

# Ledelsesret og involvering i strategiske beslutninger:

**På vej mod en ledelseskultur med maksimal medarbejderindflydelse og medbestemmelse, uden at ledelsen, der har det formelle ansvar for organisationens resultater, mister styringen.**

*Af Bo Vestergaard, Ledelsesrådgiver,  
Ann-Christina Matzen Andreasen, Centerleder JAC*

## **Om Ann-Christina Matzen Andreasen**

Centerleder for JAC siden 2012, der blev Europas bedste offentlige arbejdsplads i 2019 (Great Place to Work). I 2018 blev JAC den bedste offentlige arbejdsplads i Danmark og i 2016-17 en af Danmarks bedste arbejdspladser. Er en af to hovedforfattere til bogen om udviklingen af JAC til en af de bedste arbejdspladser: "*Ledelse i virkeligheden*" [www.ledelseivirkeligheden.dk](http://www.ledelseivirkeligheden.dk)



## **Om Bo Vestergaard**

Ledelsesrådgiver, foredragsholder, aktionsforsker og forfatter til "*Fair proces*" og forskningsartiklen bag, der er udvalgt som Best Paper på verdens største forsker-praktikerkonference: Academy of Management. Den praktiske teori fik udmærkelse i kategorien "Management consulting". Uddrag af bogen er bragt i Harvard Business Review [www.fairproces.dk](http://www.fairproces.dk)

*Europas bedste offentlige arbejdsplads, Job-, Aktivitets – og Kompetencecenteret (JAC) ligger i Gentofte. Borgerne gør bemærkelsesværdige fremskridt, personalets faglighed og kvaliteten er høj. Medarbejderne er blandt de mest nyskabende indenfor deres felt. Sygefraværet er i bund. Organisationen har let ved at rekruttere. Siden 2016 har JAC været på listen over de bedste arbejdspladser (Great Place to Work).*

■ Hvis man som organisation vil være blandt de bedste, hvad kan man så kopiere fra JAC? Hvis man er konkurrent, (JAC fungerer på markedsvilkår) er det måske fristende at kopiere deres nyskabende løsninger. Og JAC fortæller gerne om dem. Men det helt store guldæg er at afkode de centrale "hemmeligheder" bag organisationens evne til at producere så megen værdi. Hvorfor kan borgere, medarbejdere og ledere sammen skabe så bemærkelsesværdige resultater? Hvordan skabes en af Europas bedste organisationer?

Lad os gå en tur ind i JAC.

### Om JAC

Job-, Aktivitets-, og Kompetencecentret i Gentofte Kommune skaber udvikling og læring for borgere med fysiske og psykiske funktionsnedsættelser, sindslidelser eller sociale problematikker, der gør, at de ikke umiddelbart kan være en del af det gængse uddannelses- og arbejdsmarked. JAC fungerer på markedsvilkår. Kunderne er handicapforvaltninger og jobcentre i Region Hovedstadens kommuner. JAC har cirka 100 medarbejdere organiseret i cirka 22 teams. Ledelsen udgøres af en centerleder, fire funktionsledere, en kontorleder samt en strategisk projektleder (de to sidstnævnte har ikke personaleansvar).

## Mønster i holdninger og handlinger

Det første, du bør bemærke, er et særligt mønster i holdninger og handlinger (kultur), hvor medarbejderne har en høj grad af:

- 1) *Indre motivation*, dvs. vilje til og glæde ved aktiviteter, der skaber læring og udvikling for borgerne
- 2) *Agency*, der betyder at udvise en udtalt evne til at se muligheder og tage fælles ansvar for

løsninger, der skaber udvikling og læring for borgerne. Et eksempel: Hvis du spørger personalet "*hvorfor gør I xx*", så er svaret med en begejstret undertone, "*det er fordi, så kan YY lade sig gøre for borgeren*" (indre motivation). Medarbejderne opdager, hvis en indsats ikke skaber tilstrækkelig læring for borgerne og tager initiativ til en bedre løsning (agency).

I forskningslitteraturen anses *indre motivation* som en særdeles stærk drivkraft for handling (agency). I hverdags sproget sammenfattes disse to begreber ofte som "at være engageret i sit arbejde".

## Indre motivation og kerneopgaven

Hos JAC skal personalets indre motivation være koblet til at skabe udvikling og læring for borgerne. Ellers er man ikke det rette match til organisationens kerneopgave, formål og udvikling af praksis. Dét er én af de centrale "hemmeligheder" bag organisationens evne til at skabe resultater.

- 1) *Hvilke kriterier for indre motivation er det rette match til kerneopgaven i din organisation?*
- 2) *Hvem kender du, som har den rette indre motivation. Hvem har ret sikkert ikke? Hvad vurderer du det på? Hvilken betydning har det for arbejdsmiljø, trivsel, sygefravær, vikarforbrug og kvalitet af kerneopgaven?*

Der er umiddelbart to oplagte anledninger til at befolke en organisation med indre motivation; hyre og fyre.

## Kan man hyre indre motivation?

Et ultimativt krav til ansættelse i JAC er, at deltagerne i ansættelsesudvalget er enige om, at kandidaten brænder for at skabe udvikling og læring for borgerne (indre motivation/vilje). Og der bliver lagt vægt på, at kandidaterne ved 2. samtale præsenterer konkrete ideer (agency/

evne). Hvis lederne og medarbejderne i udvalget er enige om, at to kandidater opfylder kriterierne, men medarbejderne fortrækker den ene kandidat og ledelsen den anden, så er det medarbejdernes valg, der har forret. Ledelsen er af den opfattelse, at medarbejderne med større sandsynlighed kan træffe den bedste beslutning. Medarbejderne har dybere indsigt i kerneopgavens praksis og skal arbejde sammen med personen.

### **Kan man fyre sig til en kultur med høj motivation og bedre resultater?**

Det kan ske, at en medarbejder ikke lever op til forventningerne. Selvfølgelig støtter ledelse og medarbejder nye (og eksisterende) kolleger i at få evnen til hurtigt at leve op til forventningerne. Men er viljen til at leve op til forventningerne mangelfuld, så er konsekvensen klar: Borgerne får et ringere tilbud og mindre sandsynlighed for at gennemgå læring og udvikling. Kollegerne skal løbe stærkere og frustreres over at se, at mangelfuld indre motivation tillades af ledelsen. De første fem år har ledelsen indgået fratrædelsesordninger eller foretaget afskedigelse af 20 procent af medarbejderne. Det er alene ledelsen, som træffer beslutning om afskedigelse eller fratrædelse.

At hyre og fyre med skarpt fokus på kriterierne for at have det rigtige hold, betragtes af JACs ledelse og medarbejdere som afgørende for at skabe et godt arbejdsmiljø og gode resultater.

3) *Hvilke anledninger har du brugt til at befolke "din" organisation med mennesker med en indre motivation, der passer til organisationens formål og kerneopgave?*

### **Ledelsesret, motivation og agency**

I hvor høj grad, man her og nu har et "hold" med indre motivation (vilje) og agency (evne), har ikke blot betydning for kvaliteten af den daglige

opgaveløsning. Det skaber også et forskelligt udgangspunkt for at trække på og styrke medarbejderens indre motivation og agency i større ændringer af organisationens centrale "forretningsprocesser."

Ledelsesretten i JAC bruges ud fra en overbevisning om, at man har et hold af medarbejdere, der ofte:

- 1) Er de bedste til at vurdere, hvordan kerneopgaven udvikles og driftes, så der skabes bedre resultater (kvalitet, sygefravær, rekruttering).
- 2) Kan og vil lære noget og udvikle sig selv og organisationen (evt. med sparring og støtte fra kolleger og ledelsen).

I JAC omsættes disse overbevisninger til handling ved at invitere til en høj grad af MED- og medarbejderinvolvering i forbedring af centrale forretningsprocesser, herunder:

- Strategi
- Udvikling og implementering af nye tilbud og ydelser til "kunder"/borgere (innovation af kerneopgaven), der realiserer formål og strategi
- Brug af driftsmidler og styring af økonomi, der understøtter formål og strategi
- Visitering af "kunder"/borgere til det team, som er det bedste match (i forhold til organisationens formål: At skabe udvikling og læring for borgerne)
- Reorganisering
- Fordeling af lønmidler

4) *Hvad har været de vigtigste ændringer indenfor dit ledelsesområde? Hvem udviklede løsningerne?*

### **Design 3B: Den "hemmelige" opskrift?**

Når man ser nærmere på beslutningsforløbene for disse væsentlige forandringer, så træder et tydeligt mønster frem i kombinationen af ledelsesret og involvering. En kombination, der i referencemodellen for design af beslutningsprocesser (Vestergaard 2019) kategoriseres som design 3b:

*Ledelsen sætter et vilkårsrum med et stort mulighedsrum og beder medarbejderne udvikle og beslutte løsninger. Idealet er, at beslutninger træffes i enighed. Sekundært ved almindeligt flertal.*

Design 3b både forudsætter og disponerer for at udløse den højeste grad af agency. Det kan være en central del af "hemmeligheden" bag JACs evne til at skabe ekstraordinære resultater: En organisation befolket af medarbejdere med en udtalt grad af indre motivation og agency på den ene side og brug af machthende, involverede design 3b beslutningsprocesser til udvikling af organisationens væsentligste forretningsprocesser.



Men hvordan udløses potentialet. Kan der peges på nogle generelle opgaver for ledelsen? Lad os først se på, hvordan ledelsesretten kan bruges til at holde styringen i et design 3b. Uden at underminere medarbejderens høje grad af indre motivation og agency.

## **Ledelsesret og vilkårsrummet**

En forudsætning for at holde styringen og skabe agency er, at ledelsen formulerer et vilkårsrum (ramme og retning), så medarbejderne ikke er i tvivl om produktmålet og de vilkår, som deres forslag skal leve op til. Samt hvordan ledelsesretten anvendes i forløbet.

Vilkårsrummet kan med fordel formuleres kort. Her er et eksempel baseret på en af JACs strategiproceser:

### **Eksempel:**

Formulering af et vilkårsrum for involvering i udvikling af ny strategi

Retning og ramme: *Hvilke nye muligheder vil vi give borgerne i fremtiden? Vi skal ende med 2-4 nye indsatsområder. Indsatsområder skal være indenfor rammen af følgende kriterier:*

- **Læring:** Skal give borgerne nye muligheder gennem læring
- **Beskæftigelse:** Skal bringe borgerne tættere på arbejdsmarkedet
- **Rentabel:** Nye ideer skal være økonomisk rentable
- **Positive effekter på læring, beskæftigelse og økonomi** skal kunne sandsynliggøres inden vedtagelse og dokumenteres i takt med implementering

Beslutningsret: De involverede medarbejdere og funktionsledere træffer beslutninger på lige fod via konsensus alternativt ved flertalsafgørelse (design 3b). Centerlederen faciliterer processen og er ikke med til at træffe beslutning eller formulere forslag til indsatsområder.

Ledelsesret: Nye indsatsområder kan kun besluttes, hvis de er indenfor rammen af fire kriterier. Ledergruppen fastholder ledelsesretten til at vurdere og begrunde, om det er tilfældet.

Formulering af vilkårsrummet er grundlæggende svar på to hovedspørgsmål: Hvad skal kunne lade sig gøre bagefter, som ikke kan lade sig gøre nu (retningen)? Hvad ligger fast/er ikke til diskussion (rammen)? Se eventuelt Vestergaard 2019 s. 49-52 for en procesmodel og yderligere 14 spørgsmål, der guider ledelsens formulering af vilkårsrummet for medarbejderinvolvering i en forandring. Ledelsens styring ligger derefter i at vurdere de involveredes forslag op mod vilkårsrummet. Her er et praktisk eksempel:

Deltagerne var på første strategicamp mødt op med 30 ideer, som i løbet af dagen blev til seks forslag om nye indsatser. I tiden frem til anden strategicamp fjorten dage efter havde grupperne arbejdet videre med at konkretisere forslagene.

Ledelsen havde undersøgt markedet og konkluderet, at det ville blive svært at gøre et af de foreslåede indsatsområder rentabelt. Lad os kalde det forslag X. Da medarbejdergruppen på strategicamp 2 præsenterede forslag X, var det tydeligt, at gruppen næsten ikke havde arbejdet videre på forslaget siden sidst og heller ikke var motiverede for at føre det ud i livet. Der var åbenlyst ikke noget grundlag for at forsætte med forslaget.

Havde gruppen i stedet udvist en høj grad af indre motivation i forhold til forslaget, så havde ledelsen undersøgt markedet endnu en gang for måske at finde en vinkel, der kunne gøre tilbud-

det til en sund forretning. Men ledergruppen ville kun have godkendt indsatsområdet, hvis ledergruppen havde vurderet, at det kunne blive økonomisk rentabelt. Det er et af vilkårsrummets ufravigelige kriterier.

### **Afvisning af forslag**

Ledelsens styring ligger i at fastsætte vilkårsrummet og vurdere om forslag er i overensstemmelse med vilkårsrummet.

Men hvilke informationer skal indgå i ledelsens afvisning af et forslag, som (nogle af) medarbejderne brænder for? Er det blot konklusionen og kriteriet, der skal formidles, for eksempel *"Jeres forslag lever ikke op til kriteriet om økonomisk rentabilitet"*. Eller kan ledelsen med fordel også formidle, hvordan de er kommet frem til den konklusion herunder de oplysninger, der ligger til grund.



Forskning i procesretfærdighed og strategiprocesser (Kim & Mauborgne) peger på, at det kommer an på hvilken grad af forklaring, der skal til for, at de relevante medarbejdere er overbeviste om, at ledelsen har overvejet deres forslag seriøst. For en uddybning af forklaringsprincippet og konsekvenserne ved at overtræde det, se Vestergaard 2019. I JAC deler ledelsen alle de oplysninger, der ligger til grund for et afslag.

## Styring af involvering

Agency, evnen til at se muligheder og handle, er ikke blot noget, man har. Det påvirkes af opgavens sværhedsgrad, og hvordan processen er designet og faciliteret.

Vi vil nu se på, hvordan JAC's ledelse designer processen for formulering af nye strategiske indsatser, så ledelsen både fastholder styringen og udløser medarbejderens agency.

Først et enkelt fælles sprog om "proces": Proces betyder at "føre fremad". Proceskonsulenter bruger ofte en taksonomi (hierarkisk klassifikation), hvor de taler om proces som bestående af:

- 1) Forløbet
- 2) Begivenheder i forløbet med produktmål. Produktmål etablerer en retning for hvad, der skal produceres på begivenheden (skaber styring)
- 3) De konkrete metoder, der bruges til at strukturere deltagernes arbejde på de enkelte begivenheder (understøtter agency)

Her er en forenklet oversigt for forløbet og de centrale begivenheder i JACs strategiproces:

1. Ledergruppen formulerer et vilkårsrum, men drøfter med vilje ikke muligt indhold i strategien
2. Invitation til medarbejderne med vilkårsrum og hjemmeopgave: *Hvilke nye muligheder skal vi give borgerne i fremtiden?* Produktmål: Forslag til indsatser

3. Strategicamp 1 (14 dage efter invitation): Produktmål: Fra 30 forslag til tre-fire gode
4. Hjemmearbejde. Produktmål: Yderligere kvalificering og konkretisering af forslag (medarbejderne) og undersøgelse af overensstemmelse med vilkårsrummet (ledelsen)
5. Strategicamp 2 (14 dage efter camp 1). Produktmål: Udvælgelse af tre-fire gode forslag til implementering

Overordnet forløber medarbejdernes involvering i formulering og beslutning af nye strategiske tiltag over en måned (begivenhed 2-5). Centerlederen har sammen med den strategiske projektleder brugt ca. 2 x 70 timer på at designe forløbet, begivenhederne, produktmål og hvilke metoder, der skal bruges til at strukturere deltagernes arbejde på de enkelte begivenheder. Produktmål etablerer en retning for hvad, der skal nås på begivenheden (styring).

De fem begivenheder i JACs strategiproces korresponderer med de to første ud af fem faser i det strategiske procesdesign for fair procesledelse af involvering i udvikling – og implementering – af indsatser: "Sæt kontekst" og "Involver i udvikling af forslag" (Vestergaard 2019, kapitel 2).

## En 3b ledelseskultur – hvordan bruges ledelsesretten?

Vi har set på anvendt ledelsesret og graden af involvering i strategiske beslutninger i JAC og kategoriseret det som design 3b. Teoretisk er det den tilgang, som tillader maksimal medarbejderindflydelse og medbestemmelse uden, at ledelsen mister styringen. Det er samtidig den tilgang i referencemodellen (Vestergaard 2019), der forudsætter og disponerer for medarbejdernes højeste grad af indre motivation (vilje) og agency (evne) til at udvikle gode løsninger indenfor vilkårsrummet. 3b tilgangen er brugt så ofte de sidste fire år til ændringer i centrale forretningsprocesser, at vi kan tale om en egentlig 3b ledelseskultur. Det betyder, at vi kan identificere et mønster i, hvad ledelsesretten bruges til:

I JAC bruger centerlederen og funktionslederne primært ledelsesretten til at:

1. *Fyre*: Personalesager, afskedigelses- og fratrædelsesforløb
2. *Tage initiativ til organisationsudvikling*: Tager initiativ til emner, der kan gøres til genstand for MED- og medarbejderinvolvering i udvikling af organisationen (Fx Strategi/nye strategiske indsatsområder; Udvikling og implementering af nye tilbud; Brug af driftsmidler; Ny fremgangsmåde for visitering af borgere til det rette team; Reorganisering, fordeling af lønmidler) Emner løftes fx ofte op i MED, der giver go/no go til, at emnet gøres til genstand for medarbejderinvolvering. "Go" gives ved enstemmighed sekundært ved flertalsafgørelse
3. *Formulere vilkårsrummet*
4. *Proceslede organisationsudvikling*: Designe processen (forløb, begivenheder, produktmål, metoder til at strukturere deltagerens arbejde) samt selv facilitere (nogle) begivenheder
5. *Hvad bruger du din ledelsesret til?*
6. *Hvad bruger ledelsen umiddelbart over/under dig ledelsesretten til?*

## Opsamling af hovedpointer

- JAC sætter holdet, herunder hyrer og fyrer, med fokus på indre motivation og agency i forhold til organisationens formål; udvikling og læring for borgerne
- Ledelsens design af beslutningsforløb med strategisk indhold kan kategoriseres som 3B; *Ledelsen sætter vilkårsrummet med et stort mulighedsrum. Medarbejderne udvikler og beslutter løsninger.* "Det kan være et godt match, når de involverede medarbejdere har et meget højt niveau af indre motivation og agency ift. kerneopgaven herunder den vigtige "forretningsproces", de involveres i at udvikle"
- Ledelsens styring af design 3B forløb ligger særligt i at 1) formulere vilkårsrummet og produktmål for de enkelte begivenheder i forløbet 2) vurdere om forslag lever op til vilkårsrummet

Artiklen er baseret på forfatternes bøger, interview med JACs centerleder Ann-Christina Matzen Andreassen og skriftligt materiale fra JACs strategiske projektleder Kamilla Mazzinen.

### Bøger bag artiklen:

#### Om konkret ledelse og udvikling af JAC til en af de bedste arbejdsplader

Alfred Josefsen og Ann-Christina Matzen Andreassen i samarbejde med Rikke Strøyer Christophersen (2018): *Ledelse i virkeligheden – fra ledersparring til konkrete resultater.* Forlaget Alfred a/s  
[www.ledelseivirkeligheden.dk](http://www.ledelseivirkeligheden.dk)

#### For en indføring i Fair proces teori, metoder og værktøjer til ledelse af vigtige forandringer

Bo Vestergaard (2019). *Fair proces: Fra upopulære forandringer til medarbejdere, der udvikler løsninger.* Forlaget Lead Read  
[www.fairproces.dk](http://www.fairproces.dk)

