskere, som hver især har forskellige tilgange og er optaget af forskellige dele af netværksforskningen. De to første generationer af netværksforskere fokuserer i høj grad på styringsnetværk som et alternativ eller supplement til styringsformerne. Hvorimod den tredje generation, er netværksforskere som undersøger, hvordan innovative løsninger kan skabes igennem styringsnetværk. Med dette fokus argumenterer netværksforskerne på den ene side for, at der kan komme gode resultater ud af, at kombinere netværksstyring med innovation i det offentlige rum, da man herigennem sammensætter forskellige aktører og dermed udfordre de eksisterende vaner og forståelser. Samtidig kan forskellige aktører være grobund for skabelsen af stærke koalitioner og netværk. På den anden side, kan netværk ligeledes være en hindring for innovation, da længerevarende samarbejde i sidste ende kan føre til ens opfattelser af verden (ibid.: 131-133). Blandt den tredje generation af netværksforskere taler man ligefrem om styringsnetværk som samarbejdsdrevet innovation.

Samarbejdsdrevet innovation

Begrebet samarbejdsdrevet innovation er et sammensat ord, som har flere ben at gå på og samtidig bygger på et teoretisk og praktisk fundament. Med samarbejdsdrevet innovation, er der hermed tale om ideer, der er omsat til praksis og samtidig har skabt en merværdi, som alt sammen er foregået i samarbejde (Balslev, 2012:4-10). Men for at opnå en helhedsforståelse af samarbejdsdrevet innovation, er det væsentligt at få defineret både samarbejde og innovation.

Samarbejde

”samarbejde betyder afgivelse af organisatorisk frihed samt investeringer i at vedligeholde relationer, hvor det ikke på forhånd kan vides, om resultatet af samarbejde står mål for indsatsen (ibid. :10)”

Med ovenstående definition, er et samarbejde i en organisatorisk kontekst kendetegnet ved netværksrelationer, som skabes på tværs af organisationer. Derudover er det væsentligt at påpege, at når et samarbejde etableres er, tillidsaspektet væsentligt for processen, da egne normer og værdier kan være hæmmende for udviklingen af en fælles forståelse og hermed muligheden for et nyt samarbejdsrum (Sørensen m.fl., 2011: 222-223).

Innovation

”Innovation refererer til en mere eller mindre intenderet og proaktiv proces, som udvikler, implementerer og spreder nye og kreative ideer, der skaber en kvalitativ forandring i en given kontekst (ibid.: 29).”

Innovation er en måde, at forholder sig til en opgave, enten igennem velkendt eller ny viden, som man vælger at bringe i anvendelse i nye forhold, og som i sidste ende giver en form for merværdi (Jensen, 2008: 24). Innovation kan både være et bevidst valg, hvor man bestræber sig på nye og kreative løsninger, som f.eks. er tilfældet i Fredericia Kommune, hvor manglen på fremtidige hænder på omsorgsområdet, har givet anledning til nye ideer, i form af hjælp til selvhjælp, som har resulteret i en merværdi både rent økonomisk for kommunen og samtidig givet den enkelte borger en højere livskvalitet (Web 3). Samtidig kan innovation også være et resultat af en skandale, krise eller lovændring (Sørensen m.fl., 2011: 29).

Det er vigtigt når man taler om innovation, at man formår at skelne mellem effektivitet og innovation. Med effektivitet kan man hermed tale om, at levere et produkt til omverdenen til den lavest mulige omkostning, dvs. det bliver et præstationsmål.

Sammenfatning af samarbejdsdrevet innovation

Samarbejdsdrevet innovation er dermed et udtryk for en forandring, som er sket på baggrund af implementeringen af en innovativ ide, der er skabt i et samarbejde. I forbindelse med den offentlige sektor, kan der således tilføres ny viden og ressourcer, ved at inddrage og samarbejde endnu mere med aktører, som etableres og skabes igennem nye partnerskaber, netværk og nye former for borgerinddragelse (Web 3, s.6).

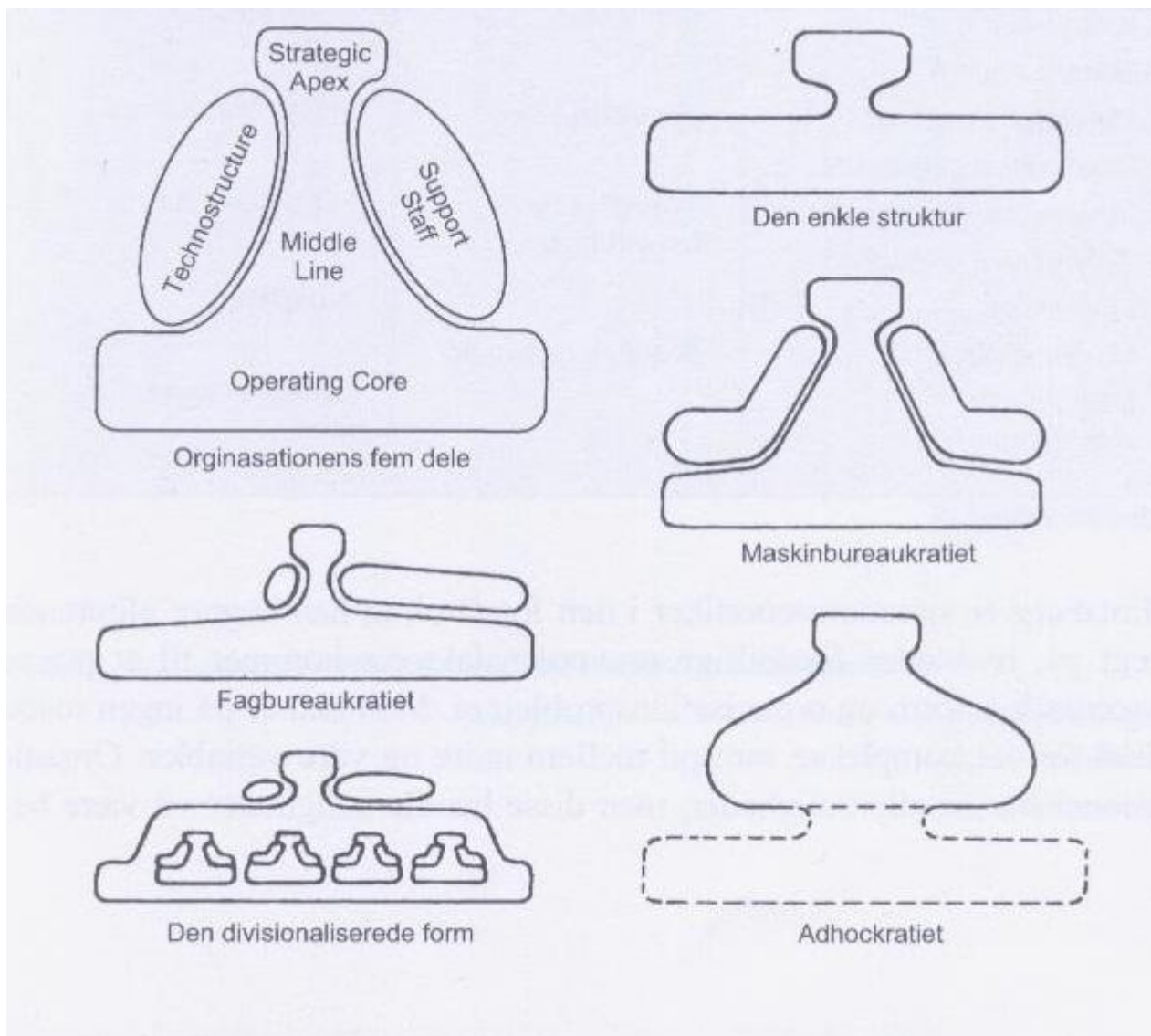
Henry Mintzbergs organisationsformer

I dette afsnit vil vi kort redegøre for teorien omkring Henry Mintzbergs organisationsformer med udgangspunkt i hans grundmodel. Mintzbergs teori er en opsummering og omfattende gennemgang af empirisk organisationslitteratur, der konkludere at der findes fem hovedtyper af organisationsmodeller (Bakka m.fl., 2010:90).

- Enkel struktur
- Maskinbureaukrati
- Fagbureaukrati
- Divisionaliseret form
- Ad-hockrati

Derudover er Mintzbergs teori en analyse af forholdet mellem omverdenen og organisationsformerne; hvordan de forskellige organisationsformer opstår, hvordan de funktionelt er opdelt og fungerer samt hvilke karakteristiske problemer de udvikler (ibid.: 90-96). I nedenstående vil vi derfor gennemgå betydningen af grundmodellens fem variabler og hvad de indebære, for derigennem at skabe en forståelse for teorien.

Figur 1:



Den første variable er "Apex" og betyder spids eller top, og referere i denne sammenhæng til topledelse, og "Middle line" kan oversættes til mellem ledelse. "Technostructure" omhandler ikke teknologi, som man ellers hurtigt kan tro, men omfatter specielle faglige kvalifikationer som blandt andet analytikere og planlæggere, der ikke kan medregnes som en del af mellemlederstab, da de ikke direkte har et linjeansvar i det daglige arbejde. "Support staff" kan oversættes til støttestab eller støttefunktion og omfatter de forskellige faciliterende stabe og funktioner der findes i organisationen, fra kantine til PR-afdeling. Den sidste variable er "Operating core" og omfatter kernen af aktivitet, som skaber organisationens eksistensbetingelse. Det er dens fundamentale kompetence, lige fra produktion mælk, til behandling af patienter eller undervisning af elever. Begrebet kan oversættes til arbejdskerne (ibid. : 92). Figur 1 giver et billede af de fem organisationsformer og hvordan de fem variabler præger den enkelte organisationsform.

Gennem erfaringer fra praktikperioden og vores interviews har vi allerede erfaret, hvilket organisationsformer Tårnby Kommune lægger sig opad, og vi vil derfor kun gennemgå maskin- og fagbureaukratiets karakteristika.

Maskinbureaukratiets form er kendetegnet ved formalisering og specialisering, med store arbejdsenheder(Operating core) og udviklede planlægningssystemer(Technostructur) med koordinering af arbejdsprocesserne via standardisering."Technostructur" har derfor en central rolle, da enheden udformer de regler og standarder, som virksomheden agerer indenfor.

Organisationsformen vil oftest findes i en stabil omverden, med en relativt stabil teknologi og ses ofte hos ældre og større organisationer(ibid.: 94).

Ser man på Fagbureaukratiet er det præget af horisontal specialisering og decentralisering. I denne organisationsform spiller professioner en væsentlig rolle og har stor indflydelse på organisationen. "Technostructur" bliver altså minimal da koordinering sker gennem standardisering af faglig kompetence, mens støtteenheden "Support staff" bliver vigtig(ibid.: 94-95).

Drivkræfter og barriere for samarbejdsdrevet innovation

I dette afsnit vil vi komme med en redegørelse af drivkræfter og barriere for samarbejdsdrevet innovation, for senere at kunne bruge det som et grundlag for vores analyse af, hvordan samarbejdsdrevet innovation skabes og styrkes i Tårnby kommune i et eksternt samarbejde. Redegørelsen er inddelt i underpunkter, som er faktorer, der har indflydelse på samarbejdsdrevet innovation som en barriere, drivkræft eller begge dele.

Struktur

En af de største barrierer for samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor er den fagbureaukratiske organisationsform, specielt hvis det fører til sektoropdelt opgaveløsning og dertil følgende silotankegang. Dette gælder både i samarbejdet internt i forvaltningen og i samarbejde med eksterne aktører, som borgere og det private(Sehested m.fl., 2010:47). Problematikken er at medarbejdere bliver adskilt, holder sig til egne opgaver og derfor ikke møder andres synspunkter, hvilket betyder at de ikke bliver testet eller udfordret deres fagprofessionelle baggrund. Resultatet er at man ikke lærer, at samarbejde på tværs og derfor går organisationen glip af en potentiel synergi

effekt, der er mulig i mødet mellem forskellige mennesker, professioner, fagligheder, holdninger, horisonter og meningsdannelser(Sørensen m.fl., 2011:221)

Strukturen i en organisation bliver en af de afgørende drivkræfter for innovationen, ved at den gør plads til det kreative rum for innovationen, hvor forskellige aktører mødes på tværs af afdelinger og med inddragelse af eksterne samarbejdspartnere. Der skal være mulighed for medindflydelse for alle aktører og udvikles et ejerskab til innovationen så den kan gennemføres i praksis. Derudover skal der arbejdes aktivt med procesledelse for at opbygge tillid og skabe fælles forståelse blandt de forskellige deltagere, for at innovationen kan lykkes, da det ikke kommer af sig selv. Tillid og gensidig respekt er essentielt og afgørende, hvis innovation skal være en succes, og ikke skabe konflikt og have den modsatte effekt.(Sehested m.fl., 2010: 54-55)

Kultur

For at finde ud af, hvordan en organisation reelt fungerer, er det væsentligt at gå ind og se nærmere på organisationskulturen. Kulturbegrebet stammer fra antropologen Edward B. Taylor, og defineres igennem en gruppe mennesker, som har tilegnet sig en form for fælles værdier, holdninger og handlinger i en organisation. I en organisation er kulturen et element, som er med til at gøre hverdagen mere overskuelig og stabil og dermed reducere usikkerhed. Omvendt vil en ændring i organisationskulturen, bære præg af modstand, da den stabile tilstand afløses af usikkerhed. Den offentlige sektor er i dag under enormt pres, pga. ressourcer, øget forventninger, omstillinger og fornyelse mv., hvilket kan være medvirkende til at øget usikkerhed i organisationskulturen (Bakka m.fl., 2010:138-140). Den anerkendte forsker indenfor organisationskultur Edgar Schein, tager udgangspunkt i tre kulturelle niveauer:

1. *grundlæggende antagelser*, som er en fælles fortolkning af den ”rigtige” måde at gøre det på. Dvs. en form for mønster, som udvikler sig og bliver en del af mennesket bevidsthed. De grundlæggende antagelser er ikke synlige i hverdagen og kan derudover være svære at ændre på. Hvis en ny medarbejder starter i en organisation, vil vedkommende blive lært op i de grundlæggende antagelser, som den ”rigtige” måde at forstå, tænke og føle på.

2. *værdier og normer* siger noget om, hvad der er ønskværdigt, som man gerne vil fremme. Værdier kommer til udtryk igennem de beslutninger man træffer og de planer man lægger. Organisationen

fortæller igennem deres værdier, hvad de mener, er godt og hvad de synes er dårligt. Værdier og grundlæggende antagelser kan forbindes på den måde, at værdier er noget man bevidst eller ubevidst afspejler til sine omgivelser, hvorimod ens grundlæggende antagelser kan være af en anden opfattelse. Hvor *Normer* mere er en form for retningslinjer og principper og som angiver, hvad der er passende adfærd i bestemte sammenhænge for ansatte. Retningslinjerne er ofte formaliseret i regler og rutiner, som alle i organisationen er gjort bekendt med.

3. *artefakter* er alt det observerbare i organisationen, det synlige udtryk for kulturen, som samtidig virker symbolsk. Derudover er artefakterne noget af det første, der møder os i en organisation og dermed det, der giver os et billede af virksomheden. Artefakterne fortælles os ofte noget om de underliggende elementer i organisationen i form af værdier og normer, hvilket kan gøre det svært at tolke på artefakterne (Jacobsen m.fl., 2007: 118-126).

Ifølge Edgar Schein skal de tre kulturelle niveauer, ses som sammenhængende elementer, og kan dermed være med til at forklare og forstå, hvordan grupper og organisationer arbejder (Bakka m.fl., 2010: 142-144). Dog er der et væsentligt forhold, som Schein ikke tager højde for, nemlig omgivelserne og dens påvirkning. Derudover er magtforholdet i en organisation, heller ikke et element Schein er optaget af, hvilket er en vigtig variabel, hvis man således vil opnå en samlet forståelse af en organisationskultur (ibid.: 150-152).

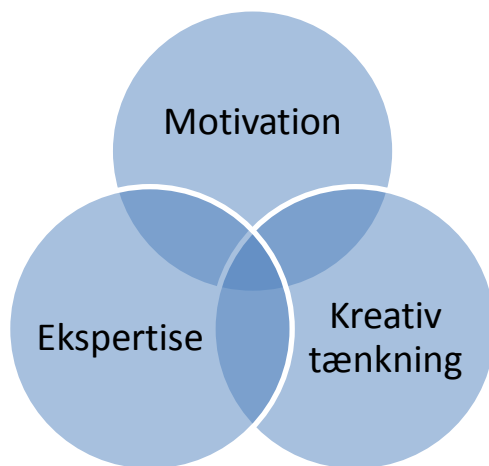
I foregående afsnit om struktur blev det fremhævet, hvordan især silodannelsen i den bureaukratiske organisationsform og sektoropdelingen er blokerende for samarbejdsdrevet innovation. Men dette gælder også på det kulturelle plan. Silostruktur eller sektoropdeling af opgaveløsning i en organisation, vil skabe en lignende kultur og silotankegang hos medarbejderne hvis det ikke modvirkes. Problemet er at en silotankegang og kultur ligesom en silostruktur er hæmmende for samarbejdet på tværs. Det skaber en 'dem og os' kultur imellem afdelingerne, hvor samarbejde kan være lig med tab af magt, indflydelse, ressourcer eller yderligere arbejdsopgaver. Derfor vil en 'dem og os' kultur nemt kunne resultere i konflikter og modstand mod samarbejde på tværs (Sehested m.fl., 2010: 18).

En anden barriere ved kulturen kan være angsten for at begå fejl eller 0-fejlskultur, det hersker mange steder i det offentlige. Man kan dog ikke innovere uden at lave fejl, og derfor er det en vigtig opgave for ledelsen at minimere denne barriere (Sehested m.fl., 2010: 19).

Personlige egenskaber og kompetencer

Hvis man vender blikket mod andre væsentlige drivkræfter og barrierer for samarbejdsdrevet innovation, er det de personlige egenskaber. Hvis man ser på personlige egenskaber som en drivkraft er der nogle væsentlige nøgleord; engagement, ildsjæle egenskaber, legelyst, kreativitet, tillid, åbenhed. At være innovativ og skulle implementere nye ideer, kræver at medarbejderne har viljen til det, brænder for projektet og samtidig har modet til at prøve og gøre noget nyt. Derudover skal medarbejderne have indflydelse, ejerskab og opbakning til at lave innovation, og motivationen skal komme fra faglig stolthed og nysgerrighed. Medarbejderne skal ud på kanten af deres faglighed og turde sætte deres faglighed i spil, lytte og være åbne. De skal gribe muligheden for at få indflydelse på organisationen, i stedet for se på begrænsninger (Sehested, 2010: 21). Derfor er det væsentligt at se nærmere på individets kompetencer og herigennem opnå en forståelse af den kreativitet, som det enkelte individ udfolder, når innovation skabes og udføres i praksis. Ifølge kreativitetsforskeren Teresa Amabile kan individets kreativitet og kapacitet skabes igennem tre komponenter:

Figur 2:



kilde: Sørensen m.fl., 2011: 164

Som det kan ses i ovenstående figur 2, er de tre komponenter gensidigt afhængigt og en påvirkning af den ene komponent, vil derfor få konsekvenser for de to andre (Sørensen m.fl., 2011:164). Igennem *ekspertise* vil individet opfatte alt indenfor et specifikt område, som både kan opnås igennem uddannelse, men ligeledes gennem praktisk erfaring. Når man dernæst taler om *kreative*

tænkning, er individets viden og indsigt, en del af individets proces- og problemløsningsevner. Den sidste komponent er motivation, som hænger sammen med individets driv- og handlekraft. ”Uden motivation vil individernes ekspertise ikke blive brugt, og den kreative tænkningens nye ideer gå til grunde” (ibid.: 165). Derudover kan man skelne mellem to former for motivation; Indre og Ydre. Den ydre motivation omhandler organisationens måde at belønne eller straffe den enkelte medarbejder. Med belønning kunne organisationen eksempelvis give den enkelte medarbejder en bonus eller mere handlefrihed, hvor straffen kunne være truslen om arbejdsløshed. Den indre motivation handler om, hvorvidt den enkelte medarbejder har mulighed for, at udvikle både engagement og lidenskab i jobbet i en sådan grad, at medarbejderen føler, at vedkommende gør et vigtigt stykke arbejde for organisationen. Hermed er det væsentligt at kreativitet bliver belønnet i form af anerkendelse. Med indre motivation skal organisationen hermed have fokus på, at motivere sine medarbejdere til kreativitet og dermed innovation.

I den offentlige sektor finder vi således ekspertviden indenfor forskellige områder, hvilket kan være en grobund for kreativitet, men på den anden side også kan være hæmmende, da man kan være mindre tilbøjelig til at skabe nye forståelser og arbejdsgange (ibid.: 167-168).

Selvtillid

En af de største barrierer for innovationen i den offentlige sektor, er selvtillid og forestillingen om at innovation ikke kan lade sig gøre. Innovation ses som noget der sker andre steder, men ikke `hos os`. Der er en diskurs om at der ikke er de nødvendige ressourcer eller kompetencer, til at igangsætte eller gennemføre innovative processer. Disse tanker er ofte noget der ligger indlejret i kulturen og bremser innovationen før man overhovedet er begyndt at gøre sig nogle overvejelser (Jensen, 2008: 70). Derfor er det vigtigt at hele organisationen skal være orienteret mod innovation. De centrale elementer i en innovativ organisation er tillid, tværfagligt samarbejde, synlighed og åbenhed (Sehested m.fl., 2010: 22).

De fagprofessionelle

Tidligere har vi gennemgået, at samarbejdsdrevet innovation handler om at samle aktører med forskellige baggrunde, for at løse en problemstilling og opnå et praktisk resultat. Men når

forskellige aktører mødes sker det ikke altid gnidningsfrit og kan nemt føre til konflikter. Specielt hos de fagprofessionelle kan der hurtigt opstå modstand mod inddragelse af andre aktører. Dette skyldes, at der kan være meget på spil hos denne gruppe aktører, i form af hele deres; fagprofessionelle identitet, kulturen omkring deres ekspertise, deres monopol på arbejdsområder og deres selvstyring gennem for eksempel metodefrihed og det fagprofessionelle ledelsessystemer(Sørensen m.fl., 2011:217).

De fagprofessionelle ser deres egen specialiserede viden som helt central, og betragter andres som perifer og til tider forstyrrende, i bestræbelserne på at løse en opgave med det bedst mulige resultat. Derfor betragtes indblanding fra andre aktører som en trussel mod deres monopol på et område. Der kan hurtigt opstå modstand mod udefrakommende indblanding, fordi de fagprofessionelle grupper mener, at de vil miste magt, indflydelse og det forringer kvaliteten af deres arbejde. Argumentet *”vi ved bedst”*, bliver derfor hurtigt et forsvar mod andre aktørers indblanding(ibid.: 219).

Der er altså to væsentlige barrierer, der gør det svært for en fagprofessionel gruppe at samarbejde med aktører, som f.eks. brugere, borgere og andre fagprofessionelle. For det første er der deres fagkultur, der sætter dem selv og deres viden i centrum, med en fastlåst forestilling om at den optimale opgaveløsning finder sted igennem ekspertise, hvilket skaber skyklapper og en silotankegang. Dvs. at det bliver svært at samarbejde med andre, at skabe en fælles forståelse for problemet og tænke i helt nye baner, der kan føre til radikal innovation. Den anden barriere er deres forsvarsmekanisme, som træder i kræft når de oplever at andre trænger ind på deres område og truer deres position, faglighed og arbejdsvilkår. Det skaber modstand og konflikter, der kan gøre implementeringen af nye ideer nærmest umulig(ibid.: 223).

Fordomme og uenighed

En barriere for samarbejdsdrevet innovation, er de fordomme og uenigheder, som kan forekomme mellem den offentlige og private sektor, men som samtidig også eksisterer internt mellem de forskellige forvaltninger og institutioner i den offentlige sektor(Sehested m.fl.,2010: 20).

Når et samarbejde mellem flere aktører skal etableres, kræver det en gensidig tillid, da tillid er med til at skabe ro og dermed overskud til et tværgående innovationssamarbejde. Innovationsprocesser vil involvere forskellige aktører med hver sine særinteresser og man skal lære, at respektere uenighed som et vilkår. (ibid.: 55) Samtidig er det vigtigt med diversitet, som bl.a. er med til at

skabe uenighed, som i sidste ende kan udlades til noget positivt, hvis der er en gensidig tillid. (ibid.: 55)

Ledelse

Betingelserne for innovation opstår ikke af sig selv, og derfor er ledelse et vigtigt element når samarbejdsdrevet innovation skal lykkes. Ledelse kan både være en barriere og drivkræft, og vi vil starte med at gennemgå de ledelsesmæssige barrierer.

Topstyring (detailstyring og kontrol-ledelse) karakteriseres ved at beslutninger træffes i toppen af hierarkiet og implementeres i bunden, hvilket er en klar barriere for innovation. Topstyring kombineret med kontrol og dokumentationskrav, er demotiverende og ødelægger medarbejdernes lyst til at komme med nye ideer og tænke nyt (Sehested m.fl., 2010:31).

Der skal være mulighed for at eksperimentere blandt medarbejderne, så der udvikles ejerskab til processerne, hvis det skal lykkes. Derfor er topledelse frem for topstyring befordrende og en drivkræft for innovationen. Der er to forskellige aspekter af dette lederskab. Først og fremmest skal ledelsen skabe det overordnede design og retning i samarbejdet, fastsætte rammer samt synliggøre det råderum, der skal til for at skabe innovation. De skal være risikovillige og turde tage chancer, samt italesætte innovation så det bliver en del af kulturen i organisationen (ibid.: 23). Det andet aspekt er at lede den innovationsproces i det innovative rum. Det er deres opgave at udnytte specialisering, forskellighed og arbejdsdeling i et innovativt samarbejde (Sørensen m.fl., 2011: 227).

Ledelse og magt hænger ulasteligt sammen, derfor er det interessant at kigge på hvordan magten er i organisationerne for at finde ud af hvordan magten kommer til udtryk og finde ledelsens styrker og svagheder. Derudover er det interessant at se hvilke magtdimensioner der bliver brugt i forholdet mellem kommune og stat.

Magtbegrebet

For at kunne forstå hvordan en organisation fungerer, er det vigtigt at finde ud af hvem der reelt træffer beslutninger. Man er nødt til at finde ud af hvilke magtfænomener der leder til

beslutningerne. Det er væsentligt at afdække de magtforhold, der er i en organisation, for at kunne forstå hvordan organisationen træffer beslutninger og hvorfor der kan opstå modsatrettede mål. Begrebet magt er centralt, når man vil forstå hvordan et samfund eller en organisation fungerer. Overordnet kan man sige at magt er et udtryk for de fænomener der fastholder eller ændrer menneskeskabte relationer og strukturer. De omtalte magtfænomener kan inddeles i tre kategorier; substantielle, relationelle og institutionelle. Substantielle fordi magt kan afledes af egenskaber fra de aktører der kæmper om magten. Relationelle fordi magtfænomener dannes i den transaktion der opstår når individer påvirker hinanden i sociale samspil. Institutionelle fordi der er love, regler, normer mv. der på kort sigt sætter rammerne for mulig adfærd og derfor i sig selv er udtryk for et magtforhold(Christensen:2011;14-15). De fire mest relevante magtdimensioner er: direkte magt, indirekte magt, bevidsthedskontrollerende magt og institutionel magt.

Direkte magt antager at nogle aktører udøver magt over andre i beslutningsprocesser. Der afgrænses til de aktiviteter som foregår på beslutningsarenaen dvs. fra sagen er ankommet, til beslutningen er truffet. Det er i forbindelse med selve beslutningsprocessen at den direkte magtudøvelse finder sted. En beslutningsproces i denne dimension forudsætter at tage udgangspunkt i interesser og at resultere i en beslutning. Det er vigtigt at finde ud af hvad beslutningsarenaen består af. Organisationer kan have mange forskellige formelle og uformelle beslutningsarenaer som f.eks. (formelle) bestyrelsen, direktionen, afdelingslederen, samarbejdsudvalget, projektgrupper mm., (uformelle) ved kaffemaskinen, kantinen, et netværk, forskellige grupperinger eller samarbejdsorganer med interne og eksterne interessenter. Beslutninger vedrører specifikke sager.

Indirekte magt en udbygning af og modsvar mod de begrænsninger der er i direkte magt. I denne dimension inddrages flere processer og aktørrelationer. Udøves i kraft af beslutninger om ikke at beslutte eller gøre noget (fra decisions til non decisions). Konflikterne er skjulte snarere end åbne. Aktører med interesser forsøger at få noget på beslutningsarenaen, hvor andre forsøger at få dem væk eller ikke ført ud i livet.

Bevidsthedskontrollerende magt: Brugen af magt til at forhindre konflikter i at opstå. De to første dimensioner mener at konflikter er en nødvendig forudsætning for magt. Den bevidsthedskontrollerende magt bliver muliggjort hvis organisationsstrukturen er således, at den organisatoriske virkelighed er delt ind i en række områder hvor der er en begrænset/reguleret kontakt mellem områderne. Denne regulerede kontakt betyder at der kan være uligheder i fordelingen af magt og goder, således at områderne på trods af forskelligheder kan samarbejde og

ikke diskuterer uvedkommende emner(Christensen, 2011:67). Dvs. at der i den bevidsthedskontrollerende magt er tale om, at sørge for at alle ikke kender deres egne interesser, altså styre nogle aktørers interesser bevidst.

Institutionel magt udøves gennem tilstedeværelsen af en fælles forståelsesramme(diskurs), der bestemmer hvad der er sandt og falsk, rigtigt og forkert, godt og ondt mv., man er tilbøjelig til at overse de rammer man handler indenfor, og derfor kan det vi tager for givet ses som magtudøvelse, uden der er nogen der aktivt udøver magten. I den institutionelle magtforståelse er udgangspunktet en antagelse om, at varetagelse af interesser foregår uden der ligger målrettede og bevidste handlinger bag. Varetagelsen af interesser foregår igennem daglige rutiner, normer, kulturer og regler som bliver taget for givet og ikke bliver betvivlet. De institutionelle træk kan være en barriere for udvikling, omlægning mv., især hvis man ikke er i stand til at identificere dem.

Den lydige forvalter

I ovenstående har vi redegjort for de forskellige magtformer, hvorfor vi mener det er interessant at se nærmere på det rum, hvor et individ begiver sig ind under en autoritet og lader sig påvirke af denne relation. Dette vil give os et billede af, hvilken indflydelse denne tilstand har på individets måde at tænke innovativt. Stanley Milgram (Larsen 1995: 11) har igennem et psykologisk laboratorium-eksperiment undersøgt, hvordan et individ frivilligt vil underkaste sig en autoritet. Ifølge Milgram er der tre forhold, som skyldes overgangen fra den autonome til den instrumentale tilstand.

- Betingelserne
- Konsekvenserne
- Fastholdelse

Betingelserne for at en person træder ind i den instrumentale tilstand, viser sig ifølge Milgram, bl.a. i den lydighed vi finder i vores samfund mod autoriteter. Her menes både i familien som den primære socialisering og i institutionelle autoritetssystemer som den sekundære.

I Milgrams forsøg, ser vi at forsøgspersonen erkender og anerkender en autoritet, da han træder ind i rummet. Ifølge Milgram stammer autoritetens magt ikke fra personlige egenskaber, men fra den

position, man tillægger personen i en social struktur. Der sker i forsøget en indre og ydre autoritet. Når personen giver sit frivillige samtykke, er det herefter vanskeligt at træde tilbage.

Den instrumentale tilstands konsekvenser, er ifølge Milgram de adfærdsmæssige og psykologiske forandringer, der sker med en person, når personen begiver sig ind under en autoritet. I denne tilstand ser vi, at personen koncentrerer sig om det rent tekniske, og personen føler sig ansvarlig overfor autoriteten, som styrer ham. Personen føler sig ikke ansvarlig overfor indholdet af de handlinger, autoriteten pålægger ham, men føler skam eller stolthed afhængig af, hvor korrekt han udfører jobbet. Det der fastholder en person i den instrumentale tilstand, er, at en anden person inddrages langsomt i handlingen, hvilket betyder, at personen ikke har mulighed for at afbryde forløbet, hvilket Milgram kalder den situationsbestemte forpligtelse (Larsen, 1995: 13-16).

Ressourcer

I samarbejdsdrevet innovation kan manglende ressourcer både være en barriere og en drivkraft, derfor er det nødvendigt at dele begrebet op i to; samarbejde og innovation. Taler man om samarbejde vil manglende ressourcer være en barriere, da det kræver ekstra ressourcer at koordinere og samarbejde på tværs af afdelinger eller inddrage eksterne aktører. Taler man derimod om innovation kan manglende ressourcer være en drivkraft, da det kan tvinge medarbejderne til at tænke ud af boksen. Det kræver dog, at der ikke laves ”salami”¹ besparelser, men at der opnås besparelser ved at gøre tingene på en anden måde. Det kan betragtes som at *”støtter hjælper og nød tvinger”* (Sehested m.fl., 2010:26).

Politikerne

For at politikerne skal kunne fungere i et samarbejde, kan det være en nødvendighed med et lukket ”rum”, fri for pressen, så politikerne tør indgå i åben og fri dialog med borger, brugere og andre aktører. Inddragelse af politikere kan kræve timing, efter et valg vil politiker ofte være mindre

¹ ”Salami” besparelser: små konstante besparelser

præget af følelser og kunne tænke mere klart og derfor er det et bedre tidspunkt at mødes med politikerne, end kort tid inden et valg. Hvis politikerne tænker for ideologisk, strategisk, opportunistisk eller er bange for at miste indflydelse, kan det nemt være en barriere og bremse innovationen. Derudover kan de være præget af en frygt for, at kritikken af et mislykkedes innovationsprojekt, falder tilbage på dem og er skadeligt for deres politiske karriere. Derfor er det vigtigt at politikerne ligesom lederne er risikovillige og tør tage chancer(ibid.: 28).

Del. 3 - Analyse

Tårnby Kommune

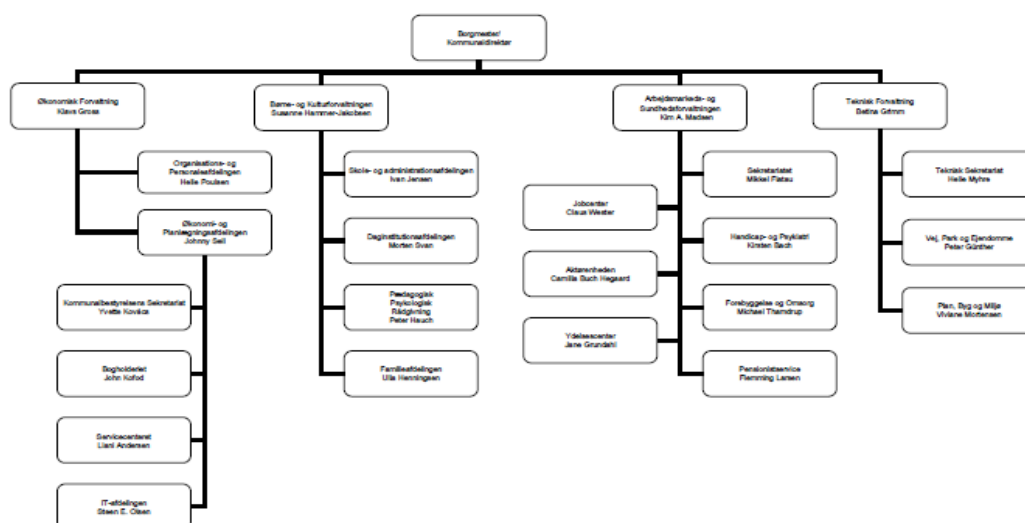
Vi har valgt Tårnby Kommune som case, da vi på baggrund af vores uddannelse og praktikperiode, har opnået et godt kendskab til kommunen, og herigennem fået et indblik i nogle af de udfordringer, som Tårnby Kommune, samt de 98 andre kommuner står overfor.

Tårnby Kommune har ca. 40.000 indbyggere og er geografisk isoleret sammen med Dragør Kommune på sydspidsen af Amager. Tårnby Kommune beskæftiger ca. 3.000 medarbejdere, hvoraf ca. 300 af medarbejderne er placeret på selve rådhuset(Web 4). Rent politisk er Tårnby Kommune en socialdemokratisk ledet kommune med Henrik Zimino i spidsen, en borgmesterpost han har besiddet siden 1994.

Som det kan ses i nedenstående organisationsdiagram, er kommunen delt op i fire forvaltninger med Klavs Gross som kommunaldirektør. Kommunen har en forholdsvis ny organisationsstruktur, som blev ændret for ca. 1 1/2 år siden. Ændringen bestod af en sammenlægning af Arbejdsmarkedsforvaltningen og Sundhedsforvaltningen, og organisationsstrukturen er således gået fra fem til fire forvaltninger.

Figur 3:

Organisationsplan – administrationen, Rådhuset

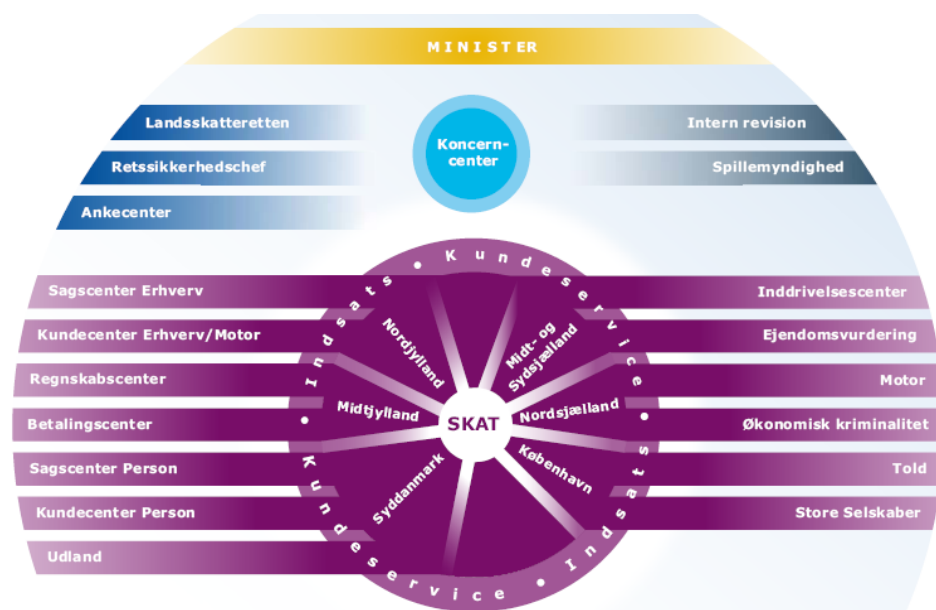


Kilde: udleveret fra ansat i Tårnby Kommune, kan ikke finde på nettet.

Den eksterne samarbejdspartner SKAT

Organisationen SKAT har været igennem store omstruktureringer de senere år, med parolen ”det må ikke koste noget”. Der er i dag 30 skattecentre samt en række særlige enheder (politisk placeret), det er gået fra over 400 lokaliteter til under 60 lokaliteter, og SKAT er derudover efter kommunalreformen i 2005, blevet flyttet fra at være en kommunal til en statslig opgave.

Figur 4: Organisationsdiagram over Skatteministeriets koncern i dag:



Kilde: SKATs intranet

Som det ses ud fra organisationsdiagrammet, er ministeren og ministeriet øverst i hierarkiet. Derunder kommer koncerncentret (Østbanegade), som har afdelingerne jura og samfundsøkonomi, koncernservice, borger og virksomhed samt koncernfunktioner. Det er i koncerncentret der bliver arbejdet med lovene og udfærdiger vejledninger m.v.

SKATs projekter der involverer et samarbejde med Tårnby Kommune.

Efter 2005 hvor SKAT blev samlet i staten og ikke længere var placeret i kommunerne, har samarbejdet mellem SKAT og kommune været sporadisk. Der er dog stadigvæk en række områder hvor der foregår et samarbejde eller hvor der sker en opgaveglidning fra kommune til stat. F.eks. kan nævnes:

- Fairplay kampagnen mod sort arbejde og socialt snyd
- Inddrivelsesopgaven

Fairplay kampagnen

Fairplay konceptet er grundlæggende et myndighedssamarbejde til bekæmpelse af sort arbejde og sort økonomi. Det blev startet i 2004 som et projekt for at ændre holdningen til virksomhedssnyd, socialt bedrageri samt sort arbejde (SKAT drejebog til projektet). Fairplay kampagnen består af 3 elementer:

- Kontrol med modspillere, der udføres regionalt i et samarbejde mellem SKAT og øvrige myndigheder
- Holdningsbearbejdende kampagne, der forestås ene og alene af SKATs koncerncenter.
- Udarbejdelse af nye værktøjer og kontrolbeføjelser

Der er ca. 1-3 centralt udmeldte landsdækkende kontrolaktioner om året, hvor man kontrollere mange virksomheder i løbet af få dage. Der foregår også en regional fairplay indsats, hvor planlægningen sker i et tæt samarbejde med de lokale myndigheder(kommunerne). Planlægningen sker som regel i Task Force Fairplay med deltagelse af følgende myndigheder: pensionsstyrelsen, fødevaremyndighederne, kommunerne, politiet, udlændingesservice, arbejdstilsynet og SKAT. Når man kigger på kommunerne, beslutter kommunen selv hvilke kommunale medarbejdere der skal deltage, antal deltagere afhænger af kommunens størrelse, indbyggertal samt organisering af kontrolområdet. Kommunerne opfordres til at det skal være medarbejdere der beskæftiger sig med kontrolområdet. I Tårnby kommune er der en person ansat i kontrolenheden.

Tårnby kommune deltager i kontrolaktioner, for at kunne afsløre dobbeltsnyd i forbindelse med arbejdsløshedsdagpenge, kontanthjælp og sygedagpenge. Kommunernes kontrolbeføjelse ligger i lov om retssikkerhed og administration på det sociale område § 12a, stk. 1. Hvoraf det fremgår at kommunen kan foretage kontrol i egen kommune samt foretage kontrol i virksomheder i andre kommuner efter aftale med den kommune hvor virksomheden ligger².

Det er et samarbejde hvor myndighederne kan drive nytte af hinandens kompetencer. SKAT kan jf. kildeskattelovens § 86, stk. 4-5 afkræve personer der skønnes at udøve beskæftigelse i virksomheden, oplysninger om navn, adresse, fødselsdato, ansættelsesdato samt løn og ansættelsesvilkår. Og ved en kontrolaktion hvor den pågældende kommune ikke er blandt de deltagende myndigheder vil SKAT sørge for at videreformidle relevante oplysninger til rette myndighed deriblandt kommunen, således at der f.eks. kan ske en straksaktivering hurtigst muligt efter en kontrolaktion i de tilfælde hvor der er tvivl om lediges rådighed til arbejdsmarkedet.

Dvs. at det er et samarbejde mellem forskellige myndigheder, hvor kommunerne har en indflydelse på kontrollernes udførelse, men det er en kampagne/koncept der er skabt og styres af SKAT, hvorfor alle myndighederne herunder kommunerne skal agere ud for rammer opsat af koncerncentret i SKAT.

² Lovbekendtgørelse nr. 656 af 15. juni 2011

Inddrivelsesopgaven

Jf. § 6, stk. 1 Skatteministeriet overtager med virkning fra den 1. november 2005 de aktiver, der udelukkende er knyttet til den kommunale varetagelse af inddrivelsesopgaven.³

Det betyder at SKAT har overtaget kommunernes kompetence til inddrivelse af restancer. En restance er en fordring, der ikke er betalt af skyldner, efter at sædvanlig rykkerprocedure er gennemført af kommunen.

Det er et af de områder hvor man kan snakke om at der er sket en opgaveglidning mellem Kommunerne og SKAT, jf. § 7, stk. 1 Skatteministeriet overtager fra den 1. november 2005 de kommunalt ansatte, der udelukkende eller helt overvejende er beskæftiget med varetagelsen af inddrivelsesopgaven⁴. Det vil sige, at kommunen skal oversende restancerne til SKATs inddrivelsescenter, og så snart SKAT har modtaget kravet, er kommunen reelt helt uden for indflydelse, det er alene SKATs inddrivelsecenter der varetager opgaven.

SKAT har muligheden for at afskrive gæld, hvorfor kommunen kan risikere at deres krav forsvinder og der ikke kommer penge i kassen. Der er også det aspekt i opgaven at SKAT opkræver gebyrer for ekspedition af forvaltningsopgaver på restanceområdet. Dvs. at kommunerne skal betale SKAT for at inddrive deres gæld.

Strukturen i Tårnby Kommune

I dette afsnit vil vi analysere hvordan strukturen kan være en barriere eller drivkraft for samarbejdsdrevet innovation, og hvilken betydning det har for Tårnby Kommune i et internt og eksternt samarbejde.

Hvis kommunen bliver for fagbureaukratisk er der en fare for at det bliver en stor barriere for samarbejdsdrevet innovation internt i kommunen. I en organisation der er fagbureaukratisk er der en fare for at ansvaret for hvem der gør hvad kan ligge og svæve, da ingen har det fulde overblik, som medarbejder Y formulerer det *"jeg blev overrasket over hvor mange man egentlig skal snakke med på tværs i kommunen. Og det undrer mig at det ikke tidligere har været mere fast hvem der gør hvad og hvorfor og at det egentlig kan komme som en overraskelse"* (bilag 2, s. 77). Derudover er

³ Lov nr. 1336 af 19. december 2008 om opkrævning og inddrivelse

⁴ Lov nr. 1336 af 19. december 2008 om opkrævning og inddrivelse

Tårnby kommune en meget hierarkisk organisation som medarbejder Q siger ” *Så det er et fagbureaukrati og samtidig også hierarkisk, så ligger man det op til en, der har flere streger på skulderen, også tager du ansvaret for det, også er der ikke sket nogen fejl, det gør man også her og det er voldsomt vanskeligt at lave om.*”(bilag 5, s.103). Tårnby kommune er som organisation meget mekanisk, hvilket betyder at koordinering af opgaver sker på hvert hierarkisk niveau; gennem de nærmest overordnede, styring, autoritet. Kommunikation i forvaltningerne er hierarkisk struktureret, hvilket understøttes ved at information om løbende problemer koncentrerer i toppen af hierarkiet mv. Hvorimod en organisation der ønsker at være innovativ og kunne implementere nye ideer og tiltag, er nødt til at have en kombination af mekanisk og organisk struktur, hvor ansvar ikke er et spørgsmål om et begrænset felt af rettigheder, pligter og metoder mv.(Bakka m.fl., 2010; 86).

Leder Q ”*At det både er fagbureaukrati, som man også vil finde i andre kommuner, men samtidig også, at man har en fejlfindings hierarkisk struktur, hvor man tænker, det ligger vi op, også er der en anden der har ansvaret til at gøre et eller andet*”(bilag 5,s. 103). Denne holdning er almindelig i Tårnby Kommune og er en barriere for samarbejdsdrevet innovation i et internt samarbejde. For at samarbejdsdrevet innovation skal fungere i Tårnby Kommune er det vigtigt at afdelingerne arbejder godt sammen og ved hvad hinanden laver, så der kan skabes netværk eller kontakter på tværs af afdelingerne og forvaltningerne. Tårnby Kommune er præget af en stærk silotankegang og som medarbejder Q udtaler ” *Det at vi har en forvaltningsstruktur, det gør i sig selv, at samarbejdet mellem forvaltningerne er vanskeligt. Det har desværre en sådan karakter, en silotænkning*”(bilag 5, s. 102). Overordnet kan man sige at strukturen i en organisation kan være en stor barriere for samarbejdsdrevet innovation, da organisationsformen kan have stor indflydelse på hvordan et internt samarbejde får mulighed for at udfolde sig. Et fagbureaukrati kan være en drivkraft, hvis man formår at skabe et samarbejde på tværs af afdelingerne og i faglige netværk. En barriere for det interne samarbejde kan også være den ledelsesstruktur der er i Kommunen, hvor afdelingerne er meget opdelt og ingen tager det fulde ansvar for nye projekter f.eks. nævner medarbejder Y et projekt hun var med inde over hvor der ikke var det tilstrækkelige ejerskab over projektet ”*jeg har selv været med på et tidspunkt til, at starte et arbejdsgangsanalyse projekt, og det var egentlig overraskende, for der var fuld opbakning oppe fra kommunaldirektøren*”(bilag 2, s. 80) men projektet faldt til jorden og det skyldtes ifølge medarbejder Y ”*Fordi der ikke blev opbygget en projektorganisation omkring det. Jeg vil mene at det var det der var forklaringen på og som gjorde at projektet ikke kunne løftes*”(bilag 2, s. 80). Det eksempel medarbejderen kommer med, viser

tydeligt hvad der sker i en organisation hvor der er en udpræget silotankegang. Tårnby kommune var som medarbejder Y siger ”*jeg tror ikke huset var parat til den ændring og til den måde at arbejde på*”(bilag 2, s. 80).

Derudover er Tårnby Kommune kendetegnet ved en centraliseret beslutningskompetence, hvor man styrer og koordinere organisationen igennem nedskrevne regler og procedurer, hvorfor organisationsformen på disse punkter kan minde om et maskinbureaukrati. Dette kommer bl.a. til udtryk i deres ledelsesgrundlag, hvor der står ”*Det centrale begreb i al ledelse er loyalitet. I et hierarkisk opbygget system rækker denne i enhver situation opad*”(Bilag 6). I Tårnby Kommune er beslutningsprocesserne, præget af regelstyring, kontrol og mange standardprocedurer, hvilket betyder at den enkelte medarbejder, ved hvordan arbejdsopgaverne skal håndteres. Dette kommer til udtryk på flere måder, bl.a. har hver afdelingsleder udarbejdet en såkaldt `positivliste`, altså en internetliste over de sider, medarbejderne har tilladelse til at foretage download fra. Hvorefter listen bliver sendt til den øverst ansvarlige, som er Kommunaldirektøren, hvilket er observeret i praktikforløbet.

Barrierer og drivkræfter for et eksternt samarbejde

En struktur med en udpræget grad af topstyring vil være en barriere for samarbejdsdrevet innovation internt såvel som eksternt. I forhold til det eksterne samarbejde er det et problem, hvis alle aktører vil have den fulde kontrol over samarbejdet og projektet. Hvis et fagbureaukrati skal samarbejde med et andet fagbureaukrati er det vigtigt at begge parter er villige til at gå på kompromis og har forståelse for hinandens synspunkter. Som medarbejder Å siger ”*hvis vi kunne få lov til at samarbejde med kollegaer på gulvet tror jeg det ville være rigtig fint, men alt hvad SKAT foretager sig er styret inde fra Østbanegade (SKATs strategi, jura og forretningservice kontor) og det er altså en flok akademiske strafferøve der ikke ved hvad der foregår ude i den virkelige verden og derfor slår det gnister en gang imellem*”(bilag 3, s. 93). Udtalelsen er et tydeligt tegn på at det eksterne samarbejde med SKAT har sine udfordringer og at strukturen kan være en barriere for samarbejde i et eksternt perspektiv. Samtidig er det også et udtryk for en ”dem og os” kultur, som skyldes et clash mellem to forskellige strukturer og kulturer. Fordi SKAT er så topstyret som det er tilfældet, er projekterne altid på SKATs præmisser og gør det derfor vanskeligt at skabe givende samarbejde

Ledelsen i Tårnby Kommune

For at kunne skabe eller styrke samarbejdsdrevet innovation er ledelsen et af de vigtigste elementer, da betingelserne for innovation ikke opstår af sig selv. Som vi gennemgik i vores redegørelse af ledelsen som en barriere og drivkraft, er topstyring og kontrol-ledelse i de offentlige organisationer en blokerende faktor, da det er demotiverende og bremser medarbejdernes lyst til at komme med nye ideer. Derfor vil vi først se på ledelsesstilen i Tårnby kommune ud fra vores interviews, for at finde frem til hvilke styrker eller udfordringer der er.

I vores interview med medarbejder X er der et udsagn der indikerer at Tårnby Kommune er hierarkisk ledet. Et eksempel fra medarbejderen X fortæller, at man *“skal igennem rigtig mange instanser”* (bilag 1, s. 74), for at der sker nytænkning og at det tager *“rigtig lang tid, fordi det jo skal hele vejen op i systemet”* (bilag 1, s. 74). I citatet fra medarbejder X, fremgår den hierarkiske opbygning tydeligt, samtidig med at man kan fornemme en kontrol-ledelses og topstyrings tilgang til projekter og problemstillinger. Dette er endnu tydeligere i interviewet med medarbejder Y, der fortæller om det eneste innovative projekt i Tårnby kommune, personen kan erindre. Projektet mislykkedes fordi det ifølge hende *“var ledernes, forvaltningschefernes projekt”* (bilag 2, s. 80). Det resulterede i problemer og konflikter, der langsomt fik projektet til at afspore, da der aldrig blev skabt ejerskab til projektet blandt medarbejderne.

Om topstyringen af Tårnby kommune er en faktor der bremser eller ødelægger lysten til at være innovativ blandt medarbejderne er der faktisk ikke mange indikationer på, tværtimod. Både medarbejder X og Y fremstår som personer der rigtig gerne vil innovation, og begge har opfattelsen af at andre medarbejder gerne vil det, *“Jeg tænker ”ej, der kunne man gøre meget” og der er virkelig nogle kræfter i huset der gerne vil det her(innovation)”*. (bilag 2, s. 79)

Problemet med den hierarkiske og topstyrede tilgang til innovation og nye projekter i Tårnby Kommune, skal nærmere findes i kontrol-ledelsen eller den manglende risikovillighed. Spørger man medarbejder X og Y, om der er lydhørhed fra ledelsens side overfor innovative tiltag, er svaret ja, og at de endda gerne vil innovation. Y udtrykker det på denne måde *“der er åbenhed for at når man kommer med et forslag at der så bliver lyttet”* (bilag 2, s. 79).

Problematikken ligger i, at ledelsen ikke er risikovillig. Derfor beholder ledelsen kontrollen, hvilket resulterer i at projekter ikke forankres ude i kommunen hos medarbejderne og faglige ledere, som ellers ville sikre ejerskab til processen, og modvirke konflikter. X og Y udtrykker det på disse måder, *“..vi skal helst se andre kommuner har gjort det før, vi er ligesom ikke den første der gør*

noget.”(bilag 1, s. 74) og "der blev lyttet rigtig meget, især fra kommunaldirektøren, men det var som om at det, det var bare ikke nok”(bilag 2, s. 80).

Ud fra analysen er det svært at finde drivkræfter hos ledelsen. Men for medarbejderne ses ledelsen ikke som det største problem hvis de skal være innovative, men tiden og ressourcerne til det.

Årsagen til dette, findes blandt andet i at den lydhørhed som ledelsen udviser. Hvorfor ressourcer ses som en større barriere, vil vi gennemgå i afsnittet om ressourcer.

Tager man fat i de to ledelsesaspekter der skal til for at skabe en samarbejdsdrevet innovation, er der muligheder for ledelsen i Tårnby Kommune. Det første aspekt omhandler at ledelsen skal fastsætte det overordnede design, rammer og retning i samarbejdet, samt synliggøre det råderum og italesætte innovation.

Omkring fastsættelsen af rammer og skabelsen af en innovativ arena, så har ledelsen allerede indirekte skabt denne arena eller platform for innovation. Medarbejder X fortæller at ledelsen har afsat tid i kalenderen til at afdelingerne kan mødes på tværs, for at tale om samarbejdet og løse konflikter der er opstået. Medarbejder X siger *”det der med at holde de der møder, for ligesom at få afklaret nogle ting, dem bliver der holdt en del af og det synes jeg er godt. Det er lidt svært at vide hvad effekten af det egentlig er.”*(bilag 1, s. 75). Fokusset er på at styrke samarbejdet mellem afdelingerne, men her ser vi en oplagt mulighed for ledelsen til at udbygge det til et innovativt rum, hvor medarbejderne også kan diskutere problemstillinger med input fra andre. En anden ting der er interessant er, at medarbejder X ikke helt ved hvad effekten er, hvilket kan tolkes som mangel på kommunikation fra lederne side, og hvilket leder til næste mulighed for lederne.

I gennem interviewet med Y fremgår det at der ikke er nogen retningslinjer, strategi eller italesættelse af innovationen. Y fortæller *“Der er ingen retningslinjer til for at understøtte innovation”*(bilag 2, s. 81), og to gange i interviewet med Y, bliver lederens ageren omtalt som *”Det er meget personafhængigt”*(bilag 2, s. 82). Det kan tolkes som, at der ikke er nogen strategi for innovationen i Tårnby kommune. Innovation er derfor ikke noget der bliver italesat af ledelsen, hvilket ellers vil være en begyndelse på at styrke og skabe samarbejdsdrevet innovation. Til spørgsmålet om at ledelsen italesætter innovation er svaret fra Y også *”Nej, det synes jeg ikke”*(bilag 2, s. 82).

Det andet aspekt omhandler at lede innovationsprocessen. Det er et emne medarbejder og leder i interviewene havde svært ved at fortælle om. Efter anden interviewrunde, kunne det tolkes som et

udtryk for, at der hos lederne var manglende kompetence til at lede den innovative proces, hvilket også skal ses i lyset af historien om det mislykkede projekt medarbejder Y fortalte om.

Personlige egenskaber og ressourcer

I afsnittet om personlige egenskaber som barriere og drivkræfter, kom vi ind på at innovation krævede medarbejdere der besidder bestemte personlige egenskaber. Vi gennemgik væsentlige nøgleord som engagement, ildsjæle, kreativitet, tillid, åbenhed. Som gennemgået i analysen af ledelsen i Tårnby Kommune var der både hos medarbejder X og Y, engagement og lyst til at være innovative, og det var begges opfattelse at det også kendetegnede en del af deres kollegaer. Y fortæller ”*der er ingen tvivl om at de har en masse gode tanker og rigtig gerne vil en masse ting, og det synes jeg egentlig at jeg oplever generelt.*”(bilag 2, s. 82). Spørger man lederne er det også en opfattelse der gør sig gældende. Leder Q udtrykker det således ”*.. dem der indgår i det her, det med farve i kinderne og det har jeg et indtryk af, at det vil man sindssygt gerne..*”(bilag 5, s. 105).

Ud fra interviewene er vores perspektiv, at der findes engagement og kreativitet blandt medarbejderne. Men der er en barriere som bremser medarbejdernes engagement og holder dem tilbage med innovative tiltag, f.eks. manglende selvtillid og ressourcer.

I afsnittet om kultur omtaler vi selvtillid og diskursen om at innovation i ”vores” afdeling ikke er mulig på grund af manglende ressourcer eller kompetencer, som en barriere for innovative tiltag.

Ud fra hvad medarbejder X og Y fortæller, kan det være denne problematik som holder medarbejderne tilbage. X forklarer ”*Der er måske ikke de nødvendige ressourcer og så hænger det sammen med vores eget overskud for egentlig at kunne få sat det i værk*”(bilag 1, s. 75), og Y beskriver det sådan ”*Der er simpelthen ikke tid. Langt hovedparten af ens dag er jo fyldt på forhånd med alle mulige andre ting der skal laves, som er bestemt på forhånd.*”(bilag 2, s. 82).

I interviewene med medarbejderne, som de to citater er taget fra, kan der tolkes to ting. Enten er medarbejdernes udtalelser præget af manglende selvtillid, en diskurs om at der ikke er de nødvendige ressourcer. Eller at deres udtalelser er reelle og der ikke er de nødvendige ressourcer til at være innovativ. Men tilføjer man leder Q og Zs perspektiv, er opfattelsen anderledes. Til spørgsmålet om der er de nødvendige ressourcer til at være innovative, er svaret fra leder Q ”*Ja, det er der*”(bilag 5, s. 106), mens leder Z udtrykker det sådan ”*Det tror jeg ikke er et spørgsmål om ressourcer*”(bilag 4, s.100), og leder Q har samme opfattelse ”*Det er ikke et økonomispørgsmål at skabe, det er i allerhøjeste grad en mental proces, at skabe en kultur, der skal gøre at man agere*

anderledes.” (bilag 5, s. 106). Når ledernes udtalelser drages ind i tolkningen af interviewene og medarbejdernes diskurs omkring ressourcer, giver det en ny vinkel. Er medarbejdernes diskurs betonet af manglende selvtillid, er det i overensstemmelse med ledernes udtalelser og forståelse om, at innovation ikke kræver flere ressourcer. Er medarbejdernes udtalelser derimod reelle, er der pludselig en uoverensstemmelse mellem deres og ledernes opfattelse, hvilket kan tyde på at lederne mangler indsigt i medarbejdernes arbejde.

Inddrager man perspektiver fra afsnittet om ressourcer som barriere eller drivkraft, i tolkningen af medarbejder og ledernes diskurs omkring ressourcer, får man måske en mere dækkende og rummelig forståelse af problematikken og den egentlige barriere.

Som beskrevet i redegørelsen om ressourcer, skal man opdele begrebet samarbejdsdrevet innovation i to; innovation og samarbejde. Som begge ledere er inde på, kræver innovation ikke nødvendigvis flere ressourcer, men innovation kræver samarbejde og koster tid og penge. Ledernes udtalelser i interviewene forstås som et udtryk for at de kun har innovation for øje og ikke ser samarbejde på tværs af kommunen, internt og eksternt, som en nødvendighed eller en del af innovationsprocessen.

Læser man interviewet med medarbejder X, er der indikatorer på, at der er tid til at lave små innovative ændringer, der gør hverdagen lettere, *“gør computersystem mere brugbart, de der ting er der plads til i arbejdet, for ligesom at gøre det lidt nemmere”* (bilag 1, s. 74). Men det er hovedsageligt innovative tiltag som foregår internt i afdelingerne. Det samme gør sig gældende hos Y, der er inde på at nye tiltag internt i afdelingerne, er nemme at implementere i arbejdsprocesserne, mens det er sværere når andre afdelinger inddrages. *“Internt i en afdeling plejer man som regel at finde på et eller andet så det går rimeligt hurtigt. Men lige så snart man begynder at ha flere afdelinger involveret i den samme arbejdsgang, så er det at det går galt..”* (bilag 2, s.83).

Derfor forstås medarbejdernes eller ledernes, diskurs om ressourcer og innovation, ikke som et udtryk for manglende selvtillid eller manglende indsigt, eller at medarbejdernes og ledernes udtalelser er modstridende, men at det er et udtryk for at der er forskellige forståelser og syn på innovation og samarbejdet i processen. Både lederne og medarbejderne taler om innovation internt i organisationen som en del af det daglige arbejde, men medarbejderne taler også om de besværgeligheder og frustrationer, der opstår i projekter på tværs af afdelingerne, bl.a. på grund af manglende ressourcer.

Vi vil senere i opgaven komme nærmere ind på, om ledernes opfattelse på medarbejdernes arbejde kan have ændret sig, og at de modstridende udtalelser, derfor også kan være et udtryk for en organisatorisk udvikling. Dette kommer vi nærmere ind på i afsnittet om NPM's indflydelse på den offentlige sektor og Tårnby Kommune.

Fagprofessionelle

At samarbejde ikke altid er nemt og uden konflikter, og er et vigtigt punkt at være opmærksom på, hvis man er facilitator for et innovations projekt. I redegørelsen om de fagprofessionelle, gennemgik vi hvordan specielt de fagprofessionelle kan være en barriere for samarbejdsdrevet innovation. Årsagen er blandt andet at de ser deres identitet, selvstyring, position og monopol på et arbejdsområde blive truet af inddragelse af andre aktører. Dette er med til at forringe kvaliteten af deres arbejde, hvilket resulterer i modstand imod forandring, inddragelse og samarbejde på tværs. I interviewene er modstand imod at arbejde på tværs og en kultur hvor medarbejderne holde sig til egne arbejdsopgaver, nogle af de emner som går igen hos både medarbejdere og ledere. Leder Q fortæller om en kulturen han møder overalt i kommunen ””*I min afdeling går godt*” det er det vigtige og de andre kommer og giver problemer. Nu kommer der et sekretariat, som belemrer nogen og pludselig skal man gøre et eller andet på tværs” (bilag 5, s. 106), og senere fortæller Q ”*man ligger ikke et eller andet og spørger vedkommende, hvad hans bemærkninger er, det gør man ikke. Så sidder man og laver sine ting, så ligger man dem op.*” (bilag 5, s. 103). Til spørgsmålet om hvorvidt medarbejder Y har oplevet at høj faglighed har været en barriere for, at folk kommer udefra med nye ideer, er svaret ”*Ja, det er helt klart også noget man møder. Jeg synes der er nogle meget markante fagskel i Tårnby Kommune som er rigtig uheldige.*” (bilag 2, s. 79). At samarbejde på tværs medfører modstand er også noget interview personerne oplever, medarbejder Y fortæller ”*der synes jeg konstant at man møder modstand, imod at gøre tingene på andre måder.*” (bilag 2, s. 79).

At faglighed er en faktor der har resulteret i, at man passer sig selv, og ikke samarbejder hvis man kan komme uden om det, fremgår og forstås ud fra interviewene. Men at medarbejderne oplever inddragelse af andre aktører som en trussel mod deres monopol og fagidentitet, er der ikke nogle direkte indikationer af.

Der kan være to forståelser af, hvorfor medarbejderne ikke inddrager hinanden, med mindre det er en nødvendighed. Den første er et emne vi allerede har været inde på, er at det kræver flere ressourcer at samarbejde, og at det derfor tager for meget tid at spørge andre.

Den anden forståelse er, at det er kulturelt betonet. At man holder sig for sig selv og passer egne arbejdsopgaver, udspringer af en "dem og os" kultur. Spørger man medarbejder X og Y om de har oplevet en "dem og os" kultur, i forhold til samarbejde på tværs, er svaret fra Y *"Ja ja, den er der også masser af."*(bilag 2, s. 83) og X fortæller *"Ja, altså det kan der godt være"* (bilag 1, s. 75).

Spørger man leder Q er svaret *"Det tror jeg der er en million eksempler på.."* (bilag 5, s. 106), mens leder Z siger *"Ja det vil jeg sige, for meget."* (bilag 4, s. 101).

Kreativitet

I kraft af, at Tårnby Kommune er bygget op om et fagbureaukrati, vil man i organisationen således finde ekspertviden indenfor forskellige områder, hvilket kan være grobund for kreativiteten.

En forudsætning for innovation og hermed kreativitet, er bl.a. at strukturen opmuntrer til initiativ decentralt, hvorfor der ikke udelukkende skal være en central styring. I den forbindelse er det væsentligt, at medarbejdernes handlefrihed ikke begrænses af for mange regler, procedurer og kontrolinstanser. Medarbejder Y giver således udtryk for, at når en ny ide og projekt bliver præsenteret og godkendt, bliver det ofte besværliggjort af procedure og regler, *"Men det blev simpelthen så bøvet og bureaukratisk, fordi det så lige pludseligt skulle passe ind i organisation, der nu engang er omkring hvordan man nu økonomistyrer Tårnby Kommune."*(bilag 2, s.82).

Omvendt oplever medarbejderne nye belønningsmetoder, i form af økonomiske bonusser, når et projekt skal implementeres og gennemføres i kommunen. *"Men der kobede jeg noget økonomi op ift. det, der kunne man ikke rigtig lide, for der er jo også andre projektgrupper og hvem skal så, og hvorfor skal der så specielløkonomi til den, men det lykkedes"*(bilag 5, s.105). Hidtil har belønningsmetoder som bonusser, været en metode man har været forsigtig med i kommunen. *"Vi er også ekstremt forsigtige ift. belønningsmekanismer, altså skal man give nogen noget, der gøre det godt og en pose ekstra penge, hvor man siger, puha det lyder farligt. Men jeg synes det lyder sindssygt klogt"*(bilag 5, s. 105). Hermed kommer motivationen udefra til medarbejderen, hvorfor en økonomisk bonus kan være et middel til at nå målet eller en form for anerkendelse.

Endvidere vil et centralt aspekt hos den enkelte medarbejder være tid og frihed til at tilrettelægge arbejdsopgaver. Ifølge medarbejder Y, er medarbejderne i Tårnby Kommune under et stort arbejdspress, hvilket gør at tiden til at udtænke ideer kan være en udfordring, når mange arbejdsopgaver alene går på drift, *”Men deres primære opgave i hverdagen er jo at sagsbehandle og de har sindssygt travlt, så de har jo ikke tid til at sidde og innovere ved siden af. Men der er ingen tvivl om at de har en masse gode tanker og rigtig gerne vil en masse ting”*(bilag 2, s. 82). Derudover giver flere medarbejdere udtryk for, at det kan være svært at finde det fornødne overskud til at tænke og arbejde med ideer i de daglige arbejdsopgaver. *”Der er måske ikke de nødvendige ressourcer og så hænger det sammen med vores eget overskud for egentlig at kunne få sat det i værk, man skal jo presse det ind på en eller anden måde.”*(bilag 1, s. 75).

Politikerne i Tårnby Kommune

I Tårnby Kommunes værdigrundlag, står der skrevet at organisationen vil *”Fremme kreativiteten og nytænkning samt være positive overfor forandringer”*(Web 5). Hvis man ønsker, at skabe nye ideer og projekter, kræver det fra politisk side at man er risikovillig og hermed giver slip på indflydelse. På den ene side virker politikerne meget lydhør overfor nye ideer fra medarbejderne, omvendt bærer politikerne præg af forsigtighed, når nye tiltag skal afprøves *”Rent politisk set, så er det måske lidt sværere, at starte nye projekter i Tårnby Kommune i forhold til andre kommuner”*(bilag 1, s. 74). Derudover giver leder Q udtryk for denne forsigtighed ift. nye arbejdsmetoder, *”Vi er også ekstremt forsigtige ift. belønningsmekanismer, altså skal man give nogen noget, der gøre det godt og en pose ekstra penge, hvor man siger, puha det lyder farligt”*(bilag 5, s. 105). Med denne forsigtighed kombineret med faste procedure og regler, kan man herved diskutere om politikerne i Tårnby Kommune, er med til at skabe rum eller ressourcer i organisationen, når en ny ide opstår.

Omvendt kan denne forsigtighed betyde, at kommunen kommer ud på den anden side af finanskrisen, uden de store mén og at lokalpolitikere ligger en ære i, at føre fornuftigt købmandskab, *”vi er simpelthen landes bedste økonomi, vi skylder kun 2 mio. kroner væk, delt ud på 40.000, det er ekstremt lidt for en kommune. Min gamle kommune Ballerup, der skyldte man 700. mio. kroner væk og kommunerne er lige store.”*(Bilag 5, s. 103) og *”nu må du ikke hænge mig op på det, men vi er Danmarks 5 eller 6 rigeste kommune”*(Bilag 3, s. 91). Et andet væsentligt element, som kan have indflydelse på lokalpolitikernes valg, er omverdens syn på Tårnby Kommune, i kraft af, at et dårligt ry udadtil kan have betydning for politikerens mulighed for at

rykke op i hierarkiet, hvilket betyder at man gør, som man altid har gjort. På den anden side har Tårnby Kommunes ry ifølge medarbejder Y aldrig været det bedste *”men de har jo ikke haft noget godt ry Tårnby Kommune, det må man jo sige, de har haft et elendigt ry altid”* (Bilag 2, s. 86).

Det er væsentligt at både de interne og eksterne politikere har indflydelse på de valg der bliver truffet. Ifølge Y er Tårnby Kommune *”ekstremt topstyret, ikke bare internt, men også eksternt fra resten af den offentlige sektor, departementer, staten osv.”* (Bilag 2, s. 83). Med en skærpet tone fra regeringen samt flere tilsyn, kan man hermed tale om, at lokalpolitikerne møder et øget pres ovenfra (Web 6). *”Altså det der halvårsregnskab er jo det bedste eksempel. De tænker, når man kommunerne kan jo ikke finde ud af det med budgetopfølgning, så nu fortæller vi dem, hvordan de skal gøre, og det er måske ikke specielt hensigtsmæssigt måde at lave budgetopfølgning, men nu er opgaven der og den ligger vi lige midt i sommerferien, ekstremt dårlig timing.”* (bilag 2, s. 83). Med politiske reguleringer på forskellige områder, kan det have indflydelse på samarbejdet i mellem afdelingerne og hermed være en barriere for samarbejdsdrevet innovation.

Fordomme og uenigheder i Tårnby Kommune

I vores samfund bliver den offentlige sektor ofte mødt med fordomme om *”lange pauser, kaffe og kage på bordet og god tid til at nyde herlighederne, til trods for at man går tidligt hjem”* (web 7), samtidig med at den er bureaukratisk og mindre effektiv end den private sektor. Det samme gør sig gældende, hvis man dykker ned i en organisation som Tårnby Kommune, her vil man finde afdelinger, institutioner, forvaltninger mv., som både kan have fordomme om hinanden og til tider komme i sammenstød, grundet uenigheder.

I Tårnby Kommuner kommer fordomme bl.a. til udtryk i situationer, hvor medarbejderne ikke rigtig har indsigt i hinandens arbejde i de forskellige afdelinger, *”hvis man ikke har et kendskab til hinanden, så sidder man og lover på andres vegne. Og det den kasteboldseffekt man vil væk fra”* (bilag 4, s. 99) eller *”Der er desværre en eller anden tendens til, at man tænker, at de andre er lidt underlige engang i mellem.”* (bilag 2, s. 79).

Baggrunden for at disse fordomme florere i Tårnby Kommune, kan bl.a. skyldes at nogle medarbejdere ofte træffer hurtige beslutninger og konklusioner, for hermed at udrydde den tvivl og flertydighed, der måtte være i arbejdsrummet. Det kan have den effekt, at medarbejderen stoler på den første information de får, og antager det som sandheden. Hvilket kan betyde, at et samarbejde

på tværs af flere aktører, kan besværliggøres, da medarbejderne på forhånd har fordomme om sine kollegaer, hvilket gør at der let kan opstå uenigheder og konflikter.

Et eksempel på dette, er bl.a. når forskellige faggrupper skal samarbejde om at få implementeret hverdagsrehabilitering⁵ i kommunen. Et projekt som både indbefatter social- og sundhedshjælpere, sygeplejersker, fysioterapeuter, ergoterapeuter og en økonomisk konsulent som tovholder. Med forskellige fagidentiteter repræsenteret, som alle taler forskellige sprog og til dels også har deres egen dagsorden, opstår der hurtigt konflikter og sammenstød på tværs. Disse konflikter og sammenstød kan f.eks. vedrører hvem, der har den rigtige metode og uddannelsesbaggrund, samt hvilke mangler andre fagidentiteter har i forhold til opgaveløsningen. Det bevirker at man har svært ved at respektere hinandens holdninger og måder at arbejde på. Samarbejdet på tværs i denne situation er ikke eksisterende, og uenighederne bliver en barrierer, der skal nedbrydes, hvorefter man kan skabe en gensidig tillid.

Derudover vil man igennem den interne kommunikation, kunne nedbryde nogle af de fordomme, der florerer på tværs af afdelingerne. Den interne kommunikation er ikke noget kommunen prioriterer, hvilket betyder at medarbejderne har deres viden fra deres kollegaer, nærmeste leder eller 2770 lokalavisen, *"den kalder jo mange for det interne personaleblad, for det er jo tit der, at man får information om, hvad der sker i afdelingerne."* (Bilag 2, s. 85). Det kan tolkes som, at man fra den ledelsens side, mener at medarbejderne har den tilstrækkelige viden om hinanden. Det kan dog have den effekt, at medarbejderne udvikler forskellige forestillinger, der til sidst ender ud i fordomme. Det ville i yderste konsekvens kunne betyde, at en leder må melde klarer linjer ud, hvis en fordom bliver italesat så mange gange, at den bliver den nye 'sandhed'.

I Tårnby Kommune kan man opleve at medarbejderne har en række fordomme om den eksterne samarbejdspartner SKAT, i form af topstyring og at de enkelte medarbejdere i SKAT ikke har kompetencer og viden nok, i forhold til da kommunen selv sad med opgaven på skatteområdet. *"Men alt hvad SKAT foretager sig er styret inden fra Østbanegade, og det er altså en flok akademiske strafferøve, der ikke ved hvad der foregår ude i den virkelige verden og derfor slår det gnister engang i mellem"* (bilag 3, s. 93).

Nogle af disse fordomme kan bl.a. skyldes at de medarbejdere, som har et samarbejde med SKAT, ikke mener det har fungeret optimalt efter opgaveglidningen fra kommune til stat. Et eksempel på dette, er samarbejdet omkring inddrivelse af personlige skatter, hvor medarbejderne fra Tårnby

⁵ Projekt der handler om hjælp til selvhjælp på ældreområdet.

Kommune, mener det er svært at komme i kontakt med SKAT, og at der er en manglende forståelse for at kommunen er en medspiller.

Kulturen i Tårnby Kommune

”Organisationskultur kan skabe en stærk følelse af tilhørsforhold og fællesskab, et centralt behov hos de fleste mennesker”(Jacobsen, 2007:112), ”endvidere antyder flere studier at jo stærkere kulturen er, desto større tillid vil der være mellem ledelse og ansatte og mellem ansatte i forskellige enheder. Og desto mindre behov vil der være for at kontrollere og overvåge hinanden”(Jacobsen, 2007:113).

Kulturen i en organisation er væsentligt for at man kan opnå en fælles forståelse af, hvordan tingene skal gøres og hvordan man skal agere i den pågældende organisation. Det er vigtigt at have en stærk kultur for at kunne få det maksimale ud af medarbejderne, men en stærk kultur kan også være hæmmende for videreudvikling og innovative tiltag(Jacobsen, 2007; 112).

Ud fra Scheins teori om de tre kulturniveauer, herunder artefakter, værdier, normer og grundlæggende antagelser, kan man herigennem forsøge at opnå en forståelse af de elementer, som indgår i kulturen i Tårnby Kommune (Jacobsen, 2007:120-124). I nedenstående figur 5 vil de tre kulturelle niveauer blive skitseret:

Figur 5: Eksempler på normer og værdier i Tårnby Kommune og SKAT.

	Tårnby Kommune	SKAT
Artefakter	• Ledere/chefer har eget kontor • Påklædningsregler • Faste pladser i kantinen • Rådhuset er en grå firkantet beton bygning • Arbejdstitel betyder meget, status	• SKAT staves med fire store bogstaver • Påklædning efter uddannelsesniveau • Ledere/chefer enmandskontor • - Faglige chefer

Værdier	• Vi skal i høj grad være fleksible og arbejde professionelt med borgerbetjening, medarbejderudvikling og indførelse af ny teknologi. • Yde en personlig god service overfor borgere, politikere og kollegaer • At forandringer ikke opfattes som trusler, men som udfordringer • At kommunen såvel som indadtil som udadtil opfattes som en enhed	• Vi skal alle påtage os ansvaret • Uanset, hvor du arbejder i SKAT, er du ansvarlig for at hjælpe med til at gøre det nemt for de mange og svært for de få • Tænker retssikkerhed ind i alt, hvad vi laver. Vi behandler alle lige og fair og det opleves sådan
Normer:	• Regelstyret, underskrift for at hente ting på lageret • Alt går op til ledelsen • forandringer skal ikke være en trussel men en udfordring	• Alle afdelinger skal på hver sin måde bidrage til at skatteyderne gør det rigtigt første gang • Enhedsorganisationen, skal løfte ting i fællesskab
Grundlæggende Antagelser	• Du er ikke mere end andre • Det er bedre at være en lille kommune • At Tårnby er en god arbejdsplads, gør meget for medarbejderne • Tingene fungerer godt som de er	• Man behøver ikke at sætter sig ind andre arbejde • Alting var bedre før i tiden

Det ses ud fra skemaet, at både Tårnby Kommune og SKAT går op i og stræber efter at organisationerne skal ses som helhedsorganisationer.

Tårnby Kommune er en organisation, som er bundet af mange normer og regler, og for den enkelte medarbejder er det indlysende og samtidig dybt forankret, hvem i organisationen som er en autoritet, *”så ligger man det op til en, der har flere streger på skulderen”*(bilag 5, s. 104) og *”man har en fejlfindings hierarkisk struktur, hvor man tænker, det ligger vi op, også er der en anden der har ansvaret til, at gøre et eller andet”*(bilag 5, 103).

Herunder vil vi uddybe de 3 kulturniveauer for henholdsvis Tårnby Kommune og SKAT.

Artefakterne: Nogle af de artefakter, der kommer til udtryk i Tårnby Kommune er bl.a. at de enkelte ledere har hver deres kontor, hvorimod de fleste andre medarbejdere sidder i 2-4 personers kontorer. Derudover har medarbejderne uformelt faste pladser i kantinen og hvis nye medarbejdere sidder på en andens faste plads, ville det ikke være acceptabelt(bilag 7).

Medarbejdernes arbejdstitel og uddannelse betyder noget for den enkelte medarbejder internt i kommunen, hvilket kommer til udtryk, når man præsenterer sig selv blandt kollegaerne. bl.a. omtaler hinanden som f.eks. HK'er eller AC'er fordi det vil have en symbolsk værdi blandt ens kollegaer.

Artefakter i SKAT(Fra Tårnby Kommunes synspunkt samt oplevelser fra praktikperioden i SKAT):

Der er en tendens til at de medarbejdere med længere videregående uddannelser bærer skjorte i det daglige arbejde. Betydningen af denne artefakt kan være, at de fra deres tidligere jobs eller som forlængelse af en tendens på studiet har tillagt sig disse vaner. Det er også en tydelig artefakt at lederne og de stedfortrædende ledere har egne kontorer hvor de kan lukke døren, hvorimod alle andre sidder i åbne kontorlandskaber. Det at lederne distancerer sig fra medarbejderne, er et tegn på hierarki og magt.

Værdier og Normer: Værdierne er idealer hvorimod normer er bestemte principper og regler som mennesker forventes at følge(Jacobsen, 2007:122).

Værdier og normer i Tårnby Kommune: De skriver direkte at forandringer ikke skal være en trussel men en udfordring, hvilket betyder at de ikke altid ser det som en mulighed(Web 4). Det beskrives også hvordan Tårnby kommune skal være fleksible og arbejde professionelt med borgerbetjening, samtidig er kommunen meget regelstyret(Web 4).

Værdier og normer i SKAT: Det er en norm i SKAT at man ved komplicerede sager går til afdelingslederen/ledelsen, selvom der måske er en kollega der har flere kompetencer indenfor det pågældende område. Normerne i et ministerium(skatteministeriet) vil være ikke at bryde loven, at udføre arbejdet til tiden, at love det, der bliver sagt og altid støtte op om ministeren.

Grundlæggende antagelser i kommunen: Der er en grundlæggende antagelse om at det er bedre at være en lille kommune, da man er tættere ved hinanden. Derudover er der en antagelse om at man ikke behøver at vide så meget om hvad de andre afdelinger laver, bare man gør sit arbejde godt nok. Det bliver også som i værdigrundlaget antaget at Tårnby Kommune er en god arbejdsplads(dem og

os). Der er en grundlæggende antagelse om at SKAT ikke er samarbejdsvillig og at SKAT ikke lytter til kommunerne, samt en antagelse om at alting var bedre før i tiden. *”I gamle dage før SKAT blev til SKAT og blev fjernet fra kommunerne(2005), var det nemt, der gik man bare derover..”*(bilag 3, s. 93)

Grundlæggende antagelser i SKAT: Blandt medarbejderne er der en antagelse om at de ikke behøver at sætte sig ind i hvad andre afdelinger laver, da de har nok i deres egne opgaver(typisk fagbureaukrati med silotankegang). Det virkede også som om, at der i afdelingerne var en grundlæggende antagelse om at alting var bedre før i tiden og at topledelsen i SKAT ikke ved hvad de foretager sig, hvilket blev en fælles holdning og derved en sandhed for medarbejderne(bilag 8).

Kulturens betydning for samarbejdsdrevet innovation internt

Kulturen i Tårnby Kommune kan være en barriere for samarbejdsdrevet innovation, som medarbejder Z udtaler *”der er jo andre afdelinger(dem og os) og hvis vi skal samarbejde ud for nogle generelle problemstillinger, så er det klart det kommer lidt på en prøve. Så skal vi jo se om vi kan samarbejde.”*(bilag 4, s. 101). Problemet i Tårnby Kommune er at der en silotankegang og kultur, der ligesom silostrukturen, er hæmmende for samarbejdet på tværs. Det skaber en 'dem og os' kultur imellem afdelingerne, hvor samarbejde kan være lig med tab af magt, indflydelse, ressourcer eller yderligere arbejdsopgaver. På spørgsmålet om hvorvidt der en ”dem og os” kultur siger medarbejder X *”ja altså det kan der godt være, så prøver vi at dæmpe det ved at holde disse møder så kommunikationen bliver forbedret. Men jeg synes i dagligdagen har man en god tone og der sidder man ikke og siger at jobcentret gør dit og dat”*(bilag 1, s. 76). Det viser at der er en udpræget dem og os kultur internt i kommunen, men at det måske ikke kommer til udtryk udadtil, man holder det i afdelingerne/forvaltningerne.

En anden barriere kan være ”selvtillid” hos medarbejderne, det handler om hvorvidt de tror på at de kan være innovative og om ikke at turde gå foran som medarbejder Ø siger *”ordet innovation findes ikke herude”* (bilag 3, s. 90) men som han også siger *”så kan man grine af det eller lade være, men det korte og lange er at mange ting fungerer faktisk herude, fordi man ikke hele tiden laver om”*(bilag 3, s. 90). Dette kan forstås som om Tårnby Kommune er en organisation der ikke vil gå foran og holder fast i det der fungerer. Men hvis kommunen ikke formår at gøre innovation til en del af kulturen, vil det være en stor barriere for samarbejdsdrevet innovation.

De uformelle netværk kan være en drivkraft for samarbejdsdrevet innovation, da folk kan mødes spontant og herigennem udveksle ideer. I Tårnby Kommune eksisterer der uformelle netværk, som bl.a. kommer til udtryk, når man skal indhente oplysninger på et område, hvor man er nød til at gå til en kollega ”*man ringer til dem man kender, medmindre man decideret ved, hvem der er sagsbehandler på den enkelte sag*”(bilag 1, s. 77). Endvidere kommer det til udtryk i interviewet med medarbejder Ø, hvor vedkommende ikke selv har den nødvendige viden på området, hvorefter Ø kontakter medarbejder Å, som ved mere om det pågældende emne.

Derudover eksisterer de uformelle netværk mellem afdelingerne, til tider mere uformelt/formelt end andre gange. ”*det er ofte når konflikter spidser til, så begynder det at blive sådan nogle officielle breve (med to underskrifter)*” (bilag 2, s. 79). Når denne formelle tilgang og tone opstår mellem afdelingerne, er det interessant, hvordan lederne er med til at underminere denne uformelle tilgang, når man vælger at sende breve internt med to underskrifter. Derfor kan man formode, at der opstår en yderligere afstand mellem afdelingerne og medarbejderne, som i sidste ende kan være med til at skabe en yderligere konflikt og fordom om hinanden.

Strukturens betydning for kulturen

I vores samfund opleves det i dag, som en fundamental ret, at man som medarbejder har mulighed for at udvikle sig på jobbet, samtidig med at man tør, at stille spørgsmålstejn ved de enkelte arbejdsopgaver.

I Tårnby Kommune er der en udpræget grad af topstyring og der er et O/U forhold, hvilket betyder at overordnede led i organisationen har styringsbeføjelser i forhold til de underordnede led i organisationen (Jensen, 2009: 31). Det kommer tydeligt til udtryk i Tårnby Kommune, da hver forvaltning har en forvaltningschef som har styringsbeføjelser overfor alle de underordnede i den enkelte forvaltning. Det er forvaltningschefen eller underlederen der har forvaltningskompetencen og at alle de underordnede i den pågældende forvaltning handler derfor på forvaltningschefens eller underlederens vegne.

I Tårnby Kommune er der en ensrettet kommandovej og et O/U forhold i organisationen. Den enkelte medarbejder koncentrere sig i højere grad om det tekniske, i form af, at føle sig mere ansvarlig overfor autoriteten, end selve indholdet i arbejdsopgaven, i og med opgaven bliver ekspederet videre til en højere rangerende medarbejder i en mekanisk strukturform, som leder Q udtrykker det ”*man har en fejlfindings hierarkisk struktur, hvor man tænker, det ligger vi op, også*

er der en anden der har ansvaret til at gøre et eller andet”(bilag 5, s. 103). Det kan på den ene side betyde flere standardiserede opgaver, da alle opgaver har været igennem en leder, samtidig med at ansvarsområderne ligger klart hos de enkelte medarbejdere. Det kan få den effekt, at man sætter begrænsninger og barrierer for medarbejdernes kompetencer, da medarbejderne ikke får indflydelse og ejerskab på de daglige opgaver, hvilket kan hæmme kreativiteten og i sidste ende innovationen, som der ellers ifølge leder Q er brug for *”man har ekstremt hård brug for at finde nye løsninger i kommunen i dag.”*(bilag 5, s. 104).

Derudover er det interessant at der i ledelsesgrundlaget fra 2011, er skrevet *”Det centrale begreb i al ledelse er loyalitet. I et hierarkisk opbygget system rækker denne i enhver situation opad*”(bilag 6), som er en sætning kommunaldirektøren insisterede på at få med(bilag 7). Det betyder at O/U forholdet strækker sig igennem hele organisationen, samtidig med, at ledelsestoppen udstikker nogle klare rammer og normer for sine underordnede. Denne loyalitet kommer både til udtryk ved, at medarbejderne for det meste arbejder opad og ikke på tværs, *”man går direkte til den man skal bruge ting fra. Men det er ikke særlig typisk for Tårnby Kommune, der går det hele jo normalt gennem lederen*”(bilag 3, s. 89). Derudover kom det til udtryk i forstadiet til et interviewet med medarbejder X, hvor formalia samt proceduren for interviewet blev forklaret klart og tydeligt overfor medarbejder af lederen.

Der er en tendens til at flere og flere på tværs af niveauerne forsøger, at nedbryde den formelle struktur, rank og anciennitet. *”Altså til tider foregår det uhyggeligt formelt, det er noget med, at man sender breve til hinanden med to underskrifter, det prøver jeg i hvert fald at få nedbrudt, det synes jeg simpelthen er for åndsvagt. Vi kan jo bare gå hen og snakke med hinanden.”*(bilag 2, s. 79). Derudover blomstrer nye tiltag op hvor man fokuserer på, at give den enkelte medarbejder mere ansvar for sine arbejdsopgaver, og fordrer til samarbejde med kollegaerne. *”Jeg har her i sekretariatet indført sådan en ting, at jeg ikke gider se en indstilling til det politiske niveau, hvis man ikke har sparet med en eller anden.”*(bilag 5, s. 75). Men selve arbejdet med at lave en kulturændring er en lang proces og som medarbejder Z udtaler *”det er jo foregået over nogle år. Det starter på forvaltningslederniveau*”(bilag 4, s. 100). Hvilket viser at der er en ændring der skal italesættes af ledelsen.

Medarbejderne i Tårnby Kommune er autoritetstro, hvilket kommer til udtryk når de enkelte medarbejdere videresender deres arbejdsopgaver til godkendelse hos deres respektive ledere. Man tager også al ansvaret fra medarbejderne, hvilket gør at de har svært ved at tage nye initiativer og

tage ejerskab til nye opgaver. Denne autoritetstro er dybt forankret i kulturen og man kan dermed tale om, at de enkelte medarbejdere i Tårnby Kommune langsomt har accepteret betingelserne, og trådt ind i den instrumentale tilstand (Larsen, 1995: 13-16).

Omvendt har denne autoritetstro medført, at alle medarbejdere har løst hvert sit kerneområde, som er blevet standardiseret i sådan en grad, at man kan diskutere om, den stramme kontrol i Tårnby Kommune, har betydet at kommunen er kommet bedre igennem krisen, sammenlignet med andre kommuner.

Kulturens betydning for samarbejdsdrevet innovation eksternt

I forhold til det eksterne samarbejde kan der ske et kultursammenstød, hvor konflikter opstår og er derfor en barriere for samarbejdsdrevet innovation. Dette ses når man kigger på samarbejdet mellem Tårnby Kommune og SKAT, hvor medarbejder Å med klar tone siger ” *det er altså en flok akademiske strafferøve (Østbanegade/koncerncenter) der ikke ved hvad der foregår ude i den virkelige verden og derfor slår det gnister en gang imellem.*” (bilag 3, s. 93). Et eksempel på hvordan en faglig kommunal kultur møder en akademisk og strategisk statslig kultur, hvor forståelser af virkelighed er langt fra hinanden og derfor skaber konflikter eller ’gnister’. På grund af disse store kulturelle forskelle, er der et begrænset samarbejde mellem Tårnby Kommune og SKAT.

NPMs konsekvenser

At størrelsen på Tårnby Kommune har indflydelse på innovationen, som et resultat af stagnation, koordineringsproblemer og derved yderligere øget institutionel og organisatorisk stivhed, kan tolkes gennem interviewene. Som tidligere gennemgået er Tårnby Kommune præget af målopfyldninger og regulativer for arbejdsprocesser, hvilket kan opfattes som en konsekvens af stagnation.

Medarbejder Y fortæller ” *Og det synes jeg var noget af den mest bøvlede proces jeg længe har været med til. Fordi at hvordan skulle vi fortolke de her regler og hvordan skulle vi gøre det i praksis, og så kom der også noget andet, der kom indover*” (bilag 2, s. 78).

Man kan dog diskutere om tilfældet med Tårnby Kommune, kan begrundes i kommunens naturlige kompleksitet, der er et grundvilkår, med en bred vifte af ydelser, services og opgaver.

At konkurrence præger Tårnby Kommune er noget der først og fremmest kommer til udtryk, igennem diskursen omkring ”dem og os” kulturen. Leder Q siger ”for vi sidder igen og har vores egen forvaltning og tænker ”det er fandeme også strengt, at nu er det igen børnene, der ikke blev straffet i budgettet”(bilag 5, s. 107). Det er derfor forståelsen at konkurrence har skabt afstand, mellem afdelingerne, hvilket har mindsket muligheden for at levere en samlet løsning i Tårnby Kommune, som kan ses som en barriere for samarbejdsdrevet innovationen.

Om mistillid er en del af hverdagen og relationen mellem medarbejder og leder er vores forståelse og oplevelse. Dette kan forstås igennem den tydlige hierarkiske struktur, hvor breve med to underskrifter anvendes, hvis f.eks. nogle afgørelser og beslutninger skal meldes ud. Medarbejder Y fortæller ”til tider forgår det uhyggelig formelt, det er noget med at man sender breve til hinanden med to underskrifter”(bilag 2, s. 75). Hvilket er endnu et eksempel på hvordan ledelsen i Tårnby Kommune ikke tør slippe kontrollen.

Magtforholdet internt og eksternt

Magten internt i Tårnby Kommune

”vi har jo ikke så meget kompetence som sagsbehandlere, der skal det hele igennem ledelsen”(bilag 1, s. 74).

I analysen af den interne magtrelation i Tårnby Kommune mellem medarbejder og leder, er der ud fra teorierne i redegørelsen om magt og ledelse, en magt dimensioner der er interessante; direkte og institutionel magt.

Den direkte magt ses tydeligt i den hierarkiske struktur, hvor forvaltningscheferne har en direkte magt over deres respektive områder. Et andet eksempel på den direkte magt, ses i det førnævnte citat fra ledelsesgrundlaget, hvor ”det centrale begreb i al ledelse er loyalitet. I et hierarkisk opbygget system rækker denne i enhver situation opad”(bilag 6).

En institutionel magtforståelse bygger på at, det er aktørerne der ved deres adfærd etablerer og udvikler organisationens normer over tid. Når normerne så er rodfæstet i organisationen f.eks. i form af love, konventioner, vejledninger mv. kommer de til at fungere som rammer der regulerer aktørernes adfærd. Når disse rammer bliver institutionaliserede, vil man være tilbøjelig til ukritisk

at acceptere den virkelighed som defineres af rammerne(Christensen, 2011: 94). Det kommer til udtryk i Tårnby Kommune, hvor der er sat rammer for hvordan medarbejderne skal agere og hvem der har beslutningskompetencen.

Institutionelle træk i Tårnby Kommune:

- Der er faste sagsbehandlingsrutiner, tingene skal igennem lederen
- Der er en meget hierarkisk organisationsstruktur
- Der er klare normer for beslutningstagen

Disse træk kan ændres over tid, men det er en længere proces som det kan tage mange år at ændre, men aktørernes handlinger er katalysator for de ændringer der skal til for at de institutionelle træk kan ændres. Som det ses i Tårnby Kommune er der flere steder hvor der forsøges at skabes ændringer ” *Jeg har her i sekretariatet indført sådan en ting, at jeg ikke gider se en indstilling til det politiske niveau, hvis man ikke har sparet med en eller anden. Det har givet en lang række øvelser ift. hvem har du så sparet med. Hvis jeg spørger, hvem har du så sparet med og vedkommende så siger, at jeg har ikke lige kunne finde nogen, så siger jeg om igen*”(bilag 5, s. 103). Dette er et udtryk for at der er en leder som forsøger at arbejde en uden for rammerne, der opfordres til samarbejde medarbejderne imellem i stedet for at passe sit eget arbejde og gå direkte til lederen. Den institutionelle magtforståelse er bundet op på at aktørerne gennem deres fælles forståelse som danner grundlaget for den institutionelle magt. Det er i rummet mellem aktørforståelsen og den institutionelle magtforståelse at der findes grænserne for den aktørorienterede magt og i denne proces finder forandringen sted(Christensen, 2011:102). Det er noget der kommer til udtryk i Tårnby Kommune hvor der er udstedt regler og love som regulerer kommunens beføjelser, samtidig forsøger ledelsen at føre aktørbaseret magt, men det finder sine begrænsninger i de institutionelle rammer.

Den institutionelle magt kan være en barriere for samarbejdsdrevet innovation, da der er faste normer og rutiner mv. der vil besværliggøre en innovativ proces. Dette kommer til udtryk i Tårnby Kommune ved som medarbejder Ø udtaler ”*det korte og lange er at mange ting fungerer faktisk herude fordi man ikke hele tiden laver om fordi nogen får en ny ide*”(bilag 3, s. 90). Det viser en tendens til at medarbejderne har nogle faste arbejdsgange og det kan være svært at ændre på. Men det kan også være en mulighed på lang sigt, hvis aktørerne og lederne formår at skabe nye normer

og rutiner. Man kan f.eks. se på at nye love kan tvinge kommunen til at tænke anderledes og søge nye måder at løse sager på.

Magtrelationen mellem Tårnby Kommune og SKAT

”De har altså en eller anden tale ned mentalitet, til os, ude i kommunerne. Det er meget vi skal makke ret, jeg har været med som bisidder inde i skatteministeriet to gange, kan ikke forstå vi skal med fordi det var afgjort på forhånd hvad der kom ud af det møde”(bilag 3, s. 93).

Som citatet fortæller, kan der være komplikationer i samarbejdet mellem SKAT og Tårnby Kommune. Det er et ”samarbejde” der bærer præg af at være stat vs. Kommune. Som tidligere nævnt skete der en opgaveglidning mellem Kommunen og staten 1. november 2005, da SKAT så dagens lys. Hvilket betød at skatteligning og inddrivelse af gæld til det offentlige blev samlet i staten, ud fra et synspunkt om at det skulle være mere effektivt.

Tårnby kommune og SKAT har som tidligere nævnt en række områder hvor der er en eller anden form for samarbejde. Der blev med kommunalreformen via aftaler mellem regeringen og KL besluttet at kommunernes rolle skulle styrkes og at den statslige styring skulle tage afsæt i mål og rammer og dokumentation for målopfyldelse frem for en decideret detailstyring(Web 1, s. 39).

Forholdet mellem Tårnby Kommune og SKAT er meget anstrengt, og bærer præg af Tårnby Kommunes frustration over et samarbejde, der er meget ensidigt og for det meste foregår på SKATs præmisser(bilag 8). Der er en klar tendens til at det er staten og i dette tilfælde SKAT der tager beslutningerne. Men som det er formuleret i kommunalreformen, skulle de større og stærkere kommuner muliggøre, at statens styring af kommunerne går væk fra en detaljeret statslig styring, hvilket betyder at kommunerne får frihed til at udførelsen af opgaverne tilrettelægges lokalt(Web 1, s. 8). Men de opgaver hvor SKAT(staten) har en direkte magt over kommunerne opstår der ofte problemer og konflikter fordi kommunerne føler sig overtruffet *”det er meget vi skal makke ret”(bilag 3, s. 94).* Der er også en frustration i Tårnby kommune over at der ikke bliver lyttet *”Så er man fra ledelsens side i SKAT for afvisende overfor at ville lytte på os ude i kommunerne, fordi vi ved jo trods alt godt hvad vi snakker om”(bilag 3, s. 95).* Denne frustration vil hurtigt kunne opstå i situationer hvor der er tale om direkte magt, da nogle aktører vil opleve at andre aktører udøver magt i beslutningsprocessen(Christensen, 2011;27). Det ville forholde sig anderledes hvis de kommunalt ansatte i Tårnby Kommune følte at de havde medindflydelse på beslutningerne. Som

medarbejder Y siger om strukturens og magtens betydning for den ansatte i kommunen ”Vi er ekstremt topstyret ikke bare internt men også ekstremt topstyret fra resten af den offentlige sektor, departementerne, staten og så videre. For de har mange gode ideer om hvad de synes vi skal gøre for at det bliver bedre”(bilag 2, s. 83). Der er blevet skabt en distance mellem Tårnby kommune og SKAT, der kommer til udtryk ved manglende forståelse for hinandens interesser. Distancen kommer til udtryk i medarbejder Ø's udtalelse ”Der sker jo ikke noget som helst deroppe”(bilag 3, s. 92). Det er interessant at han betegner SKAT som ´deroppe´, hvilket forstås som et stort skel mellem Tårnby Kommune og SKAT.

Projekter/arbejdsopgaver hvor Tårnby kommune har samarbejde med SKAT

Fair play: Et projekt mod social snyd som egentlig er et myndighedssamarbejde til bekæmpelse af sort arbejde. Men som det også fremgår af projektbeskrivelsen er det holdningsbearbejdende kampagne, der forstås alene af SKATs koncerncenter. Så det udtrykkes som et samarbejde, men der er i grunden tale om et projekt fuldt styret af SKAT. Der er her tale om direkte magt, da der er flere aktører men det er den ene aktør der træffer beslutningerne(bilag 8). Men ellers er det et samarbejde der faktisk går godt ifølge medarbejder Å ”ja, men det er ligesom at hvis man er så heldig at få kontakt med nogle personer eller kollegaer i SKAT, så kan man få et rigtig fornuftigt samarbejde op at stå”(bilag 3, s. 94).

Inddrivelsen: Her er tale om et samarbejde som egentlig ikke kan kaldes et samarbejde fordi det jf. § 6 og § 7 i opkrævnings- og inddrivelsesloven⁶ er skatteministeriet der overtager inddrivelsesopgaven fra kommunerne. Men Tårnby Kommune skal stadigvæk opkræve ”altså det foregår på den måde, kommunerne har ikke nogen inddrivelses myndighed mere. Men vi skal selv opkræve”(bilag 3, s. 93). Når kommunen så sender restancen til SKAT, har SKAT den fulde kompetence til at gøre hvad de vil og derfor kan SKAT vælge at afskrive en gæld, hvilket igen er et tegn på den direkte magt. I dette magtforhold skal det også nævnes at kommunerne ikke har noget alternativ ”inddrivelsen den, der skal vi jo lige pludselig, der er vi jo kunder hos SKATs inkassovirksomhed. Og vi har ingen beføjelser eller myndighed til overhovedet at blande os i hvordan de håndterer den opgave”(bilag 3, s. 94). Derfor er der tale om et afhængigheds forhold hvor SKAT kan bestemme over kommunerne og kommunerne har ikke kompetence til selv at bestemme.

⁶ Lov nr. 429 af 6. juni 2005 om opkrævning og inddrivelse

Magten som barriere eller drivkræft for samarbejdsdrevet innovation?

Hvilken magtdimension er den bedste i en samarbejdsdrevet innovationsproces i et eksternt samarbejde og hvordan kan den anvendte magtdimension være en barriere eller drivkræft i processen.

Barriere: Magtforholdet mellem SKAT og Tårnby Kommune, kan kategoriseres som direkte magt fra SKATs side. Hvilket kommer til udtryk ved at Tårnby Kommune ikke har meget indflydelse på den måde opgaverne inden for skatteområdet skal løses ”*jeg har været med som bisidder inde i skatteministeriet to gange, kan ikke forstå vi skal med fordi det var afgjort på forhånd hvad der kom ud af det møde*”(bilag 3, s. 93).

Den direkte magt kan være en stor barriere for samarbejdsdrevet innovation, da der er tale om et ulige samarbejde hvor den ene aktør træffer beslutninger der vedrører en eller flere andre aktører. En anden stor barriere er O/U forholdet, som betyder, at samarbejdet er ensidigt og de innovative processer vil blive besværliggjort af manglende entusiasme og ejerskab til processen. Det ses i forholdet mellem SKAT og Tårnby Kommune, hvor Tårnby Kommune har mange ideer til hvordan arbejdsprocesser kunne være anderledes og nye måder at gøre tingene på. Men fordi Tårnby Kommune reelt ikke har nogen indflydelse og ikke føler ejerskab over projektet eller arbejdsopgaven, vil mange af de innovative tanker ikke skinne igennem og ikke blive implementeret. Der vil være stramme rammer der kan hæmme samarbejdet, ”*De gør jo ikke noget de ikke må, de tænker ikke selv ligesom vi har været opdraget til i kommunerne*”(bilag 3, 93). Dvs. at medarbejderne i Tårnby Kommune har en forståelse af SKAT som værende et sted hvor man ikke tænker selv, men bare adlyder. Derfor vil Tårnby Kommune ud fra de forudsætninger der er sat op, ikke få ejerskab over et projekt og fordommen om SKAT vil være en barriere i sig selv.

Del. 4

Diskussion

I forhold til Tårnby Kommune kan man diskutere, hvorvidt kommunen som helhed er parate til at fokusere på samarbejdsdrevet innovation. På den ene side viser organisationen stor interesse for at implementere nye ideer, men på den anden side ser vi i analysen, at nye ideer har svært ved at

komme til den fase, hvor de rent faktisk bliver implementeret. Man kan diskutere om politikerne i Tårnby Kommune har en tendens til at have en ”vi gør som vi altid har gjort” kultur, og først er risikovillige i den situation, hvor man har mulighed for at se et positivt resultat, hvilket man dybest set ikke kan kalde en risiko.

Hvis politikerne ikke er risikovillige kan det så smitte af på resten af organisationen? På den ene side giver medarbejder X udtryk for at *”det der med at få det helt op på niveau, der er det meget ”som det plejer””*, (bilag 1, s. 75), og som medarbejder Y udtrykker det *”Vi har et ret lavt niveau for, hvornår man spørger politikerne om lov til at flytte rundt på nogle penge”* (bilag 2, s. 82) men på den anden er der tegn på risikovillighed, som medarbejder Y udtrykker det ift. tidligere igangsat projekt *det ”for der var fuld opbakning oppe fra kommunaldirektøren, det var vi egentlig mange der var overraskede over”* (bilag 2, s. 80). Samtidig kan man diskutere om Tårnby Kommune har de nødvendige ressourcer og opstillede rammer til at kunne føre et innovativt projekt til dørs. I ovenstående projekt var der samarbejdsvanskeligheder, som kommer til udtryk ifølge medarbejder Y *”men så kom der alt muligt indover med at, ja men hvem er det der har ledelsesretten og hvem er det egentlig der skal bestemme”* (Bilag 2, s. 81) hvilket førte til konflikter og uenighed og man kan diskutere om der blev skabt et ”dem og os”, som leder Z udtrykker det *”...hvis vi skal samarbejde ud fra nogle generelle problemstillinger, så er det klart det kommer lidt på en prøve. Så skal vi jo se om vi kan samarbejde.” ”der er jo andre afdelinger dem og os”* (bilag 4, s. 101).

I ovenstående har vi diskuteret hvorvidt, der i Tårnby kommune er en dem og os kultur, hvorfor man kan diskutere om et eksternt samarbejde kan fungere, når der ikke er et udpræget samarbejde internt i Tårnby Kommune. Som medarbejder Y siger *”Der er jo de her skel mellem afdelingerne og forvaltninger og sådan er det”* og *”Man skal være enige om at man vil snakke sammen, eller bliver det ikke til noget”* (bilag 2, s.79). Dette giver et billede af, at der er et skel mellem afdelingerne internt i Tårnby Kommune.

Magtforholdets indflydelse på innovation i Tårnby kommune

Den institutionelle magt som er fremherskende i Tårnby kommune kan i høj grad være en barriere for innovation, da ændringer skal ske over længere perioder som medarbejder X udtrykker det *”vi skal igennem rigtig mange instanser for at der rent faktisk bliver nytænkning”* (bilag 1, s.74). Man kan diskutere hvor stor en rolle ledelsen har i forhold til at være innovative og hvordan magt kan have indflydelse, som innovationsrådgiver Michael Lindholm udtrykker det: *”Idéer er der masser*

af, de er nemme at få. Det afgørende er at få de bedste af dem realiseret, og hvis det skal lykkes, skal der sættes magt bag”(web 8) Man kan diskutere om den institutionelle magt i Tårnby kommune, betyder at ledelsen skal ændre på normerne, de daglige rutiner og kulturen for at en innovativ ide kan implementeres i organisationen. Dette kommer til udtryk igennem leder Q, som siger *”man skal jo ned og ændre på nogle grundlæggende antagelser, som man ikke engang er bevidst om man har, det er ekstremt vanskeligt, selvom man så prøver, at lave nogle strukturelle tiltag”* (bilag 5, s.104). Ledelsen er opmærksom på at der skal ske ændringer i de grundlæggende antagelser og normer, men man kan diskutere om ledelsen selv arbejder hen i mod at få ændret i disse kulturelle niveauer, således at medarbejderne bliver mere idegenerende. Medarbejder Y udtaler *”jeg synes jeg har oplevet flere gange i huset, at der nogle der faktisk har haft nogle rigtig gode tanker og nogle gode initiativer ” og ”men det blev simpelthen så bøvet og bureaukratisk, fordi det så lige pludselig skulle passe ind i organisationen”* (bilag 2, s.82), hvilket giver et billede af, at medarbejderne gerne vil tænke nyt, men ofte bliver bremset i det bureaukratiske system og Tårnby Kommunes forankrede kultur.

Man kan diskutere om ledelsen i Tårnby Kommune, kan have svært ved at slippe kontrollen og give medarbejderne initiativretten og lade dem tage styringen over innovative projekter. Man kan hermed diskutere om det er manglen på kompetence hos den enkelte leder, som ikke er i stand til at lede en innovativ proces eller om det er et udtryk for mistillid mellem leder(principal) og medarbejder(agent), hvilket vi ser i eksemplet med medarbejder Y, som beskriver *”til tider forgår det uhyggelig formelt, det er noget med at man sender breve til hinanden med to underskrifter”*(bilag 2, s. 75). Hvilket er et eksempel på hvordan ledelsen i Tårnby Kommune ikke tør slippe kontrollen.

Er opgaveglidningen fra kommune til SKAT et problem eller fordel?

Grunden til at SKAT skulle overtage inddrivelsesopgaven fra kommunerne var ifølge kommunalreformen at sikre fagligt stærke miljøer og effektiv opgavevaretagelse(Web 1, s. 30). Man kan diskutere hvorvidt opgaveglidningen fra Kommune til Stat(SKAT) har været en fordel eller det har været en fejl, som medarbejder Å udtaler *”jeg vil våge at påstå at hvis inddrivelsen havde ligget i kommunerne og vi havde haft de samme lov hjemler, som SKAT har i dag så havde restance situationen i Danmark ikke set sådan ud finanskrise eller ej”*(bilag 3, s.95). Borgmesteren i Glostrup John Engelhardt udtaler *”Jeg er ikke særligt imponeret over SKAT’s evne til at inddrive.*

Vores incitament og dygtighed til at inddrive og vores lokalkendskab gav simpelthen et bedre resultat,"(web 9). Som SKAT selv har opgjort ved udgangen af 2006 var der en gæld på 4,5 mia. kroner, der skulle inddrives for kommunerne. Det beløb var ifølge en senere opgørelse fra SKAT ved udgangen af 2011 vokset med 83 procent til 8,5 milliarder kroner(web 9). De stigende restancer har gjort at Skatteministeriet og KL har indgået et nyt partnerskab med fokus på opkrævning og inddrivelse af de kommunale restancer. Partnerskabet vil være et strategisk samarbejde der har fokus på optimering af arbejdsprocesser og forbedring af lovgivningen på inddrivelsesområdet. Som administrerende direktør i KL Kristian Wendelboe udtaler " "Partnerskabet mellem KL og SKAT skal være med til at sikre, at de kommunale restancer bliver nedbragt. Samarbejdet skal styrke den fælles opkrævnings- og inddrivelsesindsats"(web 10), man kan herved diskutere om SKAT har forstået alvoren af situationen. Fra 1. januar 2013 kommer en ny struktur i SKAT med en selvstændig direktør på inddrivelsesområdet. Og som den kommende direktør Jens Sørensen udtaler "I SKAT kommer området til at være i fokus i de kommende år, og jeg er helt overbevist om, at vi kan få meget ud af samarbejdet med kommunerne"(web 10). Hvilket viser at SKAT fremadrettet fokuserer mere på samarbejdet med kommunerne.

Muligheden for nye myndighedssamarbejder gennem projekt Fair Play

Projekt fair play er som tidligere nævnt et kontrolprojekt foranlediget af SKAT, hvor de forskellige myndigheder tager på kontrolbesøg sammen. "der er tale om en holdningsbearbejdende kampagne, der forestås ene og alene af SKATs koncerncenter"(bilag 8). Man kan derfor diskutere hvorvidt der i et sådant samarbejde bliver skabt rum for samarbejde på tværs af myndighederne, når samarbejdet på forhånd er sat ind i faste rammer. Medarbejder Å peger på at den helt store barriere i et samarbejde på tværs af myndighederne er "når alt skal køre via KL og de der "skiderikker" i Østbanegade så fungerer det bare ikke" (bilag 3: 94). Dvs. at man godt kan skabe et godt samarbejde, men når alle beslutninger er centraliseret kan det være en barriere for at få skabt et rum for samarbejde.

Kritik af undersøgelsesmetode

I forhold til vores problemformulering, som fokuserer på Tårnby Kommunes samarbejdsdrevne innovation i et eksternt samarbejde, kan vores metode have den svaghed at vi ikke har haft kontakt

med SKAT. Omvendt har vi med vores praktik erfaringer fra SKAT og Tårnby Kommune, fået et indblik i organisationerne, som vi har kunnet drage nytte af i opgaven. Samtidig er det væsentligt at vores primære fokus har været, at forstå samarbejdsdrevet innovation fra Tårnby Kommunes perspektiv.

I forhold til vores videnskabsteoretiske valg og vores overvejende hermeneutiske tilgang til undersøgelsen er der en risiko for at vi ikke er i stand til, at revurdere vores forforståelse, da den kan være præget af praktikforløbet. Men i kraft af, at praktikforløbet kun er fundet sted i en enkelt afdeling, og at undersøgelsen tager udgangspunkt i hele kommunen minimere vi denne risiko.

I hermeneutikken og den hermeneutiske cirkel, er svagheden, at der stilles lige så mange spørgsmål, som der besvares. Derved opnår man aldrig et svar, som man ville med en positivistisk tilgang. At man i arbejdsprocessen både besvarer men også gerere nye spørgsmål, er en problemstilling vi bl.a. er stødt på, i analysen af de fagprofessionelles indflydelse på samarbejdsdrevet innovation, hvor en dybere forståelse ville kræve nye interviews.

I et af vores interview er det lederen, der har udvalgt hvilken medarbejder vi har skullet interviewe. Derfor er der risiko for, at vores interview er blevet præget af lederens bagvedliggende tanker, intentioner eller negative som positive holdning til begrebet og teorien. Dette er dog ikke vores opfattelse, da hverken leder eller medarbejder på forhånd havde kendskab til teorien om samarbejdsdrevet innovation og hvad det indebar.

Konklusion

Vi kan konkludere at for at skabe og styrke samarbejdsdrevet innovation i Tårnby Kommune i et eksternt samarbejde med SKAT, er det nødvendigt at Tårnby Kommune, først kigger indad på egne barriere og drivkræfter. Tårnby Kommune må besidde interne organisatoriske styrker, hvor samarbejdsdrevet innovation er forankret i strukturen, kulturen, ledelsen og blandt medarbejderne, før at det kan lykkedes i eksternt samarbejde med SKAT.

I konklusionen vil vi derfor starte med at gennemgå de barriere der er for samarbejdsdrevet innovation internt i Tårnby Kommune. Derefter vil vi komme med en konklusion på samarbejdet med SKAT, og den mulighed der er for at skabe samarbejdsdrevet innovation, med SKAT som ekstern samarbejdspartner. Sidst i afsnittet vil vi komme med en konklusion på hvilke muligheder

der er for at skabe og styrke samarbejdsdrevet innovation, ud fra de analyserede barrierer og drivkræfter.

Interne barrierer

Ud fra analysen kan det konkluderes at der findes engagement og kreativitet hos medarbejderne i Tårnby Kommune, men at der holdes tilbage med de innovative tiltag, hvis det kræver samarbejde på tværs af afdelinger og forvaltninger. Hvorfor medarbejderne holder tilbage, er der igennem analysen flere svar på. Det kan skyldes en manglende selvtillid hos medarbejderne, en diskurs omkring manglende ressourcer, eller et udtryk for mistillid mellem medarbejderne og lederne i Tårnby Kommune, som et tegn på NPMs indflydelse. Inddrager man vores analyse af ressourcer, kan det også relateres til at samarbejde(ikke innovation) kræver tid.

En anden barriere for samarbejdsdrevet innovation i Tårnby Kommune er ledelsen og strukturen. Flere steder i analysen, beskrives Tårnby Kommune som topstyret, præget af kontrol og manglende kompetence til at kunne lede innovative tiltag, hvilket er hæmmende for innovationen, bl.a. fordi medarbejders ejerskab til arbejdsopgaver begrænses. Ledelsesstilen afspejles i strukturen og organisationsformen, som er overvejende fagbureaukratisk med et præg af maskinbureaukrati. Det maskinbureaukratiske er grundet i den hierarkiske silostruktur og den direkte magt dimension, som bl.a. kommer til udtryk i ledelsesgrundlaget. Medhensyn til det interne magtforhold, er Tårnby Kommune dog hovedsageligt præget af institutionel magt igennem love, regler, normer og rutiner. Barriererne i Tårnby Kommunes kultur, er på flere punkter betonet af ledelsesstilen, strukturen og den udbredte fagprofessionalisme. Dette kommer til udtryk bl.a. i ”dem og os” kulturen og en afstandtagen til at inddrage andre aktører i en opgaveløsning, som NPM paradigmet kan have påvirket igennem konkurrence. Det er barrierer der skal tages højde for, da en ”dem og os” kultur nemt kan skabes modstand og gøre implementeringen af et projekt mulig. Et andet eksempel er når strukturen kan skabe kulturelle barrierer, hvor silostrukturen og den sektoropdelte opgaveløsning, skaber en lignende silotankegang hos aktørerne. Derudover findes der i Tårnby Kommunes kultur, både fordomme og en ”vi gør som vi altid har gjort” indstilling, der er endnu en barriere for samarbejdsdrevet innovationen.

Det eksterne samarbejde

Med hensyn til det eksterne samarbejde med SKAT, kan det konkluderes at der kun på få områder er et samarbejde med Tårnby Kommune og samarbejdet er præget af direkte magt, da SKAT

bestemmer og fastsætter rammer for samarbejdet. Den direkte magt kommer til udtryk i det O/U forhold, der er mellem Tårnby Kommune og SKAT, der blev skabt som et resultat af kommunalreformen i 2005. O/U forholdet kommer til udtryk i SKATs kompetence til at uddelegere opgaver til Tårnby Kommune, men når opgaverne bliver for komplekse har kommunen ikke kompetencerne og sagerne sendes tilbage til SKAT.

På de få områder hvor der er samarbejde mellem Tårnby kommune og SKAT, er samarbejdet præget af kultursammenstød, som udspiller sig når den fagligt kommunale kultur møder en mere akademisk og strategisk statslig kultur, som vanskeliggøre samarbejdet.

Ligesom topstyring er en barriere for samarbejdsdrevet innovation i Tårnby Kommune, er O/U forholdet og den direkte magt, ligeledes en barriere for samarbejdet mellem Tårnby Kommune og SKAT, som det fremgår af udtalelserne i vores interview med kontrolmedarbejderne i Tårnby kommune.

Ledelsesvejledning til samarbejdsdrevet innovation i Tårnby Kommune

Udfordringerne for ledelsen i Tårnby kommune, er at de skal lære at slippe kontrollen, være risikovillige, give medarbejderne initiativret og mulighed for at eksperimentere, så der udvikles ejerskab til projektet hos medarbejderne. Ejerskabet til projektet vil hjælpe lederne i Tårnby Kommune, til en mere succesfuld implementering. Derefter skal ledelsen i Tårnby Kommune, lede den innovative proces ved at skabe rammer og design for det 'kreative rum', hvor forskellige aktører kan mødes på tværs af afdelinger, forvaltninger og i eksterne samarbejder. I denne sammenhæng er det nødvendigt med et kompetenceløft, så lederne i Tårnby Kommune er klædt på til at lede innovationen.

Det kreative rum fordrer de 'rigtige' medarbejdere, og gennem interviewene møder vi både engagerede og kreative medarbejdere, som gerne vil innovation og som gerne vil inddrages og inddrage andre aktører. Fra denne gruppe medarbejdere har vi ikke en forståelse af, at de betragter deres viden som central i bestræbelserne på at løse en opgave bedst muligt, som ellers kendetegner fagprofessionelle, hvilket er et godt fundament til fremtidige innovations projekter.

Der florerer fordomme og uenigheder i Tårnby Kommune og i samarbejdsdrevet innovation er det vigtigt at der skabes gensidig tillid og respekt. Men samtidig er det en væsentlig pointe i teorien om samarbejdsdrevet innovation, at uenighed kan være en drivkræft, så længe man taler om 'venlig uenighed'. Derfor er det vigtigt at ledelsen i Tårnby Kommune, først og fremmest fokuserer på respekten, set i lyset af diskursen om "dem og os" kulturen igennem vores opgave.

Derudover har ledelsen i Tårnby Kommune en opgave i at italesætte innovation, så det bliver en del

af organisationen, dens kultur og medarbejdernes bevidsthed. I interviewene ses tendenser til en nedbrydning af formelle strukturer og autoritetstro i Tårnby Kommune. En fortsættelse af denne udvikling, vil være en drivkræft og befordrende for samarbejdsdrevet innovation i Tårnby kommune.

Litteraturliste

Bakka, Jørgen Frode & Fivelsdal, Eigil: Organisationsteori – struktur, kultur, processer. Handelshøjskolens forlag, 5. udgave, 1. oplag 2010.

Christensen, Søren & Jensen, Poul Erik Daugaard: Kontrol i det stille – om magt og ledelse. Samfundslitteratur, 3. udgave, 4. oplag 2011.

Dam, Henrik, Gam & Henrik, Hemmingsen, Kjeld & Nielsen, Jacob Graff: Grundlæggende Skatteret 2011. Magnus informatik, 4. udgave, 1. oplag 2011.

Fuglsang, Lars & Olsen, Poul Bitch: Videnskabsteori – på tværs af fagkultur og paradigmer i samfundsvidenskaberne. Roskilde Universitetsforlag, 2. udgave, 3. oplag 2007.

Greve, Carsten & Ejersbo, Niels: Moderniseringen af den offentlige sektor. Børsens Forlag, 2. udgave, 1. oplag 2008.

Harboe, Tine & Nielsen, Maiken: Skattelovsamling - for studerende. Magnus informatik, 23. udgave, 1. oplag 2011. (skatteforvaltningsloven og Opkrævnings- inddrivelsesloven).

Holm, Andreas Beck: Videnskab i virkeligheden – en grundbog i videnskabsteori. Samfundslitteratur, 1. udgave, 2 oplag 2011.

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan: Hvordan organisationer fungerer – en indføring i organisation og ledelse. Hans Reitzels forlag, 2. udgave, 2. oplag 2007.

Jensen, Jørgen Albæk, Jensen, Michael Hansen, Motzfeldt, Hanne Marie: Grundlæggende Forvaltningsret. Forlaget Metropol, 5. udgave, 2. oplag 2009.

Jensen, Kirsten Engholm: Principper for offentlig innovation – fra best practice til next practice. Børsen offentlig, 1. udgave 2008.

Larsen, Ann Kristin, En enklere metode – Vejledning i samfundsvidenskabelig forskningsmetode. Akademisk Forlag, 1. udgave, 1. oplag 2010.

Olsen, Poul Bitsch & Pedersen, Kaare: Problemorienteret projektarbejde – en værktøjsbog. Roskilde Universitets Forlag, 3. udgave, 2. oplag 2004.

Sørensen, Eva og Torfing, Jacob: Samarbejdsdrevet innovation – i den offentlige sektor. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 1. udgave, 2. oplag 2011.

SKAT – den bærende strategi: udleveret ved praktikstart, kan ikke umiddelbart findes andet end internt i SKAT.

Tårnby Kommune - organisationsstrukturen: udleveret ved praktikstart, kan ikke umiddelbart findes andet end internt i Tårnby Kommune.

Tidsskrifter, publikationer og arbejdspapirer:

Balslev, Gitte Miller: Samarbejdsdrevet innovation som sammensat teori – Identifikation af teoretiske elementer. Working Paper No. 10/2012, Roskilde Universitet
(www.ruc.dk/?eID=push&docID=16938) 30.12.2012 – kl. 17.45

Erhverv 4, SKAT København: Drejebog til Fairplay Kontrolaktioner 2012. (projekt med samarbejde mellem SKAT, Pensionsstyrelsen, KL, Fødevarestyrelsen og Politi).

Larsen, Øjvind: den lydige forvalter. Social kritik – Tidsskrift for social analyse & debat(s. 4-27). Nr. 38, 1995.

Sehested, Karina, Sørensen, Eva, Larsen, Troels Schultz og Lund, Dorthe Hedensted: Barrierer og drivkræfter for samarbejdsdrevet innovation – resultater fra et ekspertpanel(Delphi-studie). Roskilde Universitetet, 2010.

Web adresserne:

Web 1: Kommunalreformen – kort fortalt. Indenrigs- og Sundhedsministeriet

http://www.sum.dk/Aktuelt/Publikationer/Publikationer_IN/~media/Filer-Publikationer-IN/Kommunalreformen/2005/Kommunalreformen-kort-fortalt/kommunalreformen-kort-fortalt.ashx
01-01-2012 kl. 13:41

Web 2:

<http://www.forvaltningspolitik.dk/files/manager/documents/debatopl%C3%A3%C2%A6g%20lang%20version.pdf>
28-12-2012 kl. 18.58

Web 3:

<http://www.fredericia.dk/fff/lmiel/Documents/Danske%20kommuner%20artikel%20no.%2022%20side%2028-30.pdf>

14/12- 2012 kl. 17.48

Web 4:

http://www.taarnby.dk/om_kommunen/Fakta_om_kommunen.html

01-01-2012 kl. 15:52

Web 5:

http://www.taarnby.dk/om_kommunen/vaerdigrundlag_og_perspektiv_for_taarnby_kommunale_for_valtning.htm

01-01-2013 kl. 13:35

Web 6:

http://www.akf.dk/nyheder/akfnyt/2009_1/05_staten_spiser_af_det_kommunale_selvstyre/ 01-01-2013 kl. 13:31

Web 7:

<http://www.kl.dk/Dokumenter/Artikler/JJR/2010/06/momentum2010-6-4/>

01-01-2013 kl. 17.45

Web 8:

<http://www.business.dk/innovation/kun-magt-kan-saette-nye-ideer-i-spil>

27-12-2012 kl.10.49

Web 9:

http://borsen.dk/nyheder/politik/artikel/1/230453/skat_kan_ikke_inddrive_gaeld.html

27-12-2012 kl. 11.18

Web 10:

<http://www.kl.dk/Om-KL/Skatteministeriet-og-KL-Restancerne-skal-nedbringes-id115550/>

27-12-2012 kl. 13.46

Bilag 1 - Interview med medarbejder X

Interviewer: Jakob

Bisidder: Trine

Noterer: Nilas

Samarbejde:

På hvilke områder arbejder i sammen med andre afdelinger?

Man kan sige vi arbejder meget sammen med de andre afdelinger, men altså både med visitationen og jobcenteret. Altså det er dem der også har med sager at gøre vi samarbejder med fordi vi kan have nogle overlap i forhold til andre. Behov for andre ting end vi lige kan give dem, til vores paragraffer så skal vi have et samarbejde med dem.

Og hvordan er det her samarbejde?

Øh, jamen altså der er jo sat nogle ting i værk for, i forhold til f.eks. familieafdelingen når de fylder 18, så har vi fået det op at køre at der bliver involveret fra de faktisk er 16 år. Og så er vi med på sidelinjen indtil de faktisk bliver 18 år. Og i forhold til andre har vi en lidt koordinerende rolle, så ringer vi op og indkalder til nogle samarbejds møder eller noget hvor vi så får det afklaret. Nogle gange fungerer det bedre end andre gange, der er også nogle gange hvor man bare får en borger over der faktisk ikke ved hvad det drejer sig om de er bare blevet henvist hertil fra en anden afdeling eller noget. Der kan det være lidt sværere nogen gange lige at få det til at hænge sammen.

Så der er nogle udfordringer, kan du komme lidt mere ind på hvad de her udfordringer helt præcist går ud på?

At hvis man ikke har nok kendskab til hvad hinandens afdelinger sidder og laver og hvad man helt præcist kan bevillige og man ikke kan bevillige, så kan der hvis man har sagt det til borgeren inden at du kan søge om det her derovre, så har de jo en forventning om at de kan. Men hvis det så viser sig at det slet ikke er her eller inden for vores serviceniveau så har borgeren allerede fået en eller anden forventning, så er det bedre hvis man havde afklaret det inden at man faktisk fik sagt det til borgeren.

Hvilke styrker er der i jeres samarbejde?

At der er en god tone imellem afdelingerne, man kan ringe op og det er ligesom med i kulturen at det er i orden, fordi der er jo en overordnet politik om at man skal følge borgeren rundt så hvidt det er muligt hen til der hvor de skal være. Så det synes jeg er en god ting.

Sker samarbejdet på tværs af afdelingerne på et meget formelt eller et meget uformelt niveau?

Lige med familieafdelingen der er det meget formelt, der er der faste møder hvor der bliver taget op når de er så og så gamle, men med de andre afdelinger er det lidt mere uformelt.

Innovation:

Vil du mene at i er innovative her i afdelingen?

Det sidste stykke tid er vi jo gået i gang med nogle nye ting i forhold til vores eksterne tilbud som f.eks. socialpsykiatrien og vores bo tilbud. Fordi de er blevet lavet om til § 107 tilbud f.eks. det har de ikke været før. Som sådan skal gøre processen lidt nemmere i forhold til at vi skal kunne visitere borgerne over til de her tilbud. Og så er vi jo gået i gang med slusen som også skal være hvor vi kan tage borgere hen i en periode for ligesom og udrede dem, hvor vi måske tidligere ville købe noget udefra fra andre kommuner. Så ville vi prøve at klare det selv. Det er både økonomisk, men samtidig også for at have lidt mere hanke i tingene.

Hvilke parter er inde over de her projekter her?

Altså socialpsykiatrien er jo, ved ikke om det er intern eller ekstern, men det hører jo under vores afdeling ikke. Ellers foregår det jo primært i vores afdeling.

Er der andre måder hvor i er innovative med andre afdelinger?

Nu er der jo det der ”brug for alle” som skal, nu er det jo noget regeringen har sat op så jeg ved ikke om det er så meget på initiativ fra os selv. Det kommer til at fungerer på en hel anden måde fordi vi får taget en medarbejder ud der så skal over i jobcentret, ellers som skal sidde her men skal have det samarbejde med jobcentret ikk. Som skal foregå på en hel anden måde end vi har gjort tidligere, så det jo lidt svært at sige hvordan det kommer til at fungere det er der jo ikke nogen der ved endnu, men det kunne da i hvert fald åbne op for nogle lidt andre måder at tænke på.

Hvis i tænker innovativt er det så noget der bliver tænkt ind i jeres arbejdsprocesser eller er det enkelte ting?

Hvad mener du præcis med innovativ når du siger det (Spørgsmål fra respondent)?

Jakob siger: Netop omkring hvis man tænker, er der en bedre måde vi kan gøre det her på, eller hvis man skal prøve at se på om der er nye arbejdsgange eller ny måde at gøre det på. Er det så noget der er en del af hverdagen, eller er det meget nu er der lige det projekt her og så arbejder vi med det her.

Jeg tror det er lidt i flow i forhold til hvad der sådan sker udefra, så bliver man nødt til at tænke anderledes på nogle måder. Men ellers bliver der jo hele tiden, vores arbejdsgangsbeskrivelser som lige er blevet opdateret og sådan noget, sådan nogle ting hvor det måske ikke har været skrevet ned førhen, det kan man jo også sige er noget nyt. Det er jo ligesom for at så vi alle sammen arbejder på samme måde. Det er jo en ny ting der sker hen af vejen. Så har vi jo vores sagsgange hvor vi jo skal følge lovgivningen, vi skal til visitationsmøder og på den måde så foregår det meget i en køre hvor man ikke lige kan gå ud og lave et eller andet nyt. Fordi sådan fungerer det bare ikke.

Hvad hvis en intern samarbejdspartner her i kommunen kommer med en ny måde at gøre tingene på, var det så noget i kunne tage op og så producere videre på og skabe nogle nye veje at gå?

Ja det er det, vi har jo meget sådan noget med henvendelser fra jobcenteret, der havde vi en periode der var en del henvendelser, hvor det egentlig ikke var noget vi kunne gøre, hvor vores faglige koordinator måtte snakke sammen med deres faglige koordinator og finde ud af hvordan vi lige skal løse det. Så ringer vi lige inden vi sender nogen over, på den måde opstår der nogle ting hvor man bliver nødt til at tage fat i de andre afdelinger og sige hvordan gør vi det bedst muligt. Sådan er der hele tiden løbende nogle ting.

Er der nogen rød tråd overfor det her hvis der kommer en ny ide, er medarbejder lydhør over for det nye?

Ja der er lydhør overfor det, men vi skal igennem rigtig mange instanser for at der rent faktisk bliver nytænkning. Også det her med slusen kom jo ikke fra den ene dag til den anden, det har jo taget rigtig lang tid, fordi det jo skal hele vejen op i systemet. Men sådan nogle dagligdags ting, skal vi lige finde ud af at vi laver et nyt brevskebelon sætter vi os lige sammen, gør computersystem mere brugbart, de der ting er der plads til i arbejdet for ligesom at gøre det lidt nemmere. Det kan vi godt tage op og der er for det meste opbakning fra lederens side.

Har du oplevet modstand mod at tænke i de her nye baner?

Måske sådan rent politisk set, så er det måske lidt sværere at starte nye projekter i Tårnby kommune i forhold til andre kommuner. Men her i afdelingen er der ikke nogle problemer. Men det det der med at få det helt op på niveau der er det meget ”som det plejer”. I Tårnby er vi sådan at vi gør som vi plejer, vi skal helst se andre kommuner har gjort det før, vi er ligesom ikke den første der gør noget. Men det er nok også fordi det er så lille en kommune.

Så det er svært at bryde igennem op til de øvre lag?

Det har jeg en fornemmelse af.

Er der kompetencen til at være innovative?

Ja vi har jo ikke så meget kompetence, som sagsbehandlere, der skal det hele igennem ledelsen (stortset).

Hvad med ressourcer?

Altså i dagligdagen handler det jo mest om at få klaret de sager man har og få løst opgaverne, vi er jo en ekstrem travl afdeling. Vi har også indlagt møder hvor vi f.eks. som sagsbehandlere kan sidde og sparre med hinanden og det er jo tit i sådanne foraer at sådanne ideer kan komme frem. Det er også noget nyt der er kommet fordi faktisk har vi ikke haft det i vores kalendere, det har man så prioriteret fordi det skal være plads til at lytte til hinanden.

Hvordan bliver nye ideer modtaget i disse foraer?

Jeg synes det bliver modtaget godt, der er måske lidt generel skepsis for om tingene rent faktisk kan gennemføres. Man synes måske der er meget snak og ikke meget handling til tider.

Der er måske ikke de nødvendige ressourcer og så hænger det sammen med vores eget overskud for egentlig at kunne få sat det i værk, man skal jo presse det ind på en eller anden måde.

Hvad med forskellige fagligheder?

Nej det oplever jeg egentlig ikke, det hænger jo tit sammen med fagligheden, det er jo ikke på bekostning af fagligheden.

Så er vi jo også en rimelig ny afdeling, så der er ikke rigtig nogle ting der er sat i helt faste rammer, det kommer meget hen ad vejen. Der er ikke noget hvor man sådan kan sige at sådan har vi altid gjort det, det er ligesom bygget op hen ad vejen.

Så du har ikke oplevet nogen konflikter omkring nye ideer?

Ikke decideret konflikter, men det kan godt være udfordrende i forhold til at der er forskellige tankegange og når vi så skal mødes er det da ikke altid ligetil at finde nogle fælles, vi render jo tit ind i at der er et overlap af lovgivningen. "hvor yder i ikke denne ydelse" og så videre, fordi det minder om hinanden.

Der er også en del med økonomien, det spiller en stor rolle. I alt hvad man gør så skal økonomien tænkes ind.

Hvad med dem og os?

Ja altså det kan der godt være, så prøver vi at dæmpe det ved at holde disse møder så kommunikationen bliver forbedret ikke. Men jeg synes i dagligdagen har man en god tone og altså der sidder man ikke og siger at jobcentret gør dit og dat. Det er mere i forhold til vores begrænsninger, hvad vi kan yde. Det er der det ligesom clasher nogen gange.

Vi har jo rigtig mange samarbejdspartnere udover, hospitaler mv. og der oplever vi tit vi er skurkene i forhold til andre udefra som yder nogen ydelser til dem. Og der kan hurtigt blive en dårlig tone.

Det er også tit når man snakker om psykiatriske afdelinger i hospitalsvæsenet i forhold til kommunen, der er der meget i forhold til at de f.eks. skærer ned på deres senge afdelinger og vi mener de udskriver for hurtigt hvor de mener vi skal stille med noget noget til den der er udskrevet. Og der kan tonen godt blive rimelig dårlig.

Har i holdt konkrete møder for at løse sådan et problem?

Ja og der er igen de faste møder hvor vores faglige koordinator går til, tager enkelte sager op og snakker om dem, hvad har været godt og hvad kunne være bedre.

Men det er en proces, det er ikke lige til at gå til.

Er der noget konkret jeres leder gør for at styrke dette samarbejde?

Jeg synes det der med at holde de der møder, for ligesom at få afklaret nogle ting, bliver der holdt en del af og det synes jeg er godt. Det er lidt svært at vide hvad effekten af det egentlig er men det er nok bedre at tale om det end slet ikke at tale om det.

En rigtig stor del af vores arbejde er det her samarbejde, så det er bare så implementeret i vores afdeling at det bare er så stor en del af vores hverdag ikke, så det bliver prioriteret højt ikke.

Kommunikation:

Hvordan kommunikerer man gode resultater ud?

Der er jo de her forvaltningsmøder. Men det er jo kun lige for vores forvaltning kan man sige. Vi hører ikke så meget om de andre faktisk.

Hvad med nyhedsbreve?

Nej det er ikke rigtig.

Men har i en nødvendig viden omkring de andre afdelinger?

Nej vi kunne godt bruge mere, fordi det er så komplekst et lovområde man sidder med, derfor har man brug for at vide mere. Det kan godt være svært at sætte folk ind i sådanne komplekse områder men der er bare brug for det.

Har du eksempler på hvor du godt kunne bruge viden om en anden afdeling?

Det er meget i sådan noget med vi har jo noget der hedder hjemmevejleder og jobcenteret har noget der hedder mentor, der er vi jo lidt i tvivl om hvad går der egentlig i det og hvornår kan man få det. Beskyttet beskæftigelse nogengange har det et overlap med løntilskud job. Og der mangler vi viden omkring hvornår man er berettiget til løntilskudsjob.

Er afstanden mellem politikerne og jer stor?

Ja det synes jeg, det er ikke så synligt deres arbejde, men jeg ved jo heller ikke om vores arbejde er så synligt. F.eks. i det her med socialpsykiatriplanen og få kommunikeret den ud, det tror jeg der har været et stort arbejde i. men som sagsbehandler der sidder man jo ikke konkret, vi laver vores indstillinger til udvalget og det er sådan set det ikke.

Er der en fast kontaktperson du ringer til i jobcenteret eller hvordan ser det ud(uformelle)?

Jeg tror man ringer lidt til dem man kender. Med mindre man decideret ved hvem der er sagsbehandler på den enkelte sag. Men ellers bruger man jo meget sådan, vi socialrådgivere har jo en klub som gør meget i forhold til at man kender folk i de forskellige afdelinger, det gør det lidt nemmere at komme rundt. Jeg tror det er vigtigt at der er lidt uformelt.

Kunne man styrke samarbejdet med jeres samarbejdspartnere?

Meget i forhold til psykiatrien og sådan noget, der har vi behov for meget samarbejde med dem i de sager der også omhandler det. Og der er det vigtigt at vi ved hvilken behandling der er fra deres side, så vi kan yde noget overlap til det. Jeg ved ikke hvordan man konkret skal løse det, men kunne ønske der var noget større kendskab til hinanden i lige det felt. Der er så mange aktører inde over.

Hvor lang tid har du været ansat i Tårnby kommune?

I Tårnby i halvandet år. Har været i Ishøj i familieafdelingen.

Er der noget du synes er relevant som vi ikke har spurgt ind til?

Ja man kan jo sige i forhold til det med slusen så er vi ved at lave sådan et dokumentationsregister eller hvad kan man kalde det. Så den information de yder kan vi bruge direkte her. Det er noget nyt at det er faste skemaer der gør at det kan gå på tværs.

Hvad er slusen?

Det er vores botilbud, hvor der er nogle pladser som skal være til unge udviklingshæmmede som lige er flyttet hjemmefra, hvor vi har et behov for at finde ud af om de kan bo i egen lejlighed med støtte eller i hvordan. Og så skal de bo der i 6 måneder for at få udrettet det.

Bilag 2 - Interview med medarbejder Y

Interviewer: Jakob

Bisidder: Trine

Noterer: Nilas

Samarbejde:

Kan du fortælle os lidt om din baggrund, uddannelse osv.?

Jamen, jeg har læst på RUC, jeg er cand.scient.adm. og jeg blev færdig i 2006 tror jeg det var. Og så har jeg startet med at arbejde i Københavns Amt, deres voksen og handicap afdeling og så har jeg siden arbejdet i den centrale økonomi og planlægningsafdeling i Tårnby Kommune, og nu arbejder jeg så i arbejdsmarkeds- og sundhedsforvaltningen. Mine primære arbejdsopgaver det er økonomistyring, projektledelse og udvikling af hvad der ny hører sig til det arbejde i en økonomi og planlægningsafdelingen.

Kan du fortælle lidt om på hvilke områder i arbejder sammen med andre afdelinger?

Jamen, når vi skal lave budget for eksempel, så er vi jo, har vi en løbende dialog med de forskellige. Sekretariatet har løbende dialog med afdelingerne i forvaltningen, men det er også nødvendigt at have en løbende dialog med teknisk forvaltnings sekretariat, fordi vi har nogle kontier der lapper hen over hinanden. Og så selvfølgelig også med den, min gamle afdeling økonomi og planlægnings afdeling, fordi det er dem der koordinere det hele, men der kommer også andre afdelinger, så kommunalbestyrelsens sekretariat der kommer henover. Der er mange forskellige der har.. hvor tingene hænger sammen, og det kan selvfølgelig godt være lidt svært engang imellem, lige at finde ud af hvem der har ansvaret for hvad.

Kan du komme lidt ind, hvilke udfordringer der ved de her brede samarbejder på tværs af afdelinger og forvaltninger?

Med budgettet der er det helt klart hvem egentlig der har ansvaret for hvad, og der var det så første gang at jeg skulle prøve at lave et budget i en fagforvaltning i år, hvor jeg jo tidligere har siddet i den centrale og.. jeg blev overrasket over hvor mange man egentlig skal snakke med på tværs i kommunen. Og det under mig at det ikke tidligere har været mere fast hvem der gør hvad og hvorfor og det egentlig kan komme som overraskelse. Så er der selvfølgelig også hvilke personer er det, der sidder hvor. Hende der sidder oppe i tekniskforvaltning er relativt ny og hun har så en anden måde at gøre det på end ham der har siddet der tidligere. Det positive, hun prøver, det var anden gang i år hun prøver at lave budget, og hun prøver at lave om i tingene så der bliver en større grad af dialog. Og jeg synes vi havde en fin dialog sammen. Det kan selvfølgelig være lidt svært engang imellem når begge partnere er nye, og man ikke helt er klar på hvad er det præcist der skal gøres her, men lige så snart man åbner op for dialog og sørger for at man får snakket sammen løbende, det er okay at sige at ”jeg ikke lige ved hvad man skal gøre her” og lige for snakket om det, ja så får man det jo løst.

Så du ser dialog, både som en udfordring men også godt være en styrke ved jeres samarbejde?

Det bliver man nød til at have simpelthen, ellers så fungerer det ikke. Og der skal være viljen til dialog og det er jo grundlæggende. Og det er måske det der engang imellem kan være problemet, fordi der er en tendens til at sige ”det her, det er ikke mit bord, det er ikke mig du skal spørge om det”. Og så bliver det jo ikke nogen god dialog, og så bliver det sådan en ”nej det skal vi ikke, jo det skal I, nej det skal i ikke, jo det skal I”. Det er jo ikke fordrende for noget som helst.

Det er ikke skrevet ned, nogle af de procedurer, sådan ”det er dit bord”?

Ja, både og.. men det ville også være svært at skrive det hele ned, et vil simpelthen blive for detaljeret, og det kan jo også blive hæmmende, hvis er man skriver alle ting ned. Fordi så forholder man sig jo bare til det ”jamen der står at vi skal det og vi skal det” og det er nødvendigvis ikke så smart.

Er der andre udfordringer omkring samarbejdet, du kan komme med eksempler på?

Jamen, kan jo sige der er jo.. Jamen jeg vil jo sige, at det ikke er noget unikt for Tårnby kommune, det oplevede jeg jo også i Københavns Amt, at der er jo de her skel mellem afdelingerne og forvaltninger og sådan er det.. Det tror jeg der vil være på alle arbejdspladser... Igen, man skal være enige om at man vil snakke sammen, ellers så bliver det ikke til noget. Jeg synes da også når jeg nu sidder i en fagforvaltning, nu sad jeg centralt før, at der kunne man jo godt centralt fra, gøre noget mere for at, sørge for, at den her dialog glider. Men omvendt har jeg også siddet centralt, og jeg tænker, jamen når man sidder centralt så tænker man ”de jo også selv, tage telefonen, eller lige gå over i den anden afdeling og snakke med dem”. Man kan jo ikke altid være den der facilitere at folk begynder at snakke sammen. Men der var et eksempel på at vi skulle få nogle.. der var sket nogle ændringer i kontoplanen, en ret stor ændring, hvor vi skulle ændre i nogle lønkontier. Og det synes jeg var noget af den mest bøvlede proces jeg længe har været med til. Fordi at hvordan skulle vi fortolke de her regler og hvordan skulle vi gøre det i praksis, og så kom der også noget andet der kom indover. Men her var det både personaleafdelingen og centrale økonomiafdelingen der var inden over, og der var flere forskellige personer inden over. Og så på et tidspunkt, så får jeg så en snak med en over fra børne- og kulturforvaltningen, og så viser det sig så, at vi har gjort det på to vidt forskellige måder. Og man kan sige egentligt kunne vi jo ha’ været ligeglade, og så sagt at vi gøre det på vores måde og så må de gøre det på deres måde. Men det er da egentlig ret åndsvagt at vi ikke har fået snakket sammen. De har haft flere møder med min gamle afdeling omkring hvordan det nu skal forstås.. så kunne det da måske være meget smart, at vi havde siddet sammen til de her møder her. Men så ved jeg også godt at den anden forvaltning, holder enormt mange af de her møder, måske ekstra ordinært mange, så man behøver måske heller ikke at sidde med til dem alle sammen. Men igen, de kunne da godt, det kunne måske være meget smart hvis vi fra starten af sagde ”vi er alle sammen med i den her proces, hvordan.. hvis vi skal holde nogle fælles afklarings møder omkring hvordan det her skal forstås, skal vi så ikke holde dem sammen fra starten af?”. Men det har jeg så aftalt med hende over fra børn- og kulturforvaltningen nu, at næste gang der er et eller andet større, så må vi lige ha en løbende dialog og snakke sammen hvordan vi gør det her

Men også når du nævner, det med, i forhold til økonomi og planer centralt, dem der sidder centralt. Har de en ide om, hvad I laver, altså specifikt. Det er selvfølgelig gensidigt, men nogle gange så har man også brug for at vide hvad hinanden laver for, at man kan have en ide om at hvad man kunne sige?

Det har man jo en ide om, men man ved det jo ikke før man selv er der. Jeg ville da synes det var en god ide, hvis man havde noget mere rotation og man prøvede at sidde mere rundt omkring i huset, så man havde en bedre ide om hvad andre lavede. Fordi at man kan godt have en ide om hvad hinanden laver, men hverdagen er jo altid anderledes. Og så kan man jo måske også få nedbrud nogle af de der barrierer der er om, hvordan de andre er, for de er der, i den grad.

Kan du forklare lidt mere eller fortælle lidt mere om omkring netop de her skel og barriere. Hvad tror du skaber de her skel her i Tårnby kommune?

Jamen, det er uvidenheden om hvad de andre laver, og så er det nok noget med at man tit, ser hvilke fejl er der sket rundt omkring. Og så tror jeg der er en.. altså Tårnby Kommune er nok også speciel på den der måde at der er rigtig mange der har været der i mange, mange, mange år, i præcis den samme stilling. Så det i sig selv kan vel også gøre det lidt svært nogle gange, og tænke hvad er det nu de andre laver, fordi at man har jo ikke prøvet andet. Men så igen, den var de jo også i Københavns Amt. Så altså det er jo ikke fordi at, bare fordi at man rokere, at man så altid tænker at de andre er bare gode og gør deres bedste. Der er desværre en eller anden tendens til at man tænker, at de andre måske er lidt underlige engang imellem.

Hvad så det her med samarbejdet og samarbejdet med andre afdelinger, er det meget formelt eller forgår det meget uformelt i netværk, i uformelle netværk?

Altså til tider forgår det i uhyggelig formelt, det er noget med at man sender breve til hinanden med to underskrifter. Det prøver jeg i hvert fald at sørge for at få nedbrudt. Det synes jeg simpelthen er for åndssvagt at vi kan jo bare gå hen og snakke med hinanden. Det gode ved tårnbykommune er jo, at vi sidder jo alle sammen i samme hus. Der er jo rigtig mange kommuner spredt ud på forskellige matrikler, så det skal vi da udnytte, at vi kan gå hen og snakke med hinanden, i stedet for at sende breve med to underskrifter. Men det er ofte når konflikten så er spidset til, så begynder at blive sådan nogle officielle breve. Men hvad hedder det.. ja.. nu skal jeg til at sende en meddelelse ud om regnskabet, hvad man nu skal gøre i de forskellige afdelinger. Og der har man tidligere, sendt et brev ud med to underskrifter, sådan et officielt brev om, at nu går regnskabsprocessen i gang. Der havde vi internt i afdelingen en snak om man skulle sende sådan et specielt brev ud med to underskrifter, eller om man ikke bare skulle sende en mail ud. Og der var vi to der, eller vi var tre der havde den her snak, og to af os, vi er også begge to kommet til afdelingen, vi syntes at man skulle sende en mail. Altså det der med at sende et officielt med to underskrifter det bliver så.. ja, jeg synes det er en underlig

måde at kommunikere på. Men den tredje mand, hans syntes så at det gav en, det gav måske en større seriøsitet, så man er sikker på at folk så det. Fordi det der måske kan sker med mail engang imellem, det er at det så ser folk den ikke eller de tillægger den ikke den samme værdi, fordi de tænker at de bare er en mail. Og det kan hun faktisk godt have ret i, der er jo også nogle gange med at når man sender noget formelt ud, så får det en større bevågenhed. Men jeg synes grundlæggende at det er en underlig måde at kommunikere på. Jeg kan godt se det når man sender noget ud centralt til hele huset, at der kan det måske godt være en god ide at sende et officielt brev ud, så det ikke drukner i en eller anden mail. Men ja, hvis man kan undgå de der officielle breve med to underskrifter, så synes jeg at man skal gøre det

Innovation:

Lidt omkring Innovation. Til at starte med, vil du mene at I er innovative i din afdeling?

Ja, det synes jeg.

Kan du fortælle lidt mere konkret hvordan I er det, om nogle initiativer?

Ja, he he.. Men helt konkret der er det jo nok noget med, at de medarbejder der er der, vil de innovationen, vil de noget nyt, eller har man den her retorik der siger noget om at ”sådan har vi altid gjort, og sådan bliver vi bare ved med at gøre”. Og jeg synes ikke at jeg møde så meget af den der ”sådan her har vi altid gjort”-retorik.

Det synes du ikke?

Nej, og der er åbenhed for at når man kommer med et forslag at der så bliver lyttet eller at der er mulighed for at der bliver lyttet.

Både blandt medarbejdere og leder?

Ja. Så det er jo sådan set det første skridt på vejen. Så er der mere det der i forhold til at få det gjort, det er nok det største problem, det her med ressourcer. At der, det kan ekstremt frustrerende at der ikke er tid til og lave den her innovation. Så man bliver nød til at fortsætte som man altid har gjort. Så det synes jeg sådan set er den største barriere. Ja, for eksempel med udbud, hvor jeg tænker, ”ej, der kunne man gøre meget” og der er virkelig nogle kræfter i huset der gerne vil det her og har en viden om det.

- Telefonen ringer -

Ja, det er det her med ikke at have ressourcer, og det synes jeg er ekstremt frustrerende. Jo med udbud, der er jo mange kræfter der gerne vil det her med at udvikle, og man får nogle bedre udbud, men der er ikke tid til det, og så bliver man bare nød til at køre de der meget mekaniske, til dels hovedløse udbud, og det er da ikke specielt innovativt. Og så gør man det jo kun fordi, at der er nogle oppefra der har sagt at man skal gøre det. Fordi man kan jo lige så godt sige, når men så gør vi bare som vi har gjort tidligere, hvor vi ikke lavede udbud og bare købte. Hvorfor så lave udbud?

Så der er opbakning fra medarbejdernes side af, til at være innovative? Du møder ikke modstand eller, mod at tænke nyt

Ikke i vores lokale afdeling synes jeg, men sådan i hele huset eller hvad man nu kan sige i Tårnby Kommune som sådan, er ikke specielt moderne i deres tankegang, der synes jeg konstant at man møder modstand, imod at gøre tingene på andre måder.

Hvorfor tror du, at du møder modstand eller hvad er det der gør at de ikke vil det?

Jamen det tror jeg helt sikkert er noget med, at der er nogle der har været der i mange år. Og det, der er mange der synes, ”jamen dette er jo gået godt, så hvorfor skal vi lave om på det”. Og så tror jeg også igen at den her ressource diskussion spiller ind.

Hvad med faglighed, kan faglighed eller har du mødt at faglighed, netop at de er så specialiserede inden for deres områder, at de måske har svært ved at acceptere det, at folk kommer ude fra med nye ideer.

Ja, det er helt klart også noget man møder. Jeg synes der er nogle meget markante fagskel i Tårnby Kommune som er rigtig uheldige. Der er meget det her med at være HK'er eller AC'er, eller med at være socialrådgiver eller være hvem man nu er. Jeg synes som AC'er, at jeg bliver mødt med en meget, meget stor skepsis, i forhold til hvad.. alene det at jeg er AC'er.

Men er det både internt i din afdeling eller er det også på tværs af afdelingerne?

Det er primært på tværs, fordi vi er nok den afdeling der, en af de afdelinger i kommunen der har flest AC'ere. Men det er jo ikke sådan.. det er også noget med den måde at vi arbejder på. For eksempel at vi ikke har hjemmearbejdsplads.. det synes jeg er frustrerende, altså det gør det rigtig svært at få tingene til at hænge sammen og det gør det ekstremt svært at have børn, der bliver syge og.. så bliver det meget, når man så skal arbejde derfra og dertil, og reglen hedder at jeg komme der og gå der.. det synes jeg er ekstremt hæmmende for hvordan man arbejder.

Er det et initiativ der er på? Nu ved jeg i forhold til ledere, der er de begyndt med hjemmearbejdspladser.

Det tror jeg ikke. Nej det tror jeg ikke ligger på trapperne overhovedet. Vil jeg sige.

Men sker der innovation på tværs af afdelingerne?

Jamen altså jeg har selv været med på et tidspunkt til at, der jeg sad i min gamle afdeling at starte et arbejdsgangsanalyse projekt.. og det var egentlig ret overraskende, for der var fuld opbakning oppe fra kommunaldirektøren, det var vi egentlig mange der var overraskede over, at der var så stor en tilslutning til det, men jeg må bare erkende at det fladt til jorden det der projekt.

Okay, hvorfor gjorde projektet det?

Fordi at der ikke blev opbygget en projektorganisation omkring det her. Jeg vil mene, at det var det der var forklaringen på, som gjorde at det her kunne løftes. Og så mener jeg heller ikke at der var ressourcerne til det ude i afdelingerne, der var nogle forventninger til hvor mange ressourcer afdelingerne skulle lægge i det her, men jeg tror simpelthen ikke at de havde det.. Fordi det var jo ikke bare dem der skulle være arbejdsgangskonsulenter, det var jo også alle de afdelinger der skulle involveres i det her med at lave ændringerne. Så en ting er, sådan at skulle lave ændringerne, men så også skulle finde tiden til at lave ændringerne, og man kan jo sige, at man kan jo godt undre sig over at folk ikke tænker "jamen hvis vi laver ændringer som gør at tingene bliver smartere, så får vi mere tid i anden ende så, så hvorfor ikke sætte tid af, finde den tid lige nu, til at gøre det smartere". Så man måske får lettelsen i den anden ende, det ved jeg da, at der var rigtig mange der undrede sig over, at det ikke kunne lade sig gøre. Men det lykkedes bare ikke, det må man bare erkende.

Og hvorfor det ikke lykkedes, er det ledelse er det?

Det er det hele tror jeg. Der var sådan en, jeg tror ikke huset var parat til den ændring og til den måde at arbejde på.

Ja fordi man kan jo også godt sige at nogle gange, så vis man skal ud i, altså hvis de afdelingerne hver i sær og skulle hjælpe med det her og sætte tid af, så er det måske også, så kan man sige at det måske også er en leders opgave at prioritet de der timer, om de så har været med til at hjælpe, til at prioritere, at medarbejdere skal prioriteret de her timer til at

ja ja, det var der helt sikkert nogle problemer i rundt omkring, men der var også rundt omkring nogle ledere bakkede fuldstændigt på, ved jeg, det var meget spredt. Men så var det også noget med, en af de helt store problemstillinger var det her med at få nogle projekter som der egentlig var noget kød på, altså det blev tit sådan noget med at, "jamen så skal i kigge på den der arbejdsgang" omkring et eller andet hvor man kunne spare 5 minutter i den sidste ende. Altså, og det havde vi mange diskussioner omkring det der med, at vi som arbejdsgangskonsulenter kunne sige fra starten af, og så sige at det her, det giver ikke nogen effektiviseringsgevinst, så hvorfor skal vi så bruge vores krudt på det, men så kom der alt muligt indover med at, ja men hver er det der har ledelsesretten og hvem er det egentlig der skal bestemme og.. jamen så der kom simpelthen så mange konflikt elementer ind i det her. Så man stod af. Også sådan en simpelt ting som at der aldrig blev sat en real projektleder på det her projekt, fordi at det var ledernes, forvaltningschefernes projekt. Men de var ikke specielt, der var ikke opbygget den her projektorganisationskultur omkring det, som gjorde at man havde den der dialog, og de problemstillinger man konstant støtte på, at der blev taget reelt taget hånd om dem. Altså jeg vil sige, der blev lyttet rigtig meget, især fra kommunaldirektørens, men det var som om at det, det var bare ikke nok

Det lyder også til at det var meget topstyret?

Ja, både og. Det var topstyret på den måde det var den øverste ledelse der bestemte hvad, de ligesom godkendte det.. det var egentlig mig og en kollega der et eller andet sted var uformelle projekt ledere på det her. Men vi havde jo ingen mulighed for at få noget, sige sådan skal det være, fordi at vi ikke havde den direkte dialog med den øverste ledelse som egentlig var projekterne. Og der kunne vi så gå igennem vores ledere, som kunne gå til kommunaldirektøren, som så

skulle sige ”sådan og sådan skulle det være” og det er jeg slet ikke i tvivl om at han gjorde, og han har haft nogle, han har bakkede det op 100 procent, men kæden er bare hoppet af, sådan rundet omkring mange steder i huset, af mange forskellige årsager, så det til sidst, så dør det. Altså man kan sige, hvis man skal innovation, skal man ha nogle medarbejdere der har lyst til det her og man skal have ledelsens opbakning, men der skal også bare være.. Altså KL de brugte et udtryk der hed at ”organisationen skal være parat til det her”. Og det må man bare sige at det var der nok ikke. Og så kan man jo godt ha den øverste ledelses opbakning, men de er jo ikke ude i alle krogene.

Innovation er det noget der sker på et meget uformelt plan, eller er det noget der tænkes ind i jeres arbejdes planer, dagligdags arbejde?

Altså jeg synes at jeg prøver at tænke det ind i min dagligdag hele tiden, hvordan kan vi gøre det her anderledes. Det tror jeg også helt sikkert der også er andre der gør, er også overbevist om at der også er mange som ikke gør det. Det tror jeg er meget personligt.

Men er det meget uformelt så... Altså for det på et meget uformelt plan, eller er det noget der er meget formelt det man gør.

Nej, altså det er meget uformelt. Der er ingen retningslinjer til for at understøtte innovation. Det sker uformelt

Men kan du fortælle lidt om, hvis der opstår nye ideer hos medarbejderne, hos lederne. Kan du fortælle lidt mere eller måske uddybe lidt mere med hvordan opstår, hvordan bliver det taget i mod og hvad sker der, hvis man har en ny ide man gerne vil implementere. Hvordan opstår den og hvordan kommer det til at ske.

Jamen, de innovations elementer der fungerer, de sker jo tit i det små, hvor vi sidder måske i vores egen lille afdeling og tænker hvorfor gør vi ikke sådan og sådan. Og så er der nogle som rykker på det, og så hvis det så er nogle af, hvad skal man sige, vores nærmeste samarbejdspartnere r, så synes jeg faktisk det plejer at lykkes. Og det tror jeg er fordi at man har den tætte dialog. Men det er lige så snart hvor vi skal sådan for langt væk fra vores eget lille sekretariat, så er det at det bliver svært. Og så handler det vel også om at det er noget man skal have indflydelse på, altså man skal kunne ha en real påvirkningsmulighed. Og man skal have viden om det, det er jo og nogle gange det der er problemet. Jeg synes jeg har oplevet flere gange i huset, at der nogle der faktisk har haft nogle rigtig gode tanker og nogle gode initiativer. Der er nogle oppe fra teknisk forvaltning der på et tidspunkt prøvede at lave noget med noget klimaoptimering på alle mulige planer. Så fik de bare lagt et budget, som ikke passede ind i kommunens budgetstyring, sådan overordnet set. Altså de fik gennemtænkt en eller anden, noget med en pulje og nogle penge der skulle gå frem og tilbage og sådan noget. Men det blev simpelthen så bøvet og bureaukratisk, fordi det så lige pludseligt skulle passe ind i organisation der nu engang er omkring hvordan man nu økonomistyrer Tårnby Kommune. Der ville det ha' været ret smart hvis de fra starten, havde taget en snak med den centrale økonomi og planlægningsafdeling og så sagt ”vi har det her projekt, vi tænker at vi skal gøre sådan og sådan omkring en pulje, hvad tænker I om det”. Fordi når det først har været oppe og politisk behandlet, og det lød fuldstændigt logisk det de har sagt, problemet var at det var at det fungerede bare ikke i forhold til de praksis vi har i kommunen. Vi har et ret lavt niveau for hvornår, man skal spørge politikerne om lov til at flytte rundt på nogle penge, vores bevillings niveau hedder det. Og det passede bare ikke ind, fordi så skulle man lave bøvlede besværlige indstillinger hver gang der var nogen der skulle bruge en 5'øre til et eller andet. Så dræber det og jeg tror sagtens at man kunne, hvis man flere der havde tænkt det, hvis man var flere parter der havde tænkt det igennem fra starten af at det så havde kunnet lykkedes. Men det glemmer man simpelthen at snakke med de relevante parter, eller så ved man bare ikke hvem de relevante parter er, det kan jo også være.

Det der med at hvis folk kommer med en ny ide til dig eller en fra en anden afdeling eller på en anden måde. Hvad med i forhold til at hvis man vil prøve den her ide af og der sker en fejl. Hvordan bliver det taget imod. Altså er der rum for at man kan begå de her..?

Ja, det synes jeg sådan set der er. Men jeg kan ikke lige komme i tanke om en konkret fejl der har været et problem. Om det så er et udtryk for at der så ikke er nogle fejl eller det bare fordi det ikke har været noget problem, det kan jeg ikke lige sige på stående fod. Men jeg synes ikke vi er så slemme til den der 0-fejlskultur, hvor der er ikke er nogen som helst ting og man ikke må prøve nye ting af.

Men tør ledelsen at tage chancer og prøve noget nyt af eller hvordan?

Nogen, men igen der er også meget forskel på de lederne vi har i huset. Der er nogle der har været der hele deres arbejdsliv og andre de er jo kommet ti udefra. Og jeg synes ikke nødvendigvis at bare fordi man har været der hele sit

arbejdsliv, at man så er en af dem der ikke vil være med til innovation. Det tror jeg er meget personafhængigt, hvem du lige er.

Men er det så noget ledelsen italesætter det her, den helt øverste ledelse, eller din nærmeste ledelse, det her med at italesætter innovation. Er det noget der sker?

Nej, det synes jeg ikke. Ikke siden det der arbejdsgangprojekt det faldt til jorden, så synes jeg ikke der har været mere omkring det. Hehe. Jeg tror at nu holder alle bare mund omkring det der, fordi det var lidt pinligt at bare ikke rigtig blev til noget

Hvad med kompetencer, er der de rigtige medarbejdere til at implementere det i kommunen? Er der kompetencer blandt med arbejderne til at være innovative og tænke nyt og føre det ud i livet?

Jeg synes der sidder nogle super dygtige medarbejdere rundt omkring, og igen det her det behøves jo ikke at være specifikt i forhold til hvilken faglig baggrund man har. Jeg er jo i gang med at lave et projekt omkring noget digitalisering af voksen og handicap området. Og der arbejde jeg sammen med nogle socialrådgivere over fra en anden afdeling, og de er da ekstremt innovative synes jeg når man snakker med dem. Men deres primære opgave i hverdagen er jo at sagsbehandle og de har sindssygt travlt, så de har jo ikke tid til at sidde og innovere ved siden af. Men der er ingen tvivl om at de har en masse gode tanker og rigtig gerne vil en masse ting. Og det synes jeg egentlig at jeg oplever generelt, mange af de folk man har snakket med vil jo gerne lave tingede smartere og bedre, men de mangler tiden til at gøre det og de mangler organisering, at der er en organisering der gør at de kan få det godt, de her ting.

Organisering, hvad tænker du der?

Jamen der skal være rum til at de kan gå fra og lave noget andet engang imellem og der skal være nogle der griber den her bold og står for at koordinere det og facilitere det. Og det er der jo heller ikke. Jeg ved ikke hvem der skulle gøre det. Der er ikke rigtig tid eller ressourcer til det.

Er det fordi det er ledelsen der ikke tager ansvaret og ligesom tager fat omkring de her ideer.

Der er simpelthen ikke tid. Langt hovedparten af ens dag er jo fyldt på forhånd med alle mulige andre ting der skal laves, som er bestemt på forhånd. Altså der skal laves et budget, der skal lavet et regnskab og så kommer der rigtig, rigtig mange ting oppe fra, altså nu snakker jeg om oppe fra ministerierne og KL og alt muligt andet som vi skal lave. Så den tid der er tilbage til selvstændigt i en kommune at tænke tanker, i hvert fald i TK, den er der bare ikke og det tror jeg desværre også kan gælde for ret mange andre kommuner. Vi er ekstremt topstyret ikke bare internt men også ekstremt topstyret fra resten af den offentlige sektor, departementerne, staten og så videre. For de har mange gode ideer om at hvad de synes vi skal gøre for at det bliver bedre. Altså det der halvårsregnskab er jo det bedste eksempel. De tænkte når men kommunerne kan ikke finde ud af og budgetopfølgning, så nu fortæller vi dem hvordan de skal gøre. Og det er måske ikke en speciel hensigts måde og lave budgetopfølgning på. Men nu er opgaven der og den ligger lige midt i sommer ferien, ekstremt dårlig timing. Og jeg ved ikke om værdien af den bliver så stor, som i forhold til alt den tid man ligger i det.

Men hvis det nu skete at der var tid til det, og for eksempel socialrådgiverne havde tid til at være, havde lidt tid til at sætte af til at være innovative. Hvad den næste store barriere være for at være innovative og for at føre det videre, hvis de havde tiden til det?

Jamen så skulle det være at der var nogen der, så skulle det være organisationen omkring det der skulle fungere, så man ligesom havde nogle der var udpeget til at tage sig af de her projekter. Jeg kan huske at da vi lavede det der arbejdsgangsanalyseprojekt, der snakkede vi meget om i den gruppe vi havde, som i øvrigt var meget, jeg synes var, en meget innovativ gruppe. En blanding af alle mulige medarbejdere på kryds og tværs fra kommunen. Der var selvfølgelig også nogle der var udpeget til at sidde der og så ikke rigtig gad, men der var også en del der rigtig gerne ville og havde nogle gode tanker. Men det som nok var meget samstemmigt, det var at de synes det blev, man manglede at få medarbejderne, man kan sige at få bunden af medarbejderne, deres ide frem, hvordan får vi den frem. Og der snakkede vi meget om at man kunne lave en postkasse, hvor man kunne lægge sine ideer i, i forhold til hvad man synes der skulle, hvilke arbejdsgange der var væk at kikke på. Fordi at vi havde en teori om at de her leder havde engang imellem svært engang imellem. Det var lederne der skulle udvælge arbejdsgangene, at de simpelthen ikke havde fingrene nok nede i selv rugbrødsarbejdet, til at kunne sige ”hvor er det egentlig vi får en stor gevinst”. Og de var åbenbart for dårlige til at tage snakken med deres medarbejdere om hvor er det vi kan sætte ind. Og så var der måske også nogle steder hvor det blev.. det var jo særlige de steder hvor vi kunne se at der ville være stor mulighed for at få

mere tid, det var på de arbejdsopgaver der gik på tværs. Altså internt i en afdeling plejer man som regel at finde på et eller andet så det går rimeligt hurtigt. Men lige så snart man begynder at ha flere afdelinger involveret i den samme arbejdsgang, så er det at det går galt eller bliver enormt bøvet eller bliver ekstremt bureaukratisk, hvor man begynder at sende breve med to underskrifter og sådan noget. Men det kan jo måske være svært for en afdelingsleder at gå ind og sige ”jeg synes den her arbejdsgang er ekstremt dårlig”, fordi så kommer de meget hurtigt til at pege fingre af en anden afdelings leder. Så kunne det måske være afvæbnende hvis man havde, hvis der var en anonym medarbejde-postkasse der sagde ”jeg oplever denne arbejdsgang, som fuldstændig vandvittig”, uden at pege fingre af nogen. Fordi så kan det godt være at de to til tre afdelingsleder der var involverede i det her så kunne sige ”jamen, det kan vi da egentlig da godt” og så få gjort noget ved det. Men så kommer problemstillingen, den anden problemstilling, det er jo altid, ja så er der typisk.. en af værktøj til at optimere er jo så at flyttet opgaver tit. Og det er jo også en kæmpe barriere, fordi der er ikke nogen afdelingsledere der siger ja tak til en opgave, medmindre de har kniven for halsen. De er rigtig, rigtig gode til at sige nej. Ellers så skal de ligesom ud i noget andet, det synes jeg er en meget generel tendens.

Hvad gør lederne for at styrke og fremme samarbejdet og hvordan motivere de’ medarbejderne til at samarbejde på tværs af afdelingerne?

Jamen, det er jo meget igen personafhængigt, hvem er det der siger at ”nu synes jeg lige I skal gå hen og snakke med en anden afdeling”, eller det handler måske mere om at sige ”har I nu husket at snakke med den anden afdeling om det”.

Hvad så sådan noget med konflikter, har du oplevet at samarbejde på tværs har skabt konflikter?

åh ja, også i den grad. Det er helt sikkert. Der er jo nogen som, nærmest ikke kan snakke sammen, fordi at de har haft nogle konflikter. Og det er meget typisk opstået på grund af at der har været, tvivl om hvem der, hvor ansvaret lå henne. Men det er meget typisk at når tingene begyndervat gå på tværs af afdelingerne, så bliver det svært.

Hvad så med sådan noget som ”dem og os”-kultur?

37:31 Ja ja, den er der også masser af. Og det var det her med at jeg synes, at man i bund og grund skulle flytte lidt rundt engang imellem og prøve at være i nogle andre afdelinger.

Ja det kunne jo ligesom være en måde, at skabe lidt bedre samarbejde.

Jamen der er da ingen tvivl om at der er rigtig mange der ikke kan li’ min gamle afdeling. Men sådan vil det nok altid være når man er sådan en central afdeling, fordi man får den her, hvad skal man sige, ja man skal ligesom tjekke de andre, på en eller anden måde. Det var jo også en del af vores opgave, og det bliver man ikke speciel populær på. Men der med sagt, så kunne min gamle afdeling da sikkert godt ha’ gjort mere for at prøve og dyrke samarbejdet. Det er svært at sige hvad der kommer før hvad.

Hvordan håndterede din leder så de her konflikter, hvis de opstår?

Min leder?

Ja, eller lederne, når der er konflikter på tværs.

Jamen, nogle bliver frygtelige uvenner og nogle kan godt finde ud af at sætte sig ned og snakke sammen og nogle sender breve med to underskrifter. Det er jo sådan lidt forskelligt.. ja, det er der nok ikke rigtig nogen endelig forklaring på. Og så er det nok også lidt af, hvor meget er konflikten trappet op, på det pågældende tidspunkt.

Det har vi været lidt inde på, men hvordan kommunikere man positive resultater, eller de gode historier ud i resten af kommunen eller resten af forvaltningen. Eller bliver de sendt rundt.

Det gør man ikke nej, he he. Det var da også en af de ting, vi snakkede om til det der arbejdsgangsprojekt, det var at det var vigtigt at få lavet en, på vores intranet der brugte jeg ret meget krudt på et tidspunkt, på at lave sådan en pind der hedder ”arbejdsgangsanalyse”, hvor man så kunne lægge en masse dokumenter ind, og folk kunne netop skrive den gode historie. Men det skete heller ikke, nej. Der var mange der ikke anede at det eksisterede. Så vi snakkede meget omkring det her synlighed. I Rudersdal Kommune der har haft lignende projekt, der havde de jo taget billede af den der gruppe, som var arbejdsgangskonsulenter, eller de havde lavet en arbejdsgangsanalyse kage eller et eller andet ikke, og det var sådan blevet slået meget stort op i kommunen at nu starter vi det her projekt. Der var mange der kom, da vi skulle lave det her arbejdsgangsanalyse, så skulle man altid starte med at sige af hvad for noget eller forklare hvad det

gik ud på det her. De havde nærmest aldrig hørt om det her, vores projekt der. Nej det synes jeg ikke der bliver brugt så meget krudt på.

Kommunikation:

Det leder også lidt frem til det andet spørgsmål, som vi har været lidt inde på, om I har den nødvendige viden om andre afdelinger?

Nej det har vi ikke. Men igen, man skal altså også sige, jamen jeg sidder bare hele tiden og tænker tilbage til min tid i amtet. Der var da ekstremt meget "os og dem"-kultur, på nogle områder måske mere. Så når jeg tænker i forhold til det, så er det måske ikke så slemt endda i TK, fordi at igen vi sidder i samme hus og vi er nogle mindre afdelinger, og jo mange, det kan man jo sige er fordelene ved den der elev-kultur er, at der er mange der har været elever i kommunen, og så har de jo også været elever med nogle andre, som de har, som så sidder i nogle andre afdelinger, så man måske har et mere naturligt forhold til og snakke med nogle af de andre. Det er bare for det ikke skal komme til at lyde som om, det er helt forfærdeligt i TK, fordi det tror jeg egentlig ikke det er, altså jeg tror det er en generel problemstilling det her med at man ikke får snakket med de andre.

Og hvis man gør det så er det uformelt, fordi man kender hinanden på grund af..?

Ja og det tror jeg måske kan være TK styrke, det der med at der faktisk er en del der kender hinanden internt, eller børnene går i samme skole eller et eller andet. For det er meget landsby agtigt.

Men på jeres intranet, har I så slet ikke nogen nyhedsbreve eller noget som helst?

Det bliver ikke brugt strategisk på den måde, det gør det ikke. Det eneste man kan sige der sådan bliver brugt, hvor der sådan kommer information ud til alle, det er hvor der kommer sådan noget personalenyt engang om måneden, hvem der er flyttet hvor hen i hvilken afdelinger. Men jeg har da været van til at de steder hvor jeg har været før, også der hvor jeg også har været studentermedhjælper, der har da været et personaleblad, det tror jeg var en af de første ting der slog mig da jeg kom til TK, at der ikke var noget personaleblad. Nogle gange kan man også sige at de der personaleblade, det er godt nok mange ressourcer der bliver brugt på sådan noget, hvor mange læser det egentlig. Men man kunne jo godt lave noget mere internt via intranettet, det er der da ingen tvivl om.

Men det er jo også bare nogle gange, altså at hvis I ikke har den der viden, så skal I måske læse det i lokalavisen, så "nåh, sker der de ting".

Ja ja ja, der er jo 2770, vores lokalavis. Den kalder jo mange for det interne personaleblad, for det er jo tit der at man får information om hvad der sker i de afdelinger. Men det er jo sådan tit med en negativ klang.. fordi ham der journalisten synes at vi gør tingene dumt. Men det er da der at man får information om at, han er særlig glad for at hænge tekniskforvaltning ud, så får man en eller anden ide om at hvad sker der deroppe. Og så kan man sige at tekniskforvaltning, vil man måske heller ikke have så meget berøringsflade med ellers, fordi at deres arbejdsopgaver ligger så langt væk fra vores arbejdsopgaver. Men jeg tror at den måde man kan, få skabt noget mere dynamik på tværs, det er hvis man laver, eller engang imellem har de der arbejdsgrupper på tværs, men man skal ikke bare ha en arbejdsgruppe hvor man skal, for eksempel sådan noget med at mødes til en julefrokost eller sådan noget, det lære man altså ikke hinanden at ked af. Man skal lave en konkret opgave sammen, så synes jeg, det lære man hinanden at ked af, at ha' noget med hinanden. Så det synes jeg, hvis man skulle gøre noget så skulle det da helt klart være på den front.

Eksternt samarbejde:

Hvad så med sådan noget som eksternt samarbejde. Har I et eksternt samarbejde og hvordan fungerer samarbejdet?

Jamen altså, vi har selvfølgelig revisionen, men dem har jeg ikke så meget at gøre med, så jeg har lidt svært ved at sige helt præcist hvordan det går. Altså, jo jeg havde noget berøring med dem da jeg sad i den gamle afdeling og jeg synes da der var en god, dialog med revisionen. Og ellers.. det arbejde jeg sidder med der har vi jo ikke så meget. Så det synes jeg er svært at sige. Men vi kunne da helt sikkert godt blive bedre til at snakke sammen på tværs af kommunerne, det er der ingen tvivl om. Men vi har jo ingen kommunikationsmedarbejder eller kommunikationsstrategi i kommunen, og det i sig selv gør at der ikke er fokus på det her.

Der er ikke noget fra ledelsen af der dikterer eller bakker op omkring at få en kontakt ud til andre aktører, der måske kunne være relevante at inddrage i nogle arbejdsprocesser?

nej.. men de skal vidst nok til at ansætte en kommunikationsmedarbejder nu kommer jeg pludselig i tanke om. Jeg ved ikke præcis hvilke tanker der ligger bag det og hvad den her person egentlig skal lave og om det er både intern og ekstern kommunikation, men det er vel selvfølgelig noget der er kommet på plads fordi man har måttet erkende at der er behov for det. Så det bliver da lidt spændende at se hvad den person kan bidrage med.

Trine pludrer om at resten af spørgsmålene handler om hvis de har en ekstern samarbejdspartner.....

Men man kan vel sige i har et eksternt samarbejde med Dragør?

hehe... det går jo ikke specielt godt, efter sigende skulle teknisk forvaltning fungere meget godt på det område. Men på de øvrige områder fungerer det ikke specielt godt.

Men der har i jo også et eksternt samarbejde?

Det er rigtigt, men det tror jeg ikke man skal bide.. man skal passe på hvad man ligger af komplikationer i det, man skal jo huske at der er et århundrede gammelt had mellem Tårnby og Dragør Kommune, bare sådan helt grundlæggende. Og det bliver selvfølgelig kanaliseret over i det her samarbejde. Øh.. så det var næsten dødsdømt på forhånd vil jeg sige. Altså der er rigtig mange borgere i Tårnby Kommune der hader Henrik Zimono(borgmester i Tårnby kommune) VIRKELIG HADER ham, synes han er en forfærdelig person. Og der blev jo stemt herude i Dragør Kommune om man ville ligges sammen med Tårnby Kommune inden kommunalreformen og det ville de jo ikke. Og da de partier der sidder herude i byrådet nu, er jo alle sammen imod en sammenlægning. Altså det siger lidt om hvor meget man ikke kan lide Tårnby Kommune.

Så der er et ekstremt os og dem?

Ja ja helt vildt, så der tror jeg slet ikke at man kan drage de store konklusioner. Det skal man passe rigtig meget på med, lige i forhold til dem.

Der er vel også nogle steder hvor det fungerer ok?

Der har jo ikke været så meget, så er der jo de gamle historier med Københavns kommune hvor man... det har jo heller ikke været godt. Men nu tror jeg også Københavns kommune kan gå ind og være meget tromlende engang imellem. Og der tror jeg måske Zimono(borgmester i Tårnby Kommune) er god til at gå ind og sige næ.. det vil vi ikke, altså han var også med omkring metrobyggeriet dengang, hvor de bare ville have et eller andet igennem og så kan han være enorm god til at sige "nej det vil jeg ikke" men det er jo også det der gør at folk er sure på ham engang imellem. Fordi han er ekstremt god til at sige nej. Men jeg synes også han værner meget om kommunen og borgerne men det gør jo så måske engang imellem at det sker på bekostning af noget samarbejde. Men de har jo ikke haft noget godt ry Tårnby Kommune, det må man jo sige, de har haft et elendigt ry altid. Jeg kan da huske det i amtet da jeg sagde jeg ikke ville med til regionen alligevel men at jeg havde tænkt mig at flytte til Tårnby kommune, det kunne de slet ikke forstå et var da det værste sted jeg kunne finde på at søge hen.

Så kan du da gøre det bedre?

Jaja men det er jo så fordi man har haft nogle dumme historier, og når man så kigger på hvorfor der mon har været de dumme historier, dels har man måske været meget firkantet i at sige nej, der har nok også amtet har jo også været vant til bare at kunne bestemme. Så sige det skal i bare betale og der har man jo altid været meget påholdende i Tårnby Kommune og så har man sagt nej det vil vi ikke. Og det kan selvfølgelig være godt nok på nogle punkter, men det kan også gå hen og skabe en lidt uheldig kultur "den der nej kultur" sådan hele tiden værne om sig selv.

Nu nævnte du der med at det kunne blive rigtig godt hvis man var bedre til at arbejde sammen på tværs af kommunerne, så hvilken gevinst ville det være for jeres kommune?

Øh.. man kan jo sige at gevinsten ville jo være at for alle kommuner, jeg kan rigtig godt tænke mig hvis KL fik lavet et eller andet dialog værktøj så man kunne sige "jeg har et problem med den her en eller anden ting lige nu og som gælder os alle sammen f.eks. udbetaling Danmark, hvorfor laver man ikke et eller andet dialog forum, elektronisk dialog forum hvor man lige kan spørge ind, hvordan har i håndteret det her og hvordan gør vi det her, fordi der har jeg så mange små problemstillinger der opstår rundt omkring altid. Og hvorfor sidde og selv putte med sine problemer, og jeg har prøvet

at lave mit eget lille katalog med nogle medarbejdere jeg har snakket med rundt omkring i nogle andre kommuner, men jeg får ikke rigtig vedligeholdt det og så har der måske, jeg synes meget tit det er mig der ringer og spørger nogle andre om hjælp, jeg synes ikke jeg oplever det den anden vej og hvis sådan noget samarbejde netværk skal virke skal det gå begge veje. Så der skal ligesom skabes et rum for at man kan skabe dialog mellem og det kan gå begge veje. Men jeg har også været med i sådan nogle netværk hvor vi har prøvet at lave sådan noget hvor vi skal mødes engang imellem til et eller andet, men såå bliver det også så omstændigt og nogle gange bliver det.. hvad er dagsorden og hvad er det egentlig vi skal snakke om og så løber det ud i sandet.

Ville KL kunne gå ind og styrke samarbejdet sådan på tværs?

Det synes jeg jo, men min chef som har været i KL siger at det er ikke en del af KL's arbejde, men de gør det, men det tager de så penge for. Jeg synes bare det er underligt at det ikke ligger som en naturlig opgave for dem. Men sådan er det.

Bilag 3 - Interview med medarbejder Ø

Tilkomne medarbejder Å

Interviewer: Trine

Bisidder: Jakob

Noterer: Nilas

Hvor lang tid har du været ansat og hvilken baggrund har du?

Jeg har været her i 11 år, nej nok nærmere 12 år kom i 2000, har været i Skovbo kommune i økonomi afdelingen og Københavns kommune, sluttede i arbejdssekretariatet, så kom jeg til Tårnby Kommune. Jeg er kommunal uddannet, har gået på socialformidler, og på forvaltningshøjskolen. Jeg har gået på forvaltningshøjskolen flere gange, også her til sidst i noget halvårigt lederkursus

Samarbejde:

Vi kommer lidt ind på forskellige temaer, vi vil starte med samarbejde

På hvilket område arbejder jeres afdeling sammen med andre afdelinger?

Jamen det gør vi jo hele tiden, fordi det er jo derfra vi får oplysningerne hvis ikke det er anonyme anmeldelser. Så ringer de jo lige, det er jo kun mig, om jeg lige kan undersøge det og det. Og det gør jeg så og så selv om nogen af tingene i princippet ikke har noget med det her at gøre. Dem tager jeg alligevel, fordi jeg synes det kan være meget sjovt.

Kan det f.eks. være ovre fra jobcentret, hvor de synes at der er noget der lidt mærkeligt?

Ja f.eks. om der bliver arbejdet sort, det kan også være noget helt fuldstændig tåbeligt som f.eks. ovre fra handicap og psykiatri hvor de havde en fornemmelse af at der var en der havde meldt sin kørestol stjålet, og der vidste de at den havde personen foræret til en anden, så hun kunne få en ny, det var til en der slet ikke var berettiget til den, sådan en elektrisk kørestol der koster de der 25.000-30.000 Kr. der kørte vi ud og fandt ud af det og hentede det.

Ok så du er også meget opsøgende ud?

Nej..., men når de spørger om det, en gang i mellem ikke, men begrænset. Så længe vi kun er en her, er det begrænset hvad vi kan nå.

Hvordan synes du jeres samarbejde på tværs af afdelingerne fungerer?

Det har jeg altså ikke noget problem med. Der går man bare derover, de kommer herover eller man sender en mail om hvad de nu vil.

Kan du komme med nogle eksempler hvor man arbejder rigtig godt sammen?

Nogle af de tilfælde jeg kommer med er nok lidt forældede, men f.eks. ham der sad med børnetilskuddene, han gjorde fast det at så snart en eller anden kvinde fik barn nummer 2 eller 3 for den sags skyld uden at være gift, der fik jeg meddelelse om det, om jeg ikke lige kunne tjekke ud hvor faren bor og sådan noget og hvis det var den samme far begyndte det at være lidt mærkeligt at man fik 3 børn uden man på noget tidspunkt havde boet sammen ikk.

Det virker som om i bruger hinanden rigtig meget?

Jamen det bliver ikke så meget fremover..

Hvad sker der fremover?

Alt hvad der hedder udbetaling er gået til udbetaling Danmark. De der oplysninger fra børnetiskud får jeg jo ikke mere, de er overflyttet

Kan du ikke få henvendelser og sådan inde fra dem?

Nej, jeg kan heller ikke afgøre dem mere, de får jo kompetencen, dvs. de skal lave alle de grundlæggende undersøgelser, så kan vi herude komme til at køre ud og tjekke adresser og biler og sådan noget. Men de får jo også kompetencen her pr. 1. marts 2013 på pension og boligstøtte, som nok er de to ting hvor vi har tjent flest penge.

Hvordan vil i så kunne komme til at tjene penge hjem?

Der er stadigvæk friplads, i og med de år sagerne i udbetaling Danmark, vil de jo sende sagerne herved når de ikke kan komme længere.

Man sidder ikke lige så tæt på hinanden?

Nej det er efter min mening helt forrykt det der sker, i princippet er vi også to forskellige forvaltninger, hvis jeg har en eller anden sag i de her 3 måneder med boligstøtte, kan jeg jo ikke bare ringe derop og spørge hvor langt er i nået med børnetilskudssagen. Da det er to hvidt forskellige steder og vi har ikke ret til at få deres oplysninger.

Og når nu i sidder så langt fra hinanden er det jo ikke sikkert at de kontakter dig, hvis der er en eller anden sag de lige skal bruge hjælp til?

Det tror jeg de bliver nødt til, fordi det kan godt være jeg sidder langt væk, men alt hvad der hedder kontrol og bedragerisager ligger oppe i Hillerød, dvs. selvom du har en sag i Hirtshals ligger den også i Hillerød.

Så kan de ringe til dig og så er det dig der skal tage ud?

Ja, jeg tror det ender med at de skal sende noget og så kan vi køre ud og tjekke de sidste ting, men til gengæld siger de at de vil have undersøgt det med bankkonti og alt det der, undersøge det med institutioner og sådan.

Når nu du snakker om alt det her med samarbejde internt i kommunen, oplever du så nogen konflikter?

Nej vi havde måske i starten med sundhedsplejerskerne, de var jo ikke meget for at sige noget, så gik der måske noget af deres forhold til borgerne. Men det blev ret hurtigt ordnet med den leder der var derovre.

Hvordan vil jeres leder håndtere konflikten?

Lederen skærer igennem og sagde at de skulle. Hun skar igennem. Jeg ved de har problemer med sundhedsplejersker mange steder. På et eller andet punkt kan jeg godt forstå det, ligesom når jeg tager rundt i børnehaver og spørger hvem der bringer og henter er det ikke det store problem at få det at vide, men jeg gør det helst ikke og de vil helst ikke have det. F.eks. dagplejebørn, da dagplejemoren i den grad hænger på den, hvis der kommer oplysninger derfra. Det kan

Du har ikke oplevet modstand mod at arbejde sammen på tværs her internt?

Nej, der har jeg aldrig haft problemer.

Må jeg spørge, hvordan foregår samarbejdet? Er det formelt eller meget uformelt?

Det er egentlig meget uformelt, man kommer bare så ja.

Det ikke sådan at man går igennem lederen?

Nej nej. Man går direkte til den man skal bruge ting fra. Men det er ikke særlig typisk for Tårnby Kommune, der går det hele jo normalt gennem lederen. Det er fordi man kender hinanden, før jeg kom herover var jeg leder i kontantydelsen og kender alle dem der ovre fra.

Innovation:

Hvordan får man skabt nye ideer og er innovativ?

Ordet innovation findes ikke herude,

Hvordan er i innovative i Tårnby Kommune og i jeres afdeling, er i innovative?

Det er vi jo i princippet ikke ret meget, det synes jeg i hvert fald ikke. Så kan man grine af det eller lade være, men det korte og lange er at mange ting fungerer faktisk herude fordi man ikke hele tiden laver om fordi nogen får en ny ide. Man kan sige det var innovativt at denne stilling overhovedet blev oprettet.

Var det dig der opfordrede til det?

Det var lederen i personaleafdelingen, vi er vel det eneste sted i hele Danmark hvor det stadigvæk hedder en personaleafdeling.

Tænker i innovation ind i jeres arbejdsprocesser?

Lige nu er det langt hen af vejen ikke særlig nødvendigt vel, fordi det er røget op til udbetaling Danmark. Vi finder selvfølgelig på nye måder, men det er jo bare noget man gør når man vil kontrollere folk. Det man kunne gøre var at få nogle samkøringslister, i forhold til det her arbejde. Man kunne lave grupperinger i lister så man trak specifikke grupper ud f.eks. "fædrehotel".

Er det noget du ville kunne gå videre med til udbetaling Danmark?

De får det deroppe nu, det er ikke mig.. det er bare fordi på et tidspunkt så tilbød kommunen de der systemer til alle. I princippet kan du ikke se mere i de systemer end du hele tiden har kunnet, forskellen er bare at de laver nogle samkøringslister. Så har vi det sammen, hvorimod hvis jeg selv skulle tjekke det i 4-6 forskellige systemer.

Kan de sende de lister til dig?

Nej det er de ikke gør, det er der problemet kommer. De starter med at undersøge det fra listerne og hvis de har kompetencer til at det drejer sig om, gør de dem næsten færdige, fordi der er nogle ting de ikke kan. De kan jo f.eks. ikke ringe til vores daginstitutioner, igen fordi det er en anden forvaltning.

Burde de sende listerne til dig?

Nej bare sagerne, er lidt uinteresseret i de lister, fordi hvis sagen omhandler flere kommuner er det svært at løse. Er ligeglad med sager der går ud over kommune grænsen, da det er sager vi ikke kan gøre noget ved.

Kommer der nye opgaver fordi der er opgaver der rykker til udbetaling Danmark?

Næh, i princippet tror jeg at det bliver de samme opgaver, problemet er at vi ikke ved præcis hvad der kommer til at foregå fordi vi har ikke fået noget særligt godt materiale der oppefra.

Ved din leder noget om det?

Nej hun ved klart mindre end jeg gør, hun aner faktisk ikke en pind om det her.

I forhold til innovation, arbejder i godt sammen på tværs af afdelingerne?

Det er klart at der er nogle af de andre afdelinger der godt kunne finde nogle sager, jeg kan jo se engang imellem når jeg får en anonym anmeldelse. Tror ikke det er fordi de ikke vil, men de er bare ikke opmærksomme på det, f.eks. familieafdelingen, hvor vi kan se at faren har været med til møde heroppe, det er jo helt forrykt hvis vi ikke får det at vide hvis de modtager enlige ydelser. Det kan også have noget at gøre med at de ikke er meget for at afleverer de oplysninger da de måske kæmper for at få familien til at holde sammen eller et eller andet.

Kan man skjule nogle oplysninger?

Tror ikke det er det det handler om, tror mere bare ikke det er noget de fokuserer på.

Har i de nødvendige ressourcer til at tænke innovativt?

Nej, der er jo kun en mand på det her, kommuner har jo normalt 3 eller 4. vi er lidt underbemandede.

Kan du nævne nogle eksempler hvor der ikke har været ressourcer til at tænke innovativt?

Nåh.. men der er da sager jeg ikke får lavet, det er helt enkelt, så opretter jeg ikke engang sagen før jeg kan lave dem. Jeg plejer at sige at jeg er den eneste i kommunen hvor borgerne er glade hvis jeg ikke passer mit arbejde..

Har i de nødvendige kompetencer til at tænke innovativt?

Ja, der er ingen der nogensinde har blandet sig i noget som helst af det jeg laver, aldrig.

Kunne din leder sende dig på flere kurser og så lære lidt mere?

Nej der er ikke noget, fordi hvis der kommer nogle kurser om kontrol og sådan noget, så søger jeg dem bare. Jeg har aldrig været ude for ikke at komme på dem. Der tror jeg vi er meget heldigere stillet end så mange andre, det kommer jeg bare på. Men der er ikke så mange kurser, der er måske et eller to om året.

Føler du der er rum for at bruge de nye redskaber du har lært på de kurser?

Ja, det bestemmer jeg selv.

Kommunikation:

Kommunikerer i gode resultater ud til resten af kommunen, så man kan se at du når nogle resultater?

Når året er gået laver vi en opgørelse, på hvor mange penge der er sparet. Den foreligger vi for økonomiudvalget. Tror jeg nok, kan ikke huske om det er økonomiudvalget eller kommunalbestyrelsen.

Hvor meget har i tjent ind?

Ca. 1,2 mio. kr. sidste år i rene bedrageri sager/kontrolsager. Og omkring en mio. for bedrageri som jeg laver for ydelsescentret. Vi ville nok kunne tjen 3-4 mio. kr. uden nogen problemer.

Vil det sige at i havde kunnet lave mere og tjene flere penge ind hvis i havde været 2 medarbejdere?

Ja det er der ingen tvivl om.

Er det noget lederen og kommunalbestyrelsen ved?

Jeg har i hvert fald sagt det.

Hvordan er det blevet taget imod? Synes de det er en god ide?

Nej.....

Men for resten af kommunen, med gode resultater, får de det at vide?

Nej, der er nogle af de andre der spørger, men det er ikke noget vi sender rundt.

Synes du i kommunikerer godt i kommunen, kommer der positive historier ud? Ved du noget om de andre afdelinger?

Nej, ja jeg ved hvad de laver, men det er fordi jeg har været i en del af de afdelinger og nogenlunde ved hvad de laver. Alt det der er i den gamle socialforvaltning, ved jeg stortset om. Men når det nu er sagt, hvis du spurgte mig om noget i teknisk forvaltning ville jeg ikke ane hvad de laver. Andet end det der måske har stået i 2770(lokalavis).

Læser i meget lokalavisen for at få ting at vide?

Jeg gør i hvert fald.

Er der situationer hvor du synes i kunne være bedre til at kommunikere i kommunen?

Ja det kunne vi måske nok, jeg synes, der er faktisk ikke mange der ved at Tårnby er, nu må du ikke hænge mig op på det, Danmarks 5 eller 6 rigeste kommune vel. Og altså har så rigtig mange penge på kistebunden. Det er der sådan set ingen der ved.

Dem har i ikke tænkt jer at bruge af?

Det kan jeg ikke sige noget om, men jeg vil godt lige sige meget om at have en socialdemokrat siddende på borgmesterposten, med flertal i 70-80 år. Der bliver noget snusfornuftig købmandsskab. Jeg kan huske engang da de nedlagde motorvejen nede ved vandtårnet, den nedlagde man da den rigtige motorvej kom, man ville derfor bygge park op. Hvor man ude i dragør hvor jeg kommer fra ville man flugts bygge end stor park. Der blev den altså bygget over 3 år her, det var hvad der var sat af på budgettet hvert år. Man er ikke nærig, vi er faktisk end af de eneste kommuner i landet der ikke har afskediget folk i forbindelse med alle de besparelser. Og nu i forbindelse med det der udbetaling Danmark der skulle folk flyttes derop, der har samtlige herfra fået lovning på og tilbud om 3 forskellige stillinger i kommunen hvis ikke de ville flytte. Så skulle de sige ja til det tredje, så der er reelt kun en der er rykket derop. Det har givet nogle udfordringer, fordi de afdelinger der skulle modtage disse medarbejdere har været nødt til at ansætte vikarer i mellemtiden. Men for personalet har det været en kæmpe fordel.

Passer man godt på sine medarbejdere?

Ja det synes jeg jo.

Eksternt samarbejde:

Hvordan fungerer jeres samarbejde med SKAT?

Det er hurtigt besvaret, det fungerer stort set ikke. Der sker jo ikke noget som helst deroppe.

Kan du fortælle hvad det er for nogle udfordringer, kan du fortælle hvad det ikke er der fungerer?

Der sker jo bare ingenting altså, hvis nu jeg siger vi har fået en million til opkrævning på kontanthjælp, hos en kontanthjælpsmodtager der har modtaget kontanthjælp uregelmæssigt. Så bliver det ikke indkrævet. Det er nok fordi skat prioriterer anderledes.

Hver gang der er fokus på et eller andet f.eks. udenlandske biler så laver de en taskforce bum. De er jo i den grad reduceret på folk, og hvor skal de folk tages fra.

Det er Å der sender sager op til skat. Jeg ved ikke så meget om det, præcis hvordan det foregår.

Men vi kan se at beløbet vi får inddrevet er faldet drastisk siden det blev lagt over i skat. Det er ikke kun her, borgmestrene har været meget utilfredse med den måde opkrævningen foregår på. Fordi de mister penge på deres budgetter. Det er over hele landet, det er ikke kun her. Det er simpelthen skat generelt der ikke for alle de der penge hjem.

Så du mener der skulle være mere fokus fra skats side, det er envejskommunikation?

Ja det er det måske nok, men det ville Å kunne sige mere om. Jeg sender nogle ting til skat, men de sender også ting den anden vej, f.eks. når de modtager anonyme anmeldelser, men kan ikke forstå det hvis det ikke omhandler kontanthjælp, fordi så kan vi ikke gøre noget. Til gengæld for vi en del ting fra arbejdsmarkedsstyrelsen, de laver jo af og til de der kontroller i lufthavnen, det er altså effektivt. Typisk tager de ankomster fra pakistan og tyrkiet, og tager folk ud og ser hvor længe de har været væk, tager kopier af deres pas og så tjekker de deres systemer og tjekker om de får offentlige ydelser, det giver meget. Det er et meget effektivt samarbejde, 2 til 3 gange om året er vi ude og køre sammen med dem.

Der er normalt os, en fra arbejdsmarkedsstyrelsen, nogle stykker fra SKAT, alt efter hvor vi skal hen er der nogle med fra politiet. Så kører vi f.eks. ud på pizzerier, alm. Restauranter det kan være alt muligt. Så er vi lige 5-6 mennesker der.

Er i så en del af fairplay?

Ja lige nøjagtig. Det er 2-3 gange om året.

Hvem tager initiativ til det?

Det er SKAT, derude på sluseholmen.

Hvem har i af kontaktpersoner?

Michael Larsen, yu man havde mest dagpenge sager og dem havde vi ikke så mange af. Ellers er der rigtig mange penge i det der. Fordi sådan en eller anden modtager lod jo bare være med at raskmelde sig og når man så kørte ud arbejdede han jo(det var yu man). Ellers er det Michael.

De 2-3 gange der tages ud sammen bliver fastlagt i god tid, der var faktisk et møde her den 20. november 2012. så aftaler man nogle brancher og hvem, det bliver holdt tæt ind til kroppen. Så udvælger man nogle specifikke steder og så tropper man op og samler alle medarbejdere, det er lidt synd fordi de ikke rigtig får lavet noget mens man er der, men hvis der er sort arbejde er det ok. Nogle gange løber de af helvede til, nogen af dem. Det er derfor politiet er med nogle gange. Det er de eneste der må stoppe dem.

På det område fungerer samarbejdet med SKAT rigtig godt?

Ja, men jeg vil sige at det er relativt lidt vi har fået ud af det i kroner og øre. Forstået på den måde, at det som regel er dagpengemodtagere, kun sjældent kontanthjælpsmodtagere. Hvis det så endelig er kontanthjælpsmodtagere, er de sjældent her fra kommunen, fordi de her vil blive godkendt. Men vi får meddelelse fra SKAT om at den og den er blevet taget. I f.eks. en restaurant, det kan også være et bageri, de er noget af det værste efterhånden.

Fair Play fungerer godt eller?

Ja, vores problem ligger i opkrævningsdelen. De får ikke krævet de penge ind som vi sender op til dem som de bør. Jeg tror ikke der er nogen kontaktperson. Men det er John, der ved det, man kender ofte nogen fra gamle dage. I gamle dage før SKAT blev til SKAT og blev fjernet fra kommunerne(2005), var det nemt, der gik man bare derover og sagde der er noget galt på den og den virksomhed og så kørte de ud og tjekkeede det. Man kunne bare gå derover.

Kan man se at man fik indkrævet nogle flere penge dengang?

Det tror jeg slet ikke man kan være i tvivl om, hvis du spørger medarbejder Å. Jeg kan lige prøve at høre ham om han har tid... Medarbejder Å kommer ind...

Hvordan er det daglige samarbejde med SKAT?

Puh... problemet er jo at skat er en statsinstitution der er utroligt topstyret, hvis vi kunne få lov til at samarbejde med kollegaer på gulvet tror jeg det ville være rigtig fint. Men alt hvad skat foretager sig er styret inde fra Østbanegade(skats "hovedkvarter"). Og det er altså en flok akademiske strafferøve der ikke ved hvad der foregår ude i den virkelige verden og derfor slår det gnister en gang imellem.

Hvilke udfordringer har i haft?

Jamen altså, vi har flere diskussioner med dem i øjeblikket. For eksempel er der forskellige fomer for inddrivelsestyper de mener er belagt med. SKAT er jo som det typisk er for et ministerium, hvis de først har sagt et eller andet og bagefter finder ud af at det var en fejl, så indrømmer de ikke deres fejl, så kører de længere og længere ind i en krog. Og prøver at dække over det. Altså det foregår på den måde, kommunerne har ikke nogen inddrivelses myndighed mere. Men vi skal selv opkræve, dvs. vi skal sende folk en regning, så skal vi sende dem en rykker. I princippet skal vi sende kravet til inddrivelse i SKAT, og så skal de inddrive pengene på vores vegne. Det foregår alt sammen elektronisk via et edb system.

Har i nogen kontaktperson?

Nej, det har vi forgæves forsøgt at få. Vi har på borgerservice området, det var jo i 2005 ikke kun inddrivelsen der overgik til staten. Først var det meningen at skatteligningen skulle samles i staten, så folk ud fra et retssikkerhedsmæssigt synspunkt blev behandlet ens. Og så i den politiske rævekage der foregik, så manipulerede regnedrengene med nogle, de fik en opgave i finansministeriet hvor tallet på bundlinjen hvor tallet på bundlinjen var

givet på forhånd, så de skulle bare have en mellemregning ind. Der røg opkrævningen medover, på personskatteområdet der har vi jo stadigvæk at folk kan komme her og få hjælp til at få ordnet selvangivelse og forskud og sådan. Men vi har ikke nogen myndighed på området, dvs. vi kan hjælpe dem med det samme som de selv kan på deres PC via nem id eller tast selv. Der har vi altså med skattecenter københavn fået en liste med personer vi kan kontakte, men det er jo også fordi hvis folk står her og på selve skatteområdet har skat i lovgivningen en forpligtelse til at klæde os på rigtigt fagligt.

Inddrivelsen den, der skal vi jo lige pludselig, der vi jo kunder hos i SKATs inkassovirksomhed. Og vi har ingen beføjelser eller myndighed til overhovedet at blande os i hvordan de håndterer den opgave. Vi kan jo sagtens have en mening om at de ikke gør det godt nok, men vi har jo ikke andre firmaer at sende det over til.

Var det nemmere da SKAT var en del af kommunen?

Jo men altså det er sådan lidt engang imellem, der er jo journalister der ikke har tænkt sig om, jeg læste i sommer i jyllandsposten at jeg tror overskrifterne var "danskerne er tilfredse med skat". Det byggede de på at antallet af klager i landsskatteretten var styrtet siden 2005, og det tror da fanden fordi hvis man ikke ligner nogen og forhøjer nogen så er der jo ikke nogen der klager. Dett svarer til at man afskaffer færdselspolitiet og konstaterede at der ikke blev skrevet nogle færdselsbøder ud. Det er meget usagligt.

Fungerer det godt i fair play?

Ja men det er ligesom at hvis man er så heldig at få kontakt med nogle personer eller kollegaer i skat, så kan man få et rigtig fornuftigt samarbejde op at stå. Men når alt skal køre via KL og de der "skiderikker" i Østbanegade så fungerer det bare ikke. De har altså en eller anden tale ned mentalitet, til os ude i kommunerne. Det er meget vi skal makke ret, jeg har været med som bisidder inde i skatteministeriet 2 gange, kan ikke forstå vi skal med fordi det var afgjort på forhånd hvad der kom ud af det møde, altså det var så tydeligt.

De eneste der kan påvirke dem lidt er KL og så engang imellem når der er nogle borgmestre der slår sig sammen og går til pressen. Bevågenheden gør at skatteministeren flytter derfor nogle ressourcer fra et område til et andet, men det betyder jo så bare at det område han flytter ressourcerne fra bliver nødlidende. Grundlæggende var ideen med at samle al offentlig inddrivelse et sted jo god nok, problemet var bare man samlede den det forkerte sted. Fordi den myndighed der havde personalet og uddannelsen og it isenkræmet til at kunne varetage det var kommunerne. Der er ikke ret mange medarbejdere der er flyttet med over. Vi var 13 på inkassokontoret her i Taarnby kommune, i dag er der en tilbage i skat, der sidder og laver det han gjorde her.

I har fået nogle rigtig gode kontakter i forhold til det daglige arbejde, der er ikke nogle af dem der kunne hjælpe med at give kontakter?

Nej fordi de sidder jo i skat, de er jo bundet af den virksomhedskultur. De gør jo ikke noget de ikke må, de tænker ikke selv ligesom vi har været opdraget til i kommunerne. For os i kommunerne, jeg har selv været kommunalt ansat i 30 år., har der aldrig været noget odiøst eller halvkriminelt i at stille spørgsmål til en vejledning eller procedure. Det gør man bare ikke i skat, hvis østbanegade sender en vejledning til inddrivelsen så er det sådan man gør, ingen spørgsmål ved det og ikke til diskussion selvom det er pivravende forkert.

Er der i skat en ledelse der ikke har været med ude og se det udførende arbejde?

Ja, når man prøver at sige til dem at der er noget der ikke er hensigtsmæssigt, der bliver ikke lyttet.

Men din rolle overfor skat er inddrivelse?

Ja, men jeg sidder også med jeg er kordinator på det der er tilbage på skatteområdet. Og der har vi nogle kvartalsmøder med skattecenter københavn om hvilke problemer der er og hvordan det går. Det havde man også på inddrivelsen.

Dvs. i har fair play, inddrivelsen og de resterende resten af skatteområdet?

Ja, der er ikke kvartalsmøder på inddrivelsen men alt andet. Problemet er at det havde vi, men problemet er at skat i stedet for at varetage de opgaver de blev sat i verden for at varetage 1. november 2005, i stedet har brugt det meste af deres tid på at lave en kæmpe omstrukturering af virksomheden hvert år. Og kaster arbejdet op i luften. Omstrukturere, det gjorde man i stedet for at have inddrivelsen forankret i de specifikke skattecentre, hvor der var et godt samarbejde. I stedet går man ind og laver opgaverne i søjler. Og så siger man så at inddrivelsesopgaven på landsplan er forankret nede

i Roskilde, der kan godt sidde medarbejdere rundt omkring i hele landet, men som i princippet er ansat i Roskilde. Så døde de der små lokale samarbejder. Det fungerede faktisk rigtig godt.

Ø spørger Å hvor meget kommunens indkomst er faldet på inddrivelsen?

Jeg ved ikke hvor meget indtægterne er faldet, men restancerne er steget fra 25 til 65 mio. kr. på de fem år hvor de har haft ansvaret for det og det er ikke finanskrisens skyld det hele skulle jeg hilse og sige. De har også hen ad vejen fået indarbejdet ændringer i lovgivningen, netop for at styrke inddrivelsen, som var ønsker der stod meget højt på den gamle pantefoged forenings ønskeseddel, jeg vil våge at påstå at hvis inddrivelsen havde ligget i kommunerne og vi havde haft de samme lovhjemler, som skat har i dag så havde restance situationen i Danmark ikke set sådan ud finanskrisen eller ej.

Er det kun jer, er det også andre kommuner?

Præcis, der er jo mange kommuner der rører på det, jeg har et meget tæt samarbejde med inddrivelseschefen i københavns kommune, deres restancer er steget fra 545 mio. kr. til 1,3 mia. kr. på de seks år. Skat har haft ansvaret for inddrivelsen. Selvfølgelig betyder finanskrisen noget, folk bliver ramt på deres pengepung.

Du siger at i en gang imellem går i fælles front altså borgmestrene?

Ja, men det eneste der hjælper er hvis pressen tager det op. Det er selvfølgelig altid sjovt, især med Erik lund borgmester i Allerød som var tidligere inddrivelseschef i SKAT skatteceter København. Så han ved jo faktisk godt hvad han snakker om. Og det er jo altid sjovt når sådan en går til dem. Men så flytter de nogle folk fra noget til noget andet ikk og så er det jo klart at der kommer nogle opgaver der ikke bliver løst. Jeg misunder ikke skat den opgave de har fået, for eksempel har de ikke fået den IT opbakning de var lovet, som var forudsætningen for at de kunne løse opgaven med det reducerede medarbejderantal. Det system har de ikke fået endnu, og vi er nogle der er begyndt at tvivle på om det overhovedet nogensinde bliver til noget, de økonomiske rammer i SKAT har også gjort at man ikke kan rekruttere og fastholde et personale med det faglige niveau der bør være til stede, men så kan man jo sige at direktionen i SKAT simpelthen er for nosseløs og burde sige til politikerne at de simpelthen ikke kan løse opgaven med de rammer og de penge der er afsat. Der burdes spørges om de vil have personligning, inddrivelse eller andet, der er ikke penge til det hele.

Men føler du så at dit arbejde engang imellem kan være lidt forgæves?

I forhold til SKAT kan jeg godt føle mig, at det er lidt forgæves. Der er flere og flere kommuner der er begyndt at ligge hovedet i blød, bruge ekstra ressourcer på at holde kravene hjemme i kommunen i så lang tid som overhovedet muligt og prøve at få frivillige indbetalinger, vi har ingen myndighed vi kan ikke tvinge folk til noget eller true med noget. Men vi får måske 100 kr. eller 200 kr. om måneden i afdrag på restance i stedet for at sagen ligger 5 år hos skat hvor der ikke sker noget, det er at foretrække. Det er der rigtig mange kommuner der er begyndt og bruge, f.eks. Allerød kommune har fået overtalt byrådet til at det kun er i yderste konsekvens instans at man oversender sager til inddrivelsen. De holder simpelthen kravene hjemme. Det kræver jo så også at der bliver ansat flere medarbejdere i den kommunale opkrævning. Den nemme løsning ville være at et edb system sender en regning ud og 2 uger efter og hvis den ikke bliver betalt ryger den over i SKAT. Altså sådan groft sagt med mennesker af kød og blod at gøre, nogle ringer og nogle kommer og nogle skriver og sådan vil det være. Men sådan kunne man gøre ikke.

Ville man på den måde, med frivillig tvang kunne inddrive flere penge?

Det er der jo nogle kommuner der påstår, men der er jeg enig med KL som siger at der er kun en måde vi kan få tallene frem i lyset på og det er at gøre det som var meningen. I princippet kan man jo ikke klandre skat for ikke at have inddrevet penge som ikke er oversendt.

Kan du sætte nogle få ord på hvor det er samarbejdet knækker med skat?

Der er for langt fra toppen til og så ned til de medarbejdere der sidder med opgaverne. Så er man fra ledelsens side i skat for afvisende til at ville lytte på os ude i kommunerne. Fordi vi ved trods alt godt hvad det handler om ikke,

medarbejder Ø spørger medarbejder Å, du kan ikke i modsætning til skat indeholde i løn?

Det er alene skat, om der skal indeholdes i lønnen eller i en bil eller i et sommerhus. De bruger jo også ressourcerne forkert, en virksomhed bliver jo for stor ikke, da vi havde inddrivelsen her inddrev vi jo også personskatter. Og i sær på

selvstændige, så havde nogle brancer i perioder sværere ved at betale end andre, men vi kendte jo vores restanter ikke, og vi vidste at hvis f.eks. tømrer hansen ringede og sagde "det brænder sgu lidt på schultz, jeg kan ikke betale men kommer på torsdag med 25.000 Kr." så vidste man at hvis det var hansen der sagde det, så kom han om torsdagen. Hvis det var glarmester olsen som altid havde været en platugle vidste man at han betaler ikke før du står derude og panter i hans fakturaer. Det ved de jo ikke i skat, fordi det er jo ikke den samme medarbejder der følger sagen til dørs. Så de starter jo med adam og eva hver gang. Det er jo fuldstændig spild af ressourcer.

Medarbejder Ø bryder ind og supplerer med at de regner med at det kan være det samme der kommer til at ske med udbetaling Danmark og boligstøtte og sådan.

Medarbejder Å igen

Det vi har slået meget på i kommunerne om lokalkendskab og nærheden til borgerne, det har man undervurderet.

Hele mantraen dengang man lavede kommunalreformen som jeg vil minde om at den nuværende regering ikke deltog i. der var mantraet jo at det her skulle højne og styrke retssikkerheden, og gennemsækeligheden for den enkelte borger. Og at der i princippet kun skulle være en indgang til det offentlige. Og at der skulle være en inddrivelsesmyndighed. Sidenhen er vi altså kommet op på tre inddrivelsesmyndigheder. Og jeg ved ikke hvor mange forskellige indgange til det offentlige.

De kvartalsmøder i har, sidder i og snakker konkrete sager eller er det overordnede rammer?

Det handler om overordnede rammer, simpelthen fordi der er det jo sådan at skattecenter københavn som ligger ude på sluseholmen der hører vi fire kommuner under (frederiksberg, københavn, tårnby og dragør) og der mødes vi engang i kvartalet og der fortæller skat om hvordan og hvad der er af nye tiltag og hvad vi må og ikke må, der sker jo ændringer. Der er ting når folk kommer her med deres problemer med skat, hvor vi er nødt til at sige det der må vi slet ikke pille ved. Vi har slet ikke den faglige viden til alle punkter, hvis folk kommer med udenlandsbeskatning eller dødsbøbeskatning eller værdipapirbeskatning det er nogle rigtig tunge specialområder indenfor skattelovgivning og der kan man jo selv om man er meget dygtig skattemedarbejder i princippet jo aldrig blive færdiguddannet. Der er der ikke andet at gøre end at sige at de(borgeren) må pakke det sammen og tage ud på sluseholmen.

Vil det sige at der til de møder at det mere eller mindre bare er skat der kommer med nogle nye rammer?

Nej hvis vi har nogle kritikpunkter eller noget vi synes vi har, bl.a. havde vi på et tidspunkt nogle problemer med stabiliteten af driften af det nye system skat har stillet til rådighed for at vi via medarbejder indgang kan komme ind i folks skattemapper. Der var for mange udfald og sådan noget, og det tog man sig af det blev skrevet ned i referater og blev sendt videre. Det er en tung topstyret stats organisation at danse med.

Hvor kunne samarbejdet blive bedre, hvad med oplysninger har i adgang til de samme oplysninger som skat?

Vi er bedre til at organisere oplysningerne, jeg har en kone der arbejder i skat hun sidder med bobehandling. Og jeg ved at det ikke altid er lige let. I kommunerne havde vi et fælles system dvs. at alle der skylder penge eller har betalt eller videre er samlet i et system. Så hvis du giver mig dit cpr.nr. eller cvr. Nr. så kan jeg med et tryk med det samme få et overblik over hvad er dit mellemværende med tårnby kommune. Du kan ikke ringe til skat hvis du har været selvstændig og spørge hvad skylder jeg, og få sådan et svar fordi de oplysninger skal måske hentes i 4 eller 5 forskellige edb registre. Den it understøttelse skat har er at sammenligne med stenalderen i forhold til det vi har i kommunerne. Det var også derfor man forudsatte at man fik efi(system) fælles inddrivelsessystem, men det har åbenbart vist sig at være så komplekst at udvikle, det skulle have været taget i brug den 1. juli 2005, så blev det udsat til 2009, så begyndte vi at kalde det 7-9-13, det sidste jeg har hørt er at man ikke engang har sat en ibrugstagningsdato. Jeg tror ikke det bliver til noget, tror systemet er for komplekst og så har man grebet det opgaven forkert an, fordi det man skulle have gjort først er at lave et system som kunne samle alle de krav skat har liggende i et system. I stedet for at komme med et der både skal håndtere alle kunderne i skat plus deres egne systemer og udbetaling Danmark som også lige pludselig blev smidt ind fra højre. Jeg tror simpelthen det er for komplekst.

Så der er ikke nogen fællesplatform hvor i samarbejder med skat?

Ikke på inddrivelsen. På inddrivelsen har vi ingen møder og intet samarbejde.

Vi har ingen kontaktpersoner i inddrivelsen, men vi har tiltusket os noget, på ejendomsskatter, det er nemlig sådan at ejendomsskatter hæfter på ejendommen uden for alt andet så dem vil du næsten altid kunne få hjem. Dem har skat

samlet i skatteceter thisted, så alle vores ejendomsskatter bliver faktisk inddrevet oppe i thisted. Og der har vi fået tlf. nr. og mail adresser på de 2-3 piger der sidder deroppe og ordner det, der har vi et skide godt og fornuftigt samarbejde til dagligt med dem.

Var det noget man kunne udvide?

Det vil de jo helst ikke have inde i østbanegade, altså vi efterlyste jo at få et sted vi kunne henvende os. Så fik vi et særligt vip nummer vi kunne ringe på, men vi skulle ringe til det samme nummer når vi skulle have fat i inddrivelsen og når jeg sidder og arbejder kan jeg jo ikke sidde i en time og vente på at komme igennem. Så fik vi et andet særligt nr. og det skal de have der kommer vi forholdsvis nemt og hurtigt igennem med, men vi ryger ind til den ledige medarbejder der måtte være i inddrivelsen, i inddrivelsescentret nede i roskilde. Det behøver ikke nødvendigvis være den medarbejder der siddet med fingrene nede i opgaven, så fik vi en mail adresse men det er også en fælles mail adresse til inddrivelsescentret i roskilde. Den har jeg prøvet at bruge et par gange, der går et sted mellem 3-5 måneder inden vi får et svar.

Er de blevet for store?

En ting er den manglende inddrivelse, en anden ting er at skat kører en række projekter en gang imellem, hvor de afskriver det der efter deres opfattelse ikke kan inddrives som man ligeså godt kan opgive. Og der er vi jo langt fra enige med dem, vi synes måske de er blevet mere til en afskrivningsvirksomhed end en inddrivelsesvirksomhed.

Ø siger ”det betyder jo også at gælden reelt er endnu større”.

Den reele gæld er jo i princippet større ikke, SKAT har jo brugt den bemyndigelse de har fået til at eftergive og afskrive vores restancer. Hvis ikke de når at få gjort noget ved dem, lader de dem bare stå og forælde ikke. Problemet er også at det faglige niveau hos den enkelte medarbejder generelt i SKAT ikke er højt nok. Altså vi får sager tilbage hvor man som gammel garvet pantefoged med et halvt øje kan se at det er ikke rigtigt og det er ikke forældet.

Hvor lang tid har du været ansat her?

12 år. Kommer fra Københavns kommune hvor jeg har været i 20 år.

Afslutning:

I forhold til inddrivelsen:

Man kan vende det om et øjeblik og se det fra djævlens side. Fra skats side hvad er det i vil have vi skal samarbejde om, i er kunder i biksen. Det er os der leverer varen. Så det os der bestemmer hvordan vi producerer den vare. Problemet er at vi har ikke noget valg, vi har ikke noget andet sted vi kan gå hen. Og i skal huske på at kommunerne betaler faktisk skat for at inddrive de her penge, skat får via de her dut forhandlinger 5 % af det de inddriver. Så der er faktisk også penge i det for skat. Men problemet er at man har valgt, det er jo fuldstændig sindsygt at man har valgt at forankre opgaven om inddrivelse på landsplan i en provinsby undskyld Roskilde. Når enhver idiot kan se og det giver sig selv at langt de fleste skyldnere de bor i hovedstadsområdet. Det er jo fuldstændig bindegalt ikke, min kone arbejder i skat hun arbejder i høje taastrup efter at være blevet flyttet rundt 5 eller 10 gange. Som jeg siger har hun med bobehandling at gøre, og det er heller ikke for at fornærme provinsen eller udkantsdanmark, men langt de fleste bobehandlingssager/konkurser likvidationer betalingsstandsninger de sker altså i skifteretten inde i amaliegade eller i bredgade. Så lad os da for skats skyld få placeret de medarbejdere der skal møde op i de sager så langt væk som overhovedet muligt. Så de kn bruge det meste af dagen på at fise rundt i en bil eller i bus ikk.

Er det det samme billede lige meget hvilken kommune man er i?

Ja.

Altså den gang vi havde inddrivelsen her var det tit de ringede ude fra lufthavnen og politiet var derude og de havde stoppet denne og den. Det mest pudsige jeg har oplevet var 2 guldbarrer. Så ringede de jo hertil og spurgte om fordi de kan jo slå op, alt skyldt til det offentlige er registreret i et register, du kan ikke se hvor meget, kun hvilken myndighed den hører til. Det vil sige at hvis det f.eks. havde restskat oppe i skagen, ringede vi op til pantefogeden i skagen og forklarede situationen. Og hvis det så var noget de var interesserede i kunne der inden for kort tid komme en inddrivelses erklæring ind på fax. Og så kørte vi ud og tømte lommerne på manden og foretog udlæg i pengene. Det får man ikke SKAT til i dag, de letter ikke røven og kører nogen steder hen jo mindre folk skylder over 300.000 Kr. de går efter de

store penge, hvor vi i kommunerne har lært at mange bække små og det går, vi vil hellere bruge krudt på at lave projekter og ressourcer der gør at folk ikke kommer til at skyldes en halv million. Frem for at lave indsats grupper der skal kigge på dem der skylder over en halv million. Fordi hvis man først er nået derop restancemæssigt, er der ikke ret meget at gøre andet end at trække stikket og erklærer sig konkurs.

Der er store udfordringer i forhold til samarbejdet med skat.

Hvilken afdeling sidder du i?

Jeg sidder i den gruppe der hedder opkrævningen, men den er jo en del af servicecenteret.

Bilag 4 - Interview med leder Z

Interviewer: Jakob

Bisidder: Trine

Noterer: Nilas

Hvad er din stilling og hvad laver du?

Jeg er afdelingsleder i den her afdeling der hedder handicap og psykiatri og den har en myndighedsdel der består af 8 sagsbehandlere, en administration der er på 2 medarbejdere, en faglig koordinator og mig selv. Sagsbehandlerne varetager alle myndighedsopgaver (en bred gruppe fra fysisk handicap, sindslidende mm.) hele spectret, på alle naturel ydelser dvs. botilbud mm. Vi har kun en pengeydelse det er § 100. de fører og beslutter og følger op på sagerne. Så har vi vores administration som er under udvikling som betaler regninger som er med i budgetopfyldning og en masse andre administrative ting ad hoc opgaver. Under afdelingen hører også vores social psykiatri som består af 18 medarbejdere i dag tilbud og døgn tilbud og et opgangsfællesskab. Vi har en anden udfører del som er på de udviklingshæmmede og personer med personlighedsforstyrrelser hovedsageligt kognitive nedsat funktion, på 10 medarbejdere. Så har vi budgetansvar og personaleansvar for området her. Udviklingen af området osv.

Min egen baggrund uddannet senest som master i folkesundhed og før da er jeg socialrådgiver og det har jeg været siden 1986 og med det her område altså handicap har jeg været siden 2000. jeg har været i flere andre kommuner.

Samarbejde:

På hvilke områder arbejder i sammen med andre afdelinger?

Det gør vi med alle afdelinger, det er jo borgeren der indikerer brug for arbejdet. Så vi arbejder meget sammen med vores familie afdeling indtil de fylder 16 år følger vi dem på sidelinjen og fra over gangen til det attende år.

Så har vi vores jobcenter som vi har haft hele det der tværsamarbejde med, hele det der tværarbejde er i fokus igennem de senere år. Og der har vi på forvaltningslederniveau lagt nogle retningslinjer for hvordan vi skulle arbejde, hvis ikke afdelingen ønsker at holde et koordinerende møde, man skal møde i andre afdelinger.

Som så efterhånden har fået en holdning til at det gør man. Det fungerer sådan rimelig godt, og vi har det også i fokus fremadrettet i forhold til hele pensionsreformen og det brug for alle som også har incitament til at man skal sætte sig sammen. Hvordan det kommer til at se ud, det ved jeg ikke, det er der nogen der sidder og arbejder med.

Hvilke udfordringer er der ved sådan et tværfagligt samarbejde?

Altså der er jo mange udfordringer, først og fremmest skal man jo lære hinanden hvad man hver især kan bidrage med. Og hvis man ikke har et kendskab til hinanden, så sidder man og lover på andres vegne. ”Det gør de nok derovre, gå derover”. Og det er den der kastebolds effekt man vil væk fra og vi vil også gerne væk fra at nogle udtaler sig om andre afdelingers områder så man ikke sætter borgerne ting i udsigt som ikke bliver til noget. Det kan kun blive et negativt samarbejde, så det er det med at kende hinandens områder og være tro mod ikke at udtale sig om hvad andre kan men få andre ind som kan udtale sig om det.

Hvilke styrker er der så i samarbejdet?

Du får jo løst opgaverne mere hensigtsmæssigt, men det er jo ikke alle opgaver du kan løse på den måde. Der er jo også hele kassetænkningen som er en klar problemstilling. Og den kassetænkning må man jo på lederniveau komme ud over, fordi nu sidder vi her og det kan godt være at jeg har ret, men det kan også være at den anden har ret. Så er det jo at komme lidt ud over det og finde nogle løsninger og det kan man ikke læse sig til eller skrive sig til. Det er at sætte sig sammen og finde løsninger på de problemer der nu end er og de jo hele tiden.

Sker der meget samarbejde på tværs af afdelingerne i uformelle netværk her i huset?

Nej... er lidt usikker på hvad du mener med uformelle netværk..

Der vil jo være meget uformelt samarbejde i dagligdagen, når vi laver aftaler er det da et mål at de ikke skal laves i døråbningen. Det er i hvert fald det jeg arbejder med.

Har du oplevet at der har været modstand imod det?

Ork ja, det er der. Det det jeg mener med at vi er blevet meget bedre til det. At tale sammen, og det har meget med holdning på lederniveau at gøre. Øh fordi hvis man ikke har den holdning på lederniveau har sagsbehandlere det heller ikke. Godt være de synes det skal være sådan, men det bliver ikke til noget. De har jo ikke.. det kan være der er en i afdelingen der synes det skal være sådan men hvis resten ikke synes det er det jo ikke realistisk.

Har der været en kulturændring omkring det her med at samarbejde på tværs?

Ja det synes jeg, det er jo forgået over nogle år. Det starter på forvaltningslederniveau.

Innovation:

Vil du mene i er innovative her i afdelingen?

Vi pejler i hvert fald i den retning vil jeg sige og jeg vil mene at vores psykiatriplan er et udtryk for det. Men den skal jo implementeres, den er først lige vedtaget men den pejler i den retning. Jeg synes også vi er det i forhold til mange tiltag hvor vi tænker, det er mest i bedre måder at løse vores arbejdsgange der godt kan kaldes innovative.

Er i innovative på tværs af afdelingerne?

Jeg synes det er med i vores snakke, men med den definition du kom med i starten så vil jeg sige vi er på vej. Jeg kan ikke pege på et præcist projekt. Men jeg synes vores orientering er i den retning også på tværs af afdelingerne.

Er det en del af jeres daglige arbejdsprocesser eller er det igen noget der sker på et lidt uformelt plan?

Begge dele. Den gode ide i det vi lige snakker sammen er jo der man lige kan gribe den og tage den videre. Man kan jo godt sætte sig sammen og sige man skal have en god ide, men de kommer jo på mange leder og så er det jo om og gribe ideerne og tænke dem videre.

Hvor opstår ideer og hvordan opstår de?

Hvis jeg kunne sige hvordan der opstod innovative tanker, ville det jo være godt. Tror de opstår når nogen får en ide eller tænker på noget nyt. Snakker sammen og ser det fra en lidt anden vinkel, så det kan jo komme på mange måder. Det er også hvad man sætter sig for, hvad man egentlig vil.

Det her synes vi er rigtig usmart det vi laver her og så prøve at tænke det igennem så kan det jo give noget der. Sådan på det små plan i det daglige er der mange ting . og så er det jo bare at gribe ideerne og arbejde videre med dem. Og se om man kan implementere det, så må man jo ligge et sådan lidt mere struktureret tilgang til det.

Er der opbakning fra medarbejdernes side til at være innovative?

Jeg tror slet ikke vi bruger begrebet på den måde. Jeg synes nye tiltag og ideer bliver modtaget meget fint, der er folk meget pragmatisk "så lad os prøve det".

Du har ikke oplevet modstand mod det?

Det synes jeg egentlig ikke.

Hvad med den øverste ledelse, er der opbakning derfra?

Det kommer jo an på hvem den øvre ledelse er.

Hvis det er min chef (forvaltningschefen) er han meget lydhør, indimellem er vi jo også selv initiativtagere til mange ting i virkeligheden. Det kan både være effektiviseringer vs. Innovation. Vi arbejder jo hele tiden med at få det mere effektivt i vores ting med hvad vi foretager os. Og det kan jo indimellem i sig selv være innovativt. Men jeg synes han er meget lydhør og indimellem selv katalysator på at sætte ting i gang.

Er det noget der bliver italesat?

Det ved jeg ikke.

Er der de nødvendige kompetencer til at være innovative?

Jeg ved ikke hvilke kompetencer man skal have for det, de kompetencer skal man jo sørge for hele tiden at have ved at uddanne folk eller rykke rundt på folk. Og de udvikler sig hele tiden og der bliver stillet nye krav og forventninger. Så man har kompetencer til at være innovative synes jeg er svært at vide hvad det lige er for en kompetence.

Hvis der kommer en ny ide har i så det nødvendige rum?

Det kommer an på hvad det er for en ide.

Lad os sige at man vil have en ny metode til arbejdsgangen, vil folk være positive og åbne. Man er også nødt til at få forklaret at der er andre ting de skal lade være med. Så man er nødt til at formulere sig og forklare og formidle og få en eller anden forståelse sammen med sine medarbejdere så man får en eller anden samlet platform. Det kommer ikke af sig selv, det kræver noget snak.

Er der de nødvendige ressourcer?

Det tror jeg ikke er et spørgsmål om ressourcer.

Nu sagde du før at i gør meget ud af at videreuddanne jeres medarbejdere, gør i det hver gang der kommer nye ting?

Vi bestræber os på at det skal være sådan. En ting vi er specielle på i Tårnby kommune er at der er en meget let adgang til efteruddannelse. Så man kan sige vi har medarbejdere der, tror egentlig vi har medarbejdere der siger ”vi vil ikke mere, vi vil gerne have lidt fred og ro”. Vi er faktisk nogen af de førende inde for dette. Vi vil snart køre en runde for at se om vi hver især har de kompetencer der skal til for at løse vores opgaver. Og har vi ikke det, så bliver de alle tilbudt det, et eller andet så de kan blive bedre på det de skal kunne. På den måde er kommunen large, vi er jo en meget smal administration. Det betyder at der ikke kan sidde nogen og dangdere den. Så alle må bidrage med stort som småt, især i en afdeling som denne.

Har du oplevet at hvis man er meget fagprofessionel kan være en barriere?

Man kan vel sige at de fleste der er ansat på et rådhus er sagsbehandlere socialrådgivere. På en eller anden måde har de jo en forståelsesmæssig enighed. Det er mere det med at vi kan kun det og hvem kan så det osv. Så det er jo den der kaste rundt metode. I stedet for at det bliver sådan at man sætter sig sammen, så man kan lave en fornuftig løsning i den konkrete sag.

Har du oplevet at der lidt har været en dem og os?

Det er det jo begge dele, der er jo andre afdelinger dem og os. Hvis vi spiser julefrokost med hinanden overhovedet. Så er der jo dem og os.

Mærkes det på samarbejdet?

Ja det gør det, fordi hvis vi skal samarbejde ud for nogle generelle problemstillinger, så er det klart det kommer lidt på en prøve. Så skal vi jo se om vi kan samarbejde. Det kan godt være alle om bordet har ret ud fra de perspektiver vi hver især sidder med, men det kommer der ingen løsning ud af.

Har der opstået konflikter i forbindelse med det?

Ja, det vil der jo altid gøre, så må man jo se om man kan få dem løst. Det er ikke sådan at vi vælter i konflikter, sådan er det slet ikke, men det vil der jo være. Så kan vi ikke finde en løsning....

Hvordan håndterer man de her konflikter?

Meget forskelligt, så må man jo finde en eller anden måde og så må man tage det op igen på et tidspunkt. På en eller anden måde skal der ske en løsning på det, så må man ende op i et eller andet man så alligevel kan blive enige om.

De her løsninger er det jeg tænker, der skal man ikke gøre som man plejer. Man sætter sig om bordet fordi det ikke fungerer. Og det er der det står lidt sin prøve og man skal finde nogle fornuftige løsninger. Dem og os kulturen kan også ligge i forhold til de eksterne samarbejdspartnere.

Kommunikation:

Hvordan kommunikere man de gode historier ud?

Der er virkelig meget plads til forbedring og det har der slet ikke været tradition for og det er noget vi har talt om skal være bedre i sær i forhold til lokalpressen men også til vores politikere og så på tværs i forvaltningen.

Er der rum/platform for det?

Det er ikke noget jeg specielt har beskæftiget mig med, men man kan sige når det ikke har været en tradition skal platformen/traditionen skabes. Vi har ikke en sådan kommunikationsmedarbejder, faktisk det har kommunen ikke haft, men jeg ved man er ved at ansætte en kommunikationsmedarbejder. Det er noget man arbejder på og det er vel også et udtryk for at kommunen og kommunikationen skal man være mere opmærksom på. Jeg vil sige det nok er noget nyt.

Har i den nødvendige viden omkring andre afdelinger?

Vi har jo en afdeling hvor næsten alle vores opgaver er meget med at samarbejde med andre afdelinger. Om vi har den nødvendige viden. I og med vores sagsbehandlere arbejder så meget på tværs for man en vis viden.

For år tilbage havde vi sådan noget hvor vi fortalte hinanden om vores brug af paragraffer.

Kan du komme lidt ind på hvordan jeres eksterne samarbejde fungerer og hvad der er af udfordringer.

Vi har selv nogle eksterne, de ligger under min afdeling og bliver instrueret i hvordan de skal arbejde og det er under udvikling. Det ser man jo f.eks. i den nye psykiatriplan.

Fungerer samarbejdet godt eller hvordan?

Nej der er plads til forbedringer. På sagsbehandler niveau fungere det, men man kan sige at psykiatrien er et udtryk for at kravene er anderledes end de andre borgere vi visiterer for. Så det er derfor de skal have et boost opad i forhold til hvordan det ser ud. Der sker jo mange ændringer i behandlingspsykiatrien, det smitter jo af på vores opgaver. Og det er ikke den opgave som psykiatrien er klædt på til i dag.

Er der et dem og os her også?

Ja det vil jeg sige, for meget. F.eks. hvis man er hjemmevejleder, ser man sig selv som en selvstændig virksomhed eller ser man sig selv i sammenhæng med de opgaver vi som kommune har. Og det sker tit at de ikke forstår hvorfor vi visiterer i netop en situation og de ser det ikke som en samlet løsning med os, det vil vi gerne lave om på. Så de bliver tilknyttet afdelingen her således at de også får en ansvars følelse af at de også skal løse en fællesopgave her.

Bilag 5 - Interview med leder Q

Interviewer: Jakob

Bisidder: Trine

Noter: Nilas

Øvrige relevante oplysninger:

Været i Tårnby Kommune i ca. 2 år. Økonom fra Københavns universitet. Det Medarbejder Q har lært har været igennem arbejde, da det var et meget teoretisk studie og det rent praktisk kommer til at handle om noget helt andet. Har en karrierer igennem det offentlige system, har arbejde i stats og kommuner og haft en enkelt afstikker i en interesse organisation i en periode. Omdrejningspunktet i alt, hvad Medarbejder Q har lavet, har på en eller anden måde været politikskabelse på en eller anden måde og ressourcestyring og få bygget bro mellem, hvad der er politisk muligt indenfor en given økonomi. Det har været gennemgående alle de steder Medarbejder Q har været, men med forskellig placering. Her i Tårnby, er Medarbejder Q Leder af sekretariatet, som har en tværgående funktion i forhold til den forvaltningsstruktur de har, så den har fokus på arbejdsmarkeds- og Sundhedsområdet og Medarbejder Q's opgave er, at koordinere den indsats der er på det her område. Det er rigtig meget ift. De politiske sager de ligger frem. Så er det den koordinerende ift. Alt med økonomien. Medarbejder Q/afdelingen er den klump i forvaltningen, der går på tværs, hvor alle de andre afdelinger ligger med hver sin klumpsilo.

Det gør at Medarbejder Q er meget tæt på det politiske niveau og borgmesteren, som han i øvrigt har et rødt æble til, som han er i gang med at bestikke, fordi Medarbejder Q selv brugte ham da han interviewede ham til en opgave, så derfor giver han ham røde æbler. Det opfattes nok som bestikkelse, men Medarbejder Q prøver at forklarer sig ud af det.

Samarbejde:

På hvilke områder arbejder sekretariatet sammen med andre afdelinger og forvaltninger?

Det at vi har en forvaltningsstruktur, det gør i sig selv, at samarbejdet mellem forvaltningerne er vanskeligt. Det har desværre en sådan karakter, en silotænkning, at man ikke har en rigtig har en koncernmodel, som jeg gerne så. Men om en koncernmodel nødvendigvis havde understøttet det, er der ikke nogen garanti i. Hvis man havde etableret en koncern model, også man havde fået et bedre samarbejde på tværs af afdelingerne, det ved man derfor ikke.

Det er også meget personbåret og kulturbestemt, at man arbejder sammen, men samarbejdet på tværs af afdelingerne, det er der meget lidt af. Jeg synes selv jeg har prøvet at tage nogle initiativer for at få det gjort, men det er ikke noget, der er udbredt på nogen måde. Samarbejdet ift. afdelingerne, er omsiggribende og 90 % af min tid, går til det, fordi det netop er den her koordinering af tingene, som går på tværs. Samtidigt har jeg den rolle, at være stedfortræder for Kim, derfor er jeg forvaltningschef når Kim ikke er der og deler det på en eller anden måde meget ligeligt. I en anden Kommune havde jeg været en Vicedirektør, det kan så nogen gange være mere af navn end af gavn, men her er det i allerhøjeste grad også af gavn. Derfor får jeg lov til rigtig meget og er med til at håndtere, hvis der f.eks. I en afdeling skal have lavet noget, f.eks. En psykiatriplan, som kommer i Danske Kommuner næste gang. Så går jeg også meget ned i de enkelte afdelingers opgaver og sekretariatet her som sådan, er ekstremt afhængig af, at man samarbejder. Så er der en, der har et område til beskæftigelsesområdet, man har så helt naturligt samarbejdsflader til jobcenter og de afdelinger som har noget med aktivering at gøre, så de har ingen berettigelse, hvis samarbejdet ikke fungerer. Vi er helt afhængige af, at der er et tæt parløb med fagafdelinger. Afdelingens samarbejde, det er en utroligt stor del af det de gør, alt er knyttet op til samarbejde. Det er anderledes ift. fagafdelingerne. Men sekretariatet lever af det.

Hvilke udfordringer er der? Kan du forklare, hvorfor det er så svært det her samarbejdet på tværs af afdelingerne/forvaltningerne? Hvad der kan være en barriere?

Der er mange ting. Vi har lige lavet en ny forvaltningsstruktur pr. 1. marts 2013, der har de strukturelt gået ind og lavet nogle tiltag for at fremme det her samarbejde. Det jo én måde man griber tingene an, et redskab fra værktøjskassen. Nu må man lave en eller anden struktur, som gør at de tvinger det her samarbejde ned. Der har vi så lavet et organ ift. gruppen af unge, hvor børn og kulturforvaltningen i går. Så på den måde kan man strukturelt lave nogle tiltag, så man sikrer at man samarbejder og sikrer denne her gående på tværs. Der er også lovgivningsmæssigt noget der kommer og

understøtter det, som f.eks. Kan sige at vi skal etablerer noget der i kommunerne hedder rehabiliteringsteam, som også er noget der kommer til at gå på tværs, så der bliver vi tvunget til det, men noget af det er også noget der vi har etableret selv ift. unge, hvor der behov for at børn og unge forvaltningen ikke bare kaster sådan en håndgranat over til os, f.eks. nu får i lige Peter Madsen på 18 år, værsgo nu kan i gøre noget. Dvs. det er blevet formaliseret med struktur, men meget handler det om kulturen i min optik. Strukturen er en måde at gøre det på, men det er meget noget kulturelt bestemt. Jeg tror et vigtigt element ift. kulturelle er også det her, i min optik at kommunerne kan proppes op i det ideal, som passer som struktur til en kommune. I min optik i Tårnby, er klart et fagbureaukrati, der er ekstrem stor klup af professionelle, som sidder på hver deres område og sagsbehandler. Der bliver man enorm god til indenfor for sit område at kigge på at det, som at det er sådan det er. Og sådan en kultur med mange fagprofessionelle, der er meget optaget af, at det er normens § XX for mig i afdeling, så spørger man ikke lige ved siden af. Men der kunne man tænke, hvad hvis vi kiggede helt ud af det der, men det gør man ikke. Den måde gør meget, at man passer sit eget og spørg ikke andre ift. det her. Det gælder også bare på det her sted Trine har været i sekretariatet, der spørg man heller ikke, man ligger ikke et eller andet og spørger vedkommende, hvad hans bemærkninger er, det gør man ikke. Så sidder man og laver sine ting, så ligger man dem op. Så det er et fagbureaukrati og samtidig også hierarkisk, så ligger man det op til en, der har flere streger på skulderen, også tager du ansvaret for det, også er der ikke sket nogen fejl, det gør man også her og det er voldsomt vanskeligt at lave om. Igen kan man gribe til de strukturelle ting. Jeg har her i sekretariatet indført sådan en ting, at jeg ikke gider se en indstilling til det politiske niveau, hvis man ikke har sparet med en eller anden. Det har givet en lang række øvelser ift. hvem har du så sparet med. Hvis jeg spørger, hvem har du så sparet med og vedkommende så siger, at jeg har ikke lige kunne finde nogen, så siger jeg om igen.

Det jo igen at lave et strukturelt tiltag, som i virkeligheden burde være indlysende, men hvis man aldrig har gjort det. Jeg har altid været et sted, hvor man lige smider det over til hinanden og spørger om vedkommende vil kigge på det, se hvad han siger, men det gør man ikke i afdelingen, og det er klart kulturelt betinget her, at det både er fagbureaukrati, som man også vil finde i andre kommuner, men samtidig også, at man har en fejlfindings hierarkisk struktur, hvor man tænker, det ligger vi op, også er der en anden der har ansvaret til at gøre et eller andet.

Så også ift. at vi er gammeldags her i Tårnby, til mere at lave sådan en projektorganisering af tingene, der er vi nok ikke i top 5.

Hvad er der, af styrker hvis man skal samarbejde på tværs eller hvad er Tårnby Kommunes styrker? (10 min)

En af de positive sider, som der er kommet ud af denne her, det er jo at Tårnby Kommune, som sådan er en lille og ikke speciel befolkningsmæssigt fantastisk kommune - egentlig har landets bedste økonomi. Det er fuldstændig en fantastisk bedrift, det jeg stolt af, fordi vi burde ligge og rode rundt med Ballerup og Rødovre, men det gør vi ikke, vi er simpelthen landets bedste økonomi, vi skylder kun 2 mio. kroner væk, delt ud på 40.000, det er ekstremt lidt for en kommune. Min gamle kommune Ballerup, der skyldte man 700. mio. kroner væk og kommunerne er lige store. Så det der er kommet ud af, at man har haft den her fokus på, at nu skal vi sørme have orden og man sidder hver i sær, altså du er ansvarlig for din lille del, den skal fandeme være i orden. Det er helt sikkert en konsekvens af den måde at tænke på, at man har sådan en konservativ økonomi. Det er klart en af styrkerne og kommunen har været meget driftsikkert ift. det her. Det der så er problemet ved det, i min optik, er, at man har ekstremt hård brug for at finde nye løsninger i kommunen i dag. Der hæmmer den her, der er vi i en udfordring, med at få prøvet at få vendt den her kultur, således at man ikke eller at man i højere grad er ide genererende, det er ekstremt vanskeligt at skifte fra en type organisation også bevæge den hen i retning af en mere idegenererende og mere projektorienteret organisation, det er jo ekstremt vanskeligt, når man har haft, altså der er ikke noget værre eller vanskeligere end at ændre kultur. Det jo rodfæstet i en kollektiv bevidsthed, som på en eller anden måde er socialiseret ind uden at man tænker over det. Folk tænker jo ikke over de her ting, man skal jo ned og ændre på nogle grundlæggende antagelser, som man ikke engang er bevidst om man har, det er ekstremt vanskeligt, selvom man så prøver, at lave nogle strukturelle tiltag og vi prøver at sige, at nu prøver vi / laver vi noget tværgående, så det det jo ikke gjort ved struktur, som jeg ser det, det jo ik gjort ved at man ændre opfattelse, og det jo sindssygt svært, men det man jo tvunget til, for ellers så kommer vi til at tabe ift. finde nye løsninger og det er vi sindssygt pisket til at gøre. Men styrken er, at man har fået en utrolig økonomisk robusthed ud af det her.

Sker der samarbejde på tværs af afdelingerne i uformelle netværk?

Primært uformelt, det kan ikke undgås, så det er der bestemt, men langt langt størstedelen foregår uformelt, men der er stadigvæk ikke, når nok af det efter min optik, da man som sagt har en opfattelse af, at man meget holder det inden for egne enhed, afdeling og dermed indenfor samme forvaltning. Det bremser ekstremt meget, hvis man tænker på den måde og man går over og siger, hvad tænker i sundhedsmæssigt omkring den her borger. Men det er der naturligvis, men det er i høj grad uformelt. De ændringer vi laver nu, ved at vi laver de her tværgående, skal vi have et tværgående

unge koordineringsform, det jo netop i erkendelse af, at det ikke er nok, at vi bare den uformelle del, men 90 % af det er uformelt.

Innovation:

Vil du mene at I er innovative her i afdelingen?

I en skala for 0 til 10? Her i afdelingen 3. I forvaltningen generelt er nok 3-4 måske og forvaltningen samlet set, det er nok en 3-4 også.

Kan du fortælle om, hvordan i er innovative?

Det er meget ift. at finde smartere løsninger i allerede eksisterende ting. Det er meget at sige, prøv at se muligheden for at man sidder og klipper og klister noget sammen, kan vi så ikke i stedet gøre noget direkte eller en knap der gør det. I stedet for vi nu printer ud, kan vi så i stedet lave et enkelt årshjul eller et eller andet, der holder styr på, hvornår det nu er. Det er ekstremt meget udgangspunkt i allerede eksisterende drifrutiner.

Er I innovative på tværs af afdelingerne?

Ja det er der. Det er der helt bestemt, der er det igen denne her tværfaglige i at vi har denne her koordineringsøvelse. Så vi er i øjeblikket i gang med at udvikle økonomistyring ift. afdelingerne, således at vi går ind og siger, hvordan kan vi lave nogle rutiner, som gør, at i kan få noget bedre ledelsesinformation, hvad kræves der og hvad skal der så til ift. til det, hvad er muligheden og hvad kan i gøre og hvordan kan vi understøtte det. Så det er meget tænkt på tværs. Men også rent intern, hvordan kan vi få en mere optimal håndtering af vores politiske udvalg. Så jeg vil sige det er begge dele, men nok mest ift. det der strækker sig udover os selv. Det er de tværgående, som vi er mere optaget af og finde nye løsninger på.

Sker innovationen på et uformelt plan eller tænkes det ind i jeres arbejdsprocesser?

Nej det vil jeg ikke sige. Jeg synes ikke det opstår ad hoc, det er i høj grad planlagte ting. Det er også, udover det er på det uformelle, hvor man siger, her er der en opgave vi skal have gjort ala det og det, tal med XX afdeling, og find ud af, hvordan vi kan gøre det, så det også, hvor vi får sat os ned og får lavet et projektorganisering. Vi har sådan en gruppe, der skal finde frem til mere IT understøttelse på beskæftigelsesområdet, det er sådan blevet formaliseret ned, der er en styregruppe, der er det meget formel, men selv den del, hvor det uformelt, der er de stadigvæk med på, at nu skal man tale med XX afdeling, så finder vi ud af, hvordan man gør det. Der er det uformelt, at man ikke har skrevet ned, en eller anden projektorganiseringen af skidte, så det er mere på den måde. Det er ikke sådan et eller andet, at der sidder en eller anden idegenerende, en geo gerløs tilgang, der er der slet ikke, det er sat i system meget, det der bliver gjort

Hvordan opstår nye ideer og hvordan bliver ”de ført ud i livet”?

Det kommer meget an på, hvad for en slags projekt, der tages udgangspunkt i, men mit udgangspunkt er, at ideerne opstår fra det lavest altså fra praksis, så det er medarbejderne, det er hjemmehjælperne der har nogle ideer til, hvordan man gøre det her smartere, det er sagsbehandlere, nede i handicap og psykiatri, der er omdrejningspunktet i at finde en ny måde at gøre det på. Så i min optik, der er det de 3000 medarbejdere i kommunen, der kommer med ideerne. Det at ændre på et årshjul, det er en ekstrem meget en driftig, altså vi har de her møder, hvordan kan vi og skal vi så ikke gøre, dvs. det er rent struktur ting, det er ikke i min optik ikke særlig ide generende. Det er bare rent sekretariatsplanlægning, som kan blive lidt mere optimalt, der er ikke en skid ny ide eller rocket innovation, det er en udvikling i den eksisterende arbejdsrutine, men det er ikke meget innovativt. Det giver noget effektivitetsforbedring, men det er ikke innovation i min optik. Så innovationsdelene, som jeg ser det, at de nye ideer, de skal komme helt nede fra, det er ikke

mig, der tager en skæg hat på, også tager røde æbler og min borgmester, Kim også to andre ledere også sætter os ned og siger, nu skal vi lige finde ud af, hvordan den skal skæres.

Er der opbakning fra medarbejdernes side til at være innovative?

Ja det synes jeg der er, men det er ikke understøttet. Det er ikke understøttet, derfor lavede vi, den her gruppe, som jeg taler om mere optimal it løsninger osv osv. som noget jeg fandt på, og som jeg fik smidt en resultatløn omkring. Vi er også ekstremt forsigtige ift. belønningsmekanismer, altså skal man give nogen noget, der gøre det godt og en pose ekstra penge, hvor man siger, puha det lyder farligt. Men jeg synes det lyder sindssygt klogt. Men der kobledede jeg noget økonomi op ift. det, men det kunne man ikke rigtig lide, for der er jo også andre projektgrupper og hvem skal så, og hvorfor skal der så specieløkonomi til den, men det lykkedes, og der blev sat nogle helt overordnede mål, som jeg gerne ville have de arbejdede i retning af.

Men her blev de så meget, åhh nej, skal vi ikke have det ned i nogle delmål og hvad nu hvis det, så står der vi skal sikre, at det her bliver forbedret, men hvad nu, hvis vi ikke kan og hvordan skal vi måle det og gøre det op osv. Der havde jeg så en snak med projektlederen selv, det jo skide lige meget, det jo det vi rykker og der sker noget ved de her ting. Vi skal jo ikke have 50 forskellige mål og sidde at gøre dem op efter et eller andet og hak dem af, så er den løst. Det er det her der er opgaven, det er det her, der er udfordringen, vejen derhen det er i sidste ende skide lige meget. Derfor er det så en ny igen, det er bare at få præsenteret et eller andet også sige, sat jer ned og sig "hvordan får vi en bedre hjemmepleje". Uhh tænker man, vi er jo vant til, at hver bliver styret, hvordan skal vi gøre det. Men der er bestemt commitment til det, men der er ikke kulturklasse til ift. at få sådan en opgave præsenteret, find på noget, det man sgu ikke vant til, medarbejderen er vant til, at de aflagde regnskab for min del af det, også blev det hakket af, pludselig får de en defus opgave. Så det er nye ting, men dem, der indgår i det her, det med farve i kinderne og det har et indtryk af, at det vil man sindssygt gerne, selvfølgelig vil man det, så det er da meget commitment til. Men blandet med en forsigtighed, fordi kulturen er en forsigtighed og en fejlfindingskultur, det så at få præsenteret et eller andet, men lige får nogle penge, hvis man har gjort et eller andet, gud så lad os da hellere starte med at sætte os ned og blive fuldstændig enige om, præcis, hvordan de her penge bliver udløst. Selvfølgelig får de deres penge, bare de gør et eller andet, men så tænker man straks, nu må vi hellere lige få skrevet det hele ned. Så det er vanskeligt at lave den her, så det lettere vi så kan sige, jamen det blev løst, din opgave det er, at køre ud til tre borgere og levere hjemmehjælp til dem og i øvrigt, hvad der kommer ud af det, skidt med det, bare at vi kan slutte af og sætte hak, at du har været tre steder, det er man vænnet til at, der er opgaven, at man kan sætte hak, at man har været der tre gange og det der er kommet ud af det, altså hvor godt det var, det er ikke det, der afgørende. Så pludselig vende det om, og sige det der nu er afgørende, det er den store tilfredshed der er, blandt de borgere du er ude hos. Det er lige meget at du har været hos tre eller to eller fem, det er ikke det, de bliver succesbarometeret. Så er det jo naturligt at sige med det samme, det jo ikke det vi har aftalt, det jo normalt at jeg bare har været der fra kl. 7 til 16, det er jo det jeg kan måles på. Ikke det at jeg pludselig har skabt et positivt resultat ift. en borger eller ift. en opgave.

Så jeg tror det er det, der er tankegangen, det at du bliver knyttet op og man siger, at det som det handler om, det er, at levere et positivt resultat, det er nyt.

Er der de nødvendige kompetencer blandt medarbejderne til at være innovative?

Ja det tror jeg sagtens de har. Jeg tror ikke det er redskaber på den måde, at nu skal man være på sådan et kursus, så lærer man at tænke på tværs og lærer at tænke ud af boksen, det tror jeg egentlig ikke på.

Det handler mere om, at skabe rum for at man kan gøre det. Så det handler mere om at få sat en gruppe ned sammen og sige, det der er opgaven, det er, at i skal skabe en positiv udvikling ift. det her. Find ud af, hvordan man kan gøre det her, og kom med nogle bud på, hvordan man kan gøre det.

Dér at sætte sådan et læringsrum eller innovationsrum, altså hvis du får sat det op, så kommer innovationen, så kommer de gode ideer af sig selv.

Jakob – du nævner at i har medarbejderne, der brænder for det?

Ja, det er bare fra, at vende sig fra, at passer bundlinjen, så det nu en opgave, at få hævet bundlinjen, så det mener jeg bestemt, at man har. Det er mere det her at sætte de rum op, der giver anledning til at give til eftertanke til at man kan eksperimentere og gøre noget andet. Og medarbejderen ikke tænker, at nu bliver jeg straks slået ihjel, det her bliver jeg jo knyttet op på. - Nej det er okay, det er fint. Det bryder med den her kultur også med, at man lægger op til, at chefen er nu også den klogeste i verden. Den jeg talte om tidligere, at nu ligger man det op, så det chefen der tager ansvaret. Hvis man overlader det til borgmesteren eller til vores kommunaldirektør og lade dem være den innovative, så er vi fuldstændig ildstedt som kommune. Men de her rum, de er sindssygt vigtige. Blandt andet den her Otto scharmer teori – U tankegangen, det her med, at man skal tænke ud af boksen og sætte de her rum op, det er sindssyg afgørende.

Men det er ikke nogle særlige kompetencer, medarbejderne skal have, man skal bare have mulighed for at kunne udfolde sit potentiale.

Er der de nødvendige ressourcer til at være innovativ?

Ja det er der. Det er ikke et økonomispørgsmål at skabe, det er i allerhøjeste grad en mental proces, at skabe en kultur, der skal gøre at man agere anderledes. Der er ikke noget i sig selv, der gør det vanskeligt, at lægge et papir hen og få nogle andre øjne på, så overhovedet ikke.

Der er intet økonomi i det, i min optik. Der er tvært imod økonomi i, at vi ikke gør det. Så får vi problemer, hvis vi ikke får denne her mere idegenerende kultur

Har du oplevet at der har været en "dem og os" kultur, som har været hæmmende for samarbejdet?

Det tror jeg der er i en million eksempler på, "dem og os" kultur. Ift. herude har du skoler, som de decentrale elementer, der er enormt meget "dem og os" ift. dem, der er ansat, iskolde hænder, som sidder her op på rådhuset også dem, der udfører varen, altså de varme hænder. Der er meget "dem og os" kultur. Er er meget "dem og os" kultur ift. os bare i afdelingerne. "min afdeling går godt", det er det vigtige og de andre kommer og giver problemer. Nu kommer der et sekretariat, som belemrer nogen og pludselig skal man gøre et eller andet på tværs. Så der er enormt meget dem og os ift. interne afdelinger i forvaltningen og også ift. forvaltninger. Så der er "dem og os" kultur everywhere.

Jakob – kan du komme nærmere ind på, hvorfor der er den her kultur?

Grundlæggende så er det jo et udtryk for, at man ikke er skarp nok ift at tænke værdibaseret ledelse. Hvis det nu fuldstændigt var klart, hvad kommunens samlede opgave er og havde den her forståelse af, hvad helheden er, så var der ikke nogle problemer. Så var alle med på det. Men når man ikke lykkedes med det, så opstår der, "at skoler så tænker skolerne sit", så bliver det den her opgave, men det er ældreområdet, der er i vækst, vi skal have nogle penge, og bygge nogle skoler, så vi kan få nogle penge herover. Det jo os der har brug for dem. Så bliver der en opfattelse af, at man grundlæggende har en kommune, der er en arbejdsmarkeds- og sundhedsforvaltning og det kan man jo ikke.

Så hvis man ikke får skabt, denne her overordnede værdisæt, der får folk til at tænke i denne her enhed, så opstår der det her. Det har ikke lykkedes på kommunal niveau, det har ikke lykkedes for hele kommunen, for vi sidder igen og har vores egen forvaltning og tænker "det er fandeme også strengt, at nu er det igen børnene, der ikke blev straffet i budgettet", det var os, der skal ud at levere nogle penge, det er da fandeme ikke rimeligt, fordi sundheds- og omsorgsområdet er i vækst.

Men det er jo et eller andet sted helt fair, hvis man politisk prioritere, at vi vil have verdens bedste skoler, men vi kan egentlig leve med en anden division sundhed. Det jo et eller andet sted et fint politisk udtryk for politisk prioritering. Men der opstår der igen, hvor vi har problemer med at tænke i en helhed og det kommer til at gælde ift. forvaltningen her, altså der svigter sådan en som Kim og jeg, der ikke får ift. en ændring af forvaltningsstrukturen, så kommer der mange slåskampe til at afgøre, "hvorfor skal jeg aflevere en halv årsværk", siger den ene afdelingsleder over til den, det kan ikke være rigtigt, så meget bruger personen slet ikke osv. I stedet for at sige, "hvad er egentlig helheden i hele den her forvaltningsstruktur, er det ikke det, der er det afgørende?". Kan vi leve med, at vi f.eks. ikke har en

handicapafdeling. Der bliver det igen den her, hvi jeg sidder i mit socialcenter, så er jeg skide ligeglad med handicap og psykiatri, bare mit eget kører rundt. Det er udtalt, må man sige. Men jeg ved ikke om det er værre end andre kommuner, for man finder det i alle større organisationer. Men det er et udtryk for, at man ikke er god nok til, at få det her værdibaseret ind, således at alle er klar over, hvad er egentlig helheden i det her, det bliver der ikke tænkt ind. Der bliver stedet tænkt enorm meget i dele, hvilket er et sindssygt problem fordi, den samlede organisation er efter min mening meget mere en sum en de enkelte dele.

Kommunikation:

Hvordan kommunikere man positive resultater ud til resten af Kommunen?

Ja det gør man. Men det er efter min optik og min mening igen, at det også er noget vi er begyndt at ændre på. Vi har et organ, der hedder lederforum, som er afdelingsledere og decentrale ledere, der er samlet for tid til andet. Der sat jeg "image" som punkt på dagsordenen ift. til det her og sagde, "har vi et imageproblem?", så var der en der sagde, vores nye jobcenterchef, der sagde, "at det tror han at der havde været og at der stadig var ift. det her jobcenter og, at der havde været et problem og man ikke har kunne få ansøgere og alt muligt andet". Det skal så sige, der har været ekstremt meget udskiftning i jobcenteret, som er en ny forvaltning, der blev slået sammen med sundhedsforvaltningen tidligere.

Men der begyndt han så at fortælle omkring, hvad de gjorde og hvordan der havde været det her problem og man havde haft det dårligt, men at man nu gjorde de her ting.

Der havde vi så den her diskussion omkring vigtigheden ift. det her. Det førte til at vi nu har, - tidligere havde man sådan en afslutningsrunde, hvor der kom alt muligt, "at det er også forfærdeligt det hele, vi kan heller ikke lide det", den er nu endt og vent til, at der nu kommer man med de positive historier. Det er mig der har fået sat det på, det er en fantastisk vigtig ting, for det der med, at man hele tiden fokusere på det de 2/3 dele der går skidt, i stedet for, at fokusere på 1/3 del, der går godt. Det kan jo også være mere en halvdelen, der går godt. Men det var der en tendens til. Det var simpelthen noget skidt og det førte til en masse god energi ift. og det er jo sindssyg vigtigt, for hvis man ikke på lederniveau, er opmærksom på, at få kommunikeret de her positive ting ud, jamen så gør andre det heller ikke. Det er ekstremt vigtigt. Jeg arbejder meget bevidst med det og få kommunikeret det ud. Når der er sådan et udvalgsmøde, hvor man sidder og drøfter, f.eks. hold kæft hvor er det godt, det som sundhedscenteret gjorde, så sender jeg en mail ud til sundhedscenteret og vær lige opmærksom på, at det var skide godt.

Det tror jeg heller ikke man har været eller man skal jo heller ikke have en rose kultur, men jeg tror bestemt ikke, altså jeg var imponeret over, hvor dårligt det var til det, her i Tårnby kommune. Det var nærmest ikke eksisterende denne her del og enorm vigtig. Men det er vi begyndt at arbejde med, her kan man så sige igen, det er på en eller anden måde startet med at få sat en ramme op omkring det, hvor man gør det her og siger, kom nu med den god historie. Hvis man først bliver bevidst om det, så bliver det også lettere og kommunikere ud. Men det er meget vigtigt at det er ledelsesdelen, der går forrest, fordi ellers begynder medarbejderne heller ikke at gå rundt at rose hinanden og gøre alt muligt andet.

Så det arbejder jeg med, det arbejder forvaltningen her meget med, at være opmærksom på, at vi får kommunikeret ud. Vi er også begyndt at gøre det eksternt, som sagt her i næste nummer af "danske kommuner" bliver borgmesteren interviewet ift. den socialpsykiatrisk-handleplan, som Trine og jeg skrev, det er også sådan en ny måde. Det er ikke noget Tårnby Kommune normalt plejer at gøre, men jeg har arbejdet i KL, så derfor ringede jeg til Danske kommuner og sagde, det her er en god historie, vil i ik gerne fortælle den. Jo det ville de gerne. Men det er ellers ikke noget men normalt gør og det er heller ikke noget kommuner normalt er særlig gode til. Der kører man sin egen og tænker, at vi skal undgå, at der kommer en dum børnesag eller handicapsag og den gode historie, er der nok ikke nogle der er interesseret sig for, men er mere i interesseret i, når noget kikser.

Men sådan er det ikke nødvendigvis altid, og det har også stor betydning, når en eksternt viser interesse, det øger jo interessen, når folk så ser. Gud Tårnby er jo med i en masse ting og de skriver om vores borgmester og de bruger nogle penge på det her. Så utroligt vigtigt både internt og også eksternt og arbejde med storytelling og den gode historie, helt enormt vigtigt.

Har I den nødvendige viden om andre afdelinger?

Der tror jeg egentlig ikke der er så meget i de officielle kanaler osv. i et nyhedsbrev, der siger "ihh, hvor var det godt, at vi kom i Danske Kommuner", der er det mere den uformelle del. Altså hvor man får videre kommunikeret, hvad er det

der sker, hvad var det der gik godt der. Men der synes jeg egentlig at huset er meget godt til at få de ting ud. Der fungerer rygtebørsen egentlig meget godt, så det ved man godt. Og her kan man sige, at ift. det at vidensdeling er god nok ift. os, så får man de informationer, der er vi en anden situation i sekretariatet, da er vi meget tværgående. Der går vi naturlig dialog med andre og der finder vi ud af, hvad det er der sker, fordi vi har den tværgående, både internt, men så også de ting, der skal koordineres fra hele kommunen. Der koordinere vi så andre fra økonomisk forvaltning, børn og kultur. Derfor indgår vi i en sådan mere tværgående og får den viden rundt. Jeg kan godt forestille mig stadigvæk, at de enkelte medarbejdere i handicap afdelingen eller de enkelte medarbejdere i forebyggelse og omsorg, de får ikke nødvendigvis. Og specielt ikke, hvis man ikke har en kultur, hvor det så bliver kommunikeret ned og ud og sagt, ”nu vi for resten i Danske kommuner” vær opmærksom på, at nu har vi lige fået en ny innovationsdag ude på ugandavej. Der er det ekstremt vigtigt ift, den uformelle. Så det er ikke så meget nyhedsbreve, der kører rundt og siger ”nu er det nye ESTH system i luften, alle er glade”, de bliver læst, men det er meget mere den uformelle om at det var en fantastisk ting, som teknisk forvaltning gjorde.

Men det kan bestemt blive bedre, fordi at man ikke har haft fokuset der, så man kunne blive noget bedre ift. den storytælling del.

Der er ikke nogen begrænsning for at man opsøger mere viden, der er de officielle kanaler, men det er meget mere de uformelle kanaler, der er det mere at vende sig til at opsøge det. Det er fint med nyhedsbreve der tikker ind, men det er ikke alt man bruger derfra.

Jeg tror at kulturen er mere. Jeg tror også der er en fare for at overkommunikere, specielt med de her standardiseret 8 nyhedsbreve om alt muligt andet, er det relevant for alle.

Bilag 6 – Ledelsesgrundlaget i Tårnby Kommune

Introduktion til ledelsesgrundlaget

Ledelsesgrundlaget er formuleret på baggrund af drøftelser i ledelsen om "God ledelse i Tårnby Kommune". Ledelsesgrundlaget skal sikre, at ledelsen på alle niveauer i Tårnby Kommune har et fælles afsæt, når mangfoldigheden af ledelsesopgaver skal løses individuelt eller i et samarbejde.

God ledelse kræver lederkompetencer indenfor en række områder. Med henblik på at beskrive forventninger til ledelsen i Tårnby Kommune er der indkredset 5 områder, der repræsenterer centrale fokusområder for ledelsen. De 5 områder er koblet med centrale kompetencer, som en leder skal stile imod at mestre. Disse er beskrevet nedenfor. Den daglige opgavevaretagelse skal således tage udgangspunkt i ledelsesgrundlaget, og ledelsesgrundlaget skal samtidig være et afsæt til lederudvikling.

Det centrale begreb i al ledelse er loyalitet. I et hierarkisk opbygget system rækker denne i enhver situation opad.

Ledelsesgrundlagets 5 fokusområder:

Dynamisk, nærværende og anerkendende ledelse

"Dynamisk, nærværende og anerkendende ledelse" beskriver ledelsesfundamentet ud fra den antagelse, at medarbejdere er den vigtigste ressource.

Første forudsætning for god ledelse er, at lederen er et ordentligt menneske, samtidig er følgende lederkompetencer centrale for dynamisk, nærværende og anerkendende ledelse:

- Aflæser og forstår menneskelige relationer.
- Skaber tillid og indbyder til sparring.
- Er klar, direkte og synlig på en måde der opleves fair.
- Delegerer opgaver – og følger konstruktivt op.
- Er troværdig og loyal – holder fast i kommunens grundværdier, også når disse udfordres.
- Skaber trivsel og et godt arbejdsmiljø for den enkelte med respekt for hensynet til den samlede personalegruppe.
- Reflekterer over og arbejder med sit lederskab.
- Kommunikerer og lytter reflekterende i en dialog. Strategisk ledelse og fremadrettet udvikling

"Strategisk ledelse og fremadrettet udvikling" understøtter arbejdet med visionen.

Følgende lederkompetencer er centrale for strategisk ledelse og fremadrettet udvikling:

- Sikrer at organisationen ledes dynamisk i forhold til omverdenens udvikling.
- Ser sig selv som en del af såvel det lille som det store fællesskab i relation til ledelsesopgaven.
- Skaber rum for refleksion og innovation – understøtter læring og er åben for nye muligheder.
- Tegner og formidler perspektiver og visioner ift. personale, økonomi og borgere/brugere.
- Sikrer at viden om og erfaring med fejl bruges konstruktivt.
- Udfordrer det bestående med henblik på effektivisering og kvalitet.

Borger- og brugerrettet ledelse

"Borger- og brugerrettet ledelse" beskæftiger sig med den udadvendte drift. Følgende lederkompetencer er centrale for

god borger- og brugerrettet ledelse:

- Sikrer at medarbejdere er bekendte med og efterlever politiske og forvaltningsmæssige beslutninger.
- Sikrer at medarbejdere møder borgere/brugere på en respektfuld, værdig og effektiv måde.
- Fremmer forventningsafstemning omkring den kommunale virksomhed gennem information og dialog.
- Fremmer dialogen med borgerne.

Kvalitetsledelse

”Kvalitetsledelse” understøtter arbejdet med strategisk og fremadrettet udvikling. Følgende lederkompetencer er centrale for kvalitetsledelse:

- Er mål- og omkostningsbevidst.
- Sikrer at kvaliteten er i overensstemmelse med regler og rammer.
- Skaber rammer, der fremmer samarbejde på tværs af forvaltningerne.
- Sparrer med eksterne netværk og samarbejdsrelationer.
- Følger op på igangsatte initiativer.

Administrativ ledelse

”Administrativ ledelse” fokuserer på driften internt og understøtter de andre områder. Følgende lederkompetencer er centrale for administrativ ledelse:

- Sikrer at kommunen kan håndtere nuværende og fremadrettede krav og forventninger gennem kompetenceudvikling.
- Tilvejebringer viden om og skaber forståelse for den faglige kontekst.
- Skaber forståelse for beslutninger og opgaver gennem begrundelse.
- Sikrer overholdelse af fastsatte mål, rammer og deadlines.
- Sikrer korrekt dokumentation i forhold til opgaveløsningen.

Godkendt af ALG, 29.11.2011

Bilag 7 – Uddrag af logbog fra praktikperioden i Tårnby Kommune

Logbog 2/2-2012 - min første dag

Min dag startede kl 09.00, hvor der var arrangeret morgenmad for hele teamet, så jeg kunne få lov til at hilse på dem hver især. Synes det var rigtig rart lige at se ansigter på dem der er i afdelingen. Herefter fik vi sat min computer til og Lars vidste mig rundt på rådhuset, så jeg kunne få hilst på diverse medarbejdere. Herefter gennemgik Lars og jeg en plan for de næste 2 uger, der var en masse spændende opgaver klar til mig, hvilket jeg var rigtig glad for. De opgaver jeg skal lave er:

Hverdagsrehabilitering:

- pressemeddelelse
- kommunikationsplan
- evaluering
- Brochure
- Info til medarbejderne
- Til møder med diverse plejehjem

Velfærdsteknologi:

- Lave oplæg til udvalget omkring anvendelse af nye tænkelige teknologier

Ledelsesinfo:

- Opdateringer til udvalget

Budget for 2013

Herefter havde Lars arrangeret at jeg skulle spise frokost med dem der nu skulle til frokost, da han ikke selv plejer at spise frokost i kantinen. Det var her interessant at medarbejderne nærmest havde fast pladser i kantinen

Efter frokost, blev jeg sat til min første opgave, hvor jeg skal skrive en pressemeddelelse omkring hverdagsrehabilitering at projektet er gået i gang. Var lidt nervøs, men jeg googlede lidt og fandt en pressemeddelelse fra fredericia. Er kommet godt i gang, er ikke helt blevet færdig, den skal vises frem på mandag. Lars har kigget på det jeg har skrevet indtil videre og han synes at den er 85 % god :)

Om eftermiddagen mødtes vi allesammen til frugt, det er en tradition man har hver torsdag. Jeg synes jeg har fået det indtryk om jeg har temmelige frie tøjler, og at de har tillid til mig og mine kvaliteter.

Refleksioner for i dag:

Har fået det indtryk af fra de andre medarbejdere, at det er en meget gammeldags kommune. F.eks. har de ikke hjemmearbejdspladser, kun forvaltningscheferne (som fik det for 2 år siden), medarbejdernes begrundelse for det er, at ledelsen ikke tror de ville lave noget og der ville blive snydt alt for meget. Derudover er der lavet en politik, at man ikke må have mobil fremme eller bruge den i arbejdstiden. Derudover er det mit indtryk, at det er nogle ufattelige gamle systemer de har.

Ift. rehabilitering er der en masse ting man er lidt bagud med ift. det er i gang, f.eks. med at lave en kommunikationsplan, milepæle mm. mest fordi det lyder til at medarbejderne ikke rigtig har taget godt imod dette projekt. Der kunne man have informeret og kommunikeret bedre og tidligere.

Syens folk er positive, men jeg får lidt min fordom indfriet om kommunale medarbejdere mht. deres holdning til politik og andet. Derudover fornemmer jeg en stor konflikt mellem Dragør og Tårnby kommune.

Logbog 9/3

I dag har jeg rettet lidt ting til i udbuddet af inkontinensprodukter. Har derudover sendt det videre til både dragør og til Bodil. Har derudover snakket med Bodil, for lige at tjekke at hun har modtaget det. Det var rigtig godt, lige at få talt med hende. Har derudover fået rettet en lille smule i handleplanen. Derudover er jeg startet med brochuren til hverdagsrehabilitering.

Er jeg stødt ind i problemer?

Ang. vaskeriet på Plejehjemmet, har jeg fået den forståelse af, at Susan plejehjemslederen har ringet til Mikkell og brokket sig over kommunikationen, og at jeg har sat denne her undersøgelse af renovering / udlicitering i gang. Mikkell har sendt mig CC på en mail, som han har svaret tilbage, hvor han skrev at jeg ikke havde kontaktet hende med henblik på at lave rav i den. Derudover spurgte Mikkell om jeg havde oplevet hun havde brokket sig eller noget til mig, eller været uhøflig.

Det kommer lidt bag på mig med den kommunikation, synes jeg havde gjort det helt rigtigt. ?? Men det virkede på mikkell, at jeg havde gjort det rigtige, men stadig lidt frustredende at han skal blandet ind i en sag. Også fordi den sag med Charlotte også har været der, så det virker som om jeg er fuldstændig inkompetent.

Er jeg stødt ind i noget nyt?

Der er i Ledelsesgrundlaget en mærkelig sætning, som kommunaldirektøren ville ha med ifølge Mikkell! Har spurgt Mikkell om kopi

Bilag 8 - Uddrag af logbog fra praktikperiode i SKAT

Onsdag 15. februar

Gennemgå sager, lære at færdiggøre sagerne

Svært med systemerne, systemerne er relativt indviklede, men man lærer meget af at sidde og surfe rundt og undersøge sager.

Bestilte adgang til et system, så jeg kan tjekke alle individets lønninger og se hvad der er tjent i starten af 2012, så jeg kan få et indtryk af om borgeren har forladt landet eller det handler om skattespekulation.

Sad med i ekspeditionen med min ene vejleder, lærte en masse om sagsgangene og fik bekræftet hvor forskellige de forskellige medarbejdere er overfor borgerne.

Hver gang der ikke lige var en borger, sad vi og gennemgik mine sager og forsøgte at afslutte dem. Jeg lærte en del om hvordan man udformer breve til borgeren. Jeg lærte også at det er vigtigt at man undersøger alt i sagen, fordi der var flere sager der kunne ændre sig fuldstændig eller få et nyt aspekt hvis der kom indkomst i 2012, så det er vigtigt med adgang til det nye system. Jeg har haft mange overvejelser vedrørende SKAT's måde at se borgeren som en kunde, hele tanken om at det gøres til en forretning...

Har også i dag oplevet hvordan mange medarbejdere hele tiden snakker om gamle dage, hvordan tingene var bedre før i tiden, i det hele taget virker det som om medarbejderne ikke er tilfredse...

Mandag 16. april

Uge i erhverv 4

Om formiddagen sad jeg sammen med de medarbejdere der modtager anmeldelser om sort arbejde og socialt snyd.

De modtager rigtig mange anmeldelser hver dag, det bliver hurtigt vurderet hvad det drejer sig om og sendt sat ind i en sagsliste hvor de kollegaer der skal arbejde med det kan se sagen.

Der kommer rigtig mange anmeldelser, mange af dem er der ikke noget hold i, der kommer rigtig mange anmeldelser fra par der er gået fra hinanden og i det hele taget fra folk der er uvenner.

Interessant og se hvor meget der kommer ind, og at der trods en masse ikke rigtige sager er rigtig mange sager hvor der virkelig er noget at komme efter.

Efter frokost sad jeg sammen med den kollega der er tovholder på projekt fairplay og fik en grundig gennemgang af projektets indhold og hvad der var målet.

Synes det er et spændende projekt hvor man vælger nogle brancher og gennemgår alt indenfor det. F. eks. Renserier eller lignende.

Jeg fik udleveret drejebogen til Fairplay kontrolaktioner 2012 og læste den godt igennem for at forstå hvordan disse kontroller var planlagt og hvad der lå til grund for kampagnen. Jeg undrede mig over nogle af de ting der stod i hæftet, f.eks. stod der ordret "holdningsbearbejdende kampagne, der forestås ene og alene af SKATs koncerncenter", hvilket jeg finder underligt når det er et myndighedssamarbejde og det ikke er koncerncentret der selv står for det.. ville gerne vide hvad der lå bag, men medarbejderne kunne ikke redegøre for grunden.