

# Europas bedste offentlige arbejdsplads: Ledestilen er 90 procent "ledelsesløs"

Job-, Aktivitets og Kompetencecenteret (JAC) ligger i Gentofte og blev Europas bedste offentlige arbejdsplads i 2019 (Great Place to Work). En særlig ledelsesstil er nøglen til de bemærkelsesværdige resultater:

JAC kalder det "90 procent ledelsesløs". Ledelsesretten, retten til at bestemme, bruges kun i 1) personalesager og 2) til at sætte rammen for beslutninger, som medarbejderne skal tage om vigtige emner som strategi, økonomi, organisering og rekruttering. Det stiller store krav til lederes rammesætning og procesledelse. Artiklen introducerer kort et teoretisk grundlag efterfulgt af en case, der viser den "90 procent ledelsesløse" tilgang i praksis.

**AF BO VESTERGAARD, SELVSTÆNDIG LEDELSESRÅDGIVER. I SAMARBEJDE MED FUNKTIONSELEDER TROELS PEDERSEN OG CENTERLEDER ANN-CHRISTINA MATZEN ANDREASEN JOB-, AKTIVITETS- OG KOMPETENCE-CENTERET (JAC), GENTOFTE KOMMUNE**

Job-, Aktivitets- og Kompetencecenteret (JAC) ligger i Gentofte og blev Europas og Danmarks bedste offentlige arbejdsplads i 2019 (Great Place to Work).

Hvordan har ledere og medarbejdere sammen skabt så gode resultater?

Det leder frem til et helt centralt spørgsmål:

Hvordan træffes vigtige beslutninger på Europas bedste offentlige arbejdsplads? Fx om ny strategi, reorganisering, ændring i arbejdsgange og brug af driftsmidler, ansættelse af nye medarbejdere og ledere?

For at svare på det, præsenteres først et "teorikoncentrat" om ledelsesstile samt en oversigtsmodel fra førsteforfatterens bog og ledelsesteori "Fair proces – fra upopulære forandringer til medarbejdere der udvikler løsninger." Forskningsartiklen bag bogen er udvalgt som Best Paper på "Academy of

Management" i USA. Dernæst udpeges ledelsesstilen på JAC og foldes ud med en case, der viser hvordan artiklens to medforfattere leder et forløb, der er repræsentativt for JAC's ledelses- og samarbejdskultur.

## Ledelsesstile og grader af involvering

Ledelsesstile er udtryk for balancer mellem lederens styring og medarbejdernes grad af indflydelse på vigtige beslutninger.

Der er grundlæggende tre-fire ledelsesstile og grader af involvering i vigtige beslutningsprocesser.

### Ledelsesstil 1:

Lederen alene udtænker og beslutter en løsning.

### Ledelsesstil 2:

Lederen fremsætter et beslutningsforslag - eller flere konkurrerende - og beder gruppen kvalificere forslaget. Medarbejderens input vejleder således lederens eventuelle justering af forslaget, men lederen træffer beslutningen.

### Ledelsesstil 3:

Lederen sætter en tydelig ramme (fx hvad er baggrunden, hvad skal løsningen leve op til, og hvad er ikke til diskussion?) og giver såle-



## » Det ville blive medarbejderens opgave at udvikle og beslutte en ny organisering.

des medarbejderne et reelt mulighedsrum til at udvikle løsninger.

Der er to varianter af ledelsesstil 3:

- 3a) Lederen beslutter hvilke(t) af medarbejdernes løsningsforslag, der skal implementeres.
- 3b) Medarbejderne beslutter. Idealet er, at medarbejderne bliver enige. Sekundært almindeligt flertal.

I praksis kan man observere, at ledere i offentlige organisationer bruger alle tre ledelsesstile i hverdagens ledelse. Men det er kun ledelsesstil 2-3, der inviterer medarbejderne til at tænke med på vigtige ændringer i organisationen. Når de medarbejdere, som skal implementere beslutningen, reelt tænker med på vigtige ændringer og løsninger, er der større sandsynlighed for, at medarbejderne efterfølgende udviser vilje og evne til at implementere beslutningen, så den rent faktisk skaber værdi. Også selvom det ikke er alles favoritbeslutning.

### Ledelsesstilen på JAC

Det er ledelsesstil 3B, der konsekvent bruges på JAC i alle vigtige forandringer. JAC selv kalder stilen ”90 procent ledelsesløs”. Det er formentlig en radikalt anderledes ledelses- og samarbejdskultur end i de fleste offentlige organisationer. Stilen kræver forsat aktiv ledelse i form af rammesætning og procesledelse.

**Involvering er ikke nok.** For at ledelsen får medarbejderne med sig og ikke mister styringen, stiller det høje krav til kvaliteten af ledernes rammesætning af forløbet og facilitering af involveringen.

En uddybning af teori og forskningen bag involverende ledelsesstile kan ses i Vestergaard 2019.

### CASE

#### Medarbejderne på JAC laver en ny organisation til ledelsen

I denne artikel illustreres de teoretiske pointer via en detaljeret case om JACs brug af ledelsesstil 3B i en ”tung” beslutning: Reorganisering. Det er i de fleste organisationer et emne, der træffes beslutninger om dybt inde i ledelsens maskinrum. Men ikke på JAC: Her beder ledelsen medarbejderne på JAC lave en ny organisation til ledelsen.

Casen er baseret på interviews med JACs centerleder Ann-Christina Matzen Andreasen og funktionsleder Troels Pedersen samt skriftlig dokumentation fra forløbet.

### Anledningen

En dag i marts opsigter en funktionsleder sin stilling. Ledergruppen skal forholde sig til et vigtigt emne: Skal vi genbesætte stillingen eller først vurdere, om organiseringen med fordel kan justeres for bedre at understøtte organisationens formål og strategi?

Lederens styring af beslutningen		Medarbejdernes indflydelse på beslutningen		
Lederens valg af positioner	1	2	3A	3B
	Lederen udtænker og udmelder en løsning  Forklarer rationale bag og inviterer til opklarende spørgsmål	Lederen udmelder påtænkt(e) løsning(er)  Medarbejdere drøfter fordele og ulemper og kvalificerer; hvordan kan løsning(erne) forbedres? Hvilken løsning er bedst?  Input vejleder lederens beslutning men dikterer den ikke	Lederen sætter vilkårsrummet  Medarbejdere udvikler løsninger  Input vejleder lederens beslutning men dikterer den ikke	Lederen sætter vilkårsrummet med et STORT mulighedsrum  Medarbejdere udvikler løsninger og beslutter selv  Lederen sikrer at/vurderer om løsningerne er koblet til vilkårsrummet
Fair proces teori-noter	+ tovejs-kommunikation	+ involvering=fair proces  + vilje og evne til at se muligheder og implementere		Forudsætter og disponerer for højeste grad af vilje og evne

Figur 1: Ledelsesstile og grader af involvering. Fra Vestergaard (2019): ”Fair proces- fra upopulære forandringer til medarbejdere der udvikler løsninger.”

## » JAC selv kalder stilen ”90 procent ledelsesløs”. Det er formentlig en radikalt anderledes ledelses- og samarbejdskultur end i de fleste offentlige organisationer.

Centerlederens første indskydelse var at fastholde organiseringen. Funktionslederne vurderede derimod, at det var en enestående mulighed for at se på, om en reorganisering kunne styrke JACs strategi. Det førte frem til de næste spørgsmål:

*Hvem er bedst til at vurdere, om organiseringen skal fastholdes eller ændres for at støtte medarbejdernes arbejde med at realisere strategien og skabe værdi for borgerne?*

Ledergruppen besluttede sig for at spørge medarbejderne.

### Maksimal involvering på kort tid

Involvering selv i så komplekse emner som reorganisering eller udvikling af strategi kan med fordel tilrettelægges som korte processer. Tempo skaber fokus og minimerer den tid, medarbejderne er væk fra deres kerneopgave. Derfor er korte forløb at foretrække.

Forløbet skulle derfor ikke vare længere end 4-6 uger, og det skulle bestå af et kort startmøde, hvor alle var samlet for at vurdere, om der var behov for en ny organisering. Hvis ja, var næste skridt at afholde to halve procesdage med samling af et repræsentativt udsnit af medarbejderne. Det ville blive medarbejderens opgave at udvikle og beslutte en ny organisering.

Ledelsens opgave var at rammesætte og facilitere processen.

### Mailen

Ledergruppen sender en mail ud til alle medarbejdere. Mailen rammesætter medarbejdernes involvering, herunder det spørgsmål medarbejderne skal arbejde med på første dag. Du kan læse en forkortet udgave af mailen her:

### Kære Personale

*Som I alle ved, skal vi have ansat en ny leder på JAC. Det giver os en oplagt mulighed for at se på vores organisering af JAC. Er vores nuværende organisering bygget op, så den understøtter JACs læringsstrategi og skaber mest mulig værdi for borgerne? Eller skal vi sammen tænke nye muligheder for organiseringen?*

### Første samling

*Tid: 1 time*

*Deltagere: Alle 105 medarbejdere, der i det daglige arbejde er fordelt på 22 teams*

Medarbejderne trækker et nummer og bliver tilfældigt fordelt i ti grupper på tværs af teams og funktionsområder. Derefter præciserer centerlederen vilkårsrummet.

### Hovedpointerne i rammesætning af vilkårsrummet for (re)organisering i JAC:

Opgaven er at lave det organisationsdiagram, som gruppen vurderer, der bedst understøtter organisationens formål og strategi. Det er ikke et succeskriterium at komme frem til en justeret eller ny organisering. Gruppernes umiddelbare forslag betragtes som en indikation på, om JACs organisering skal fastholdes eller justeres. Det betragtes altså ikke som et endeligt forslag, som gruppen er bundet af. Derudover skal medarbejdernes forslag være indenfor rammen af følgende kriterier:

- En eventuel ny organisering skal styrke den fælles evne til at realisere organisationens formål.
- Der skal være 20-25 personer i hver ledelsesstreng. Her er ledelsesstreng forstået som en gruppe af teams, der hører under den samme leder.
- Der skal ansættes en ny funktionsleder.
- Medarbejdernes forslag kan ikke pege på hvilke ledere, der bør indtage hvilke stillinger.

Medarbejderne bestemmer, hvordan JAC skal organiseres indenfor rammen af ovenstående kriterier. Lederne beslutter selv, hvilken funktionslederstilling, de vil indtage.

Centerlederen og en funktionsleder faciliterer forløbet. Ledelsen kommer ikke med forslag til organisering.

Otte ud af ti grupper peger på en justeret eller ny organisering. Der var ingen tvivl. Medarbejderne på JAC skulle udvikle og beslutte en ny organisering.

» Der er ejerskab og opbakning til den nye organisering fra første dag. Organiseringen, medarbejderne kom frem til, var bedre og mere modig, end noget ledelsen kunne have udtænkt.

**Mellem samling 1 og 2.** Inden anden samling skulle hvert team vælge en til tre deltagere, afhængigt af teamstørrelse, til at repræsentere teamet på anden samling.

Også lederne havde imellem møderne en vigtig opgave. De skulle i den mellemliggende periode "rundt med kaffekoppen" i alle teams på JAC. Enkelte medarbejdere havde det svært i processen, hvilket ledelsen var med til at have en åben dialog om. Derudover var ledelsen med til at udvide forståelsesrammen i flere teams. Alle ledere havde en stærk bevidsthed om ikke at "pådutte" egne holdninger til den fremtidige organisering, men derimod understøtte den enkelte medarbejder i at se, hvilke fordele og ulemper der kunne være i de forskellige modeller.

#### **Anden samling**

*Tid: 1 time og 45 min*

*Deltagere: 1-3 repræsentanter fra hver af de ca. 22 teams deltager. I alt 40 personer*

Produktmålet er konkrete forslag til organisering, gerne visualiseret med et organisationsdiagram. Først skal medarbejderne definere, hvad det nye organisationsdiagram skal kunne ud fra tre parametre:

1. Hvad skal det give vores borgere?
2. Hvad skal det give personalet?
3. Hvad skal det give vores organisation?

Efter drøftelser i mindre grupper bliver svarene præsenteret i plenum og skrevet op på et whiteboard. Hvert af de ti bud på en organisering, der var udarbejdet af medarbejderne på første samling, er hængt op på væggen, så alle kan se dem.

Deltagerne på mødet går nu hen til det organisationsdiagram, de vurderer, bedst lever op til de tre parametre. Deltagerne vælger at fordele sig på blot tre forslag, og der dannes derfor tre grupper. Det viser sig hurtigt, at to af forslagene minder meget om hinanden. En af de faciliterende ledere beder de to grupper gå sammen og undersøge, om deres forslag kan integreres til et. Det kan det. Deltagerne ender således ud med at have tragtet de ti forslag ned til to meget forskellige forslag.

**Mellem samling 2 og 3: Alle stemmer.** Inden næste samling skal team-repræsentanterne fremlægge de to forskellige forslag til organisering, og overvejelserne bag, til deres team. Alle medarbejdere stemmer herefter i en elektronisk survey på deres favoritforslag.

Afstemningen er rammesat som en tilkendegivelse af holdninger, ikke en beslutning. Fordelingen mellem de to forslag er 55 vs. 45 procent.

#### **Tredje samling**

*Tid: 1 time og 45 min*

*Deltagere: 1-3 repræsentanter fra hver af de ca. 22 teams deltager. I alt 40 personer*

Repræsentanterne inddeles i to grupper i forhold til den af de to organiseringer, de har stemt på. Centerlederen og en funktionsleder faciliterer processen. I hver af de to medarbejdergrupper reflekteres med afsæt i to arbejdsspørgsmål: *Hvad kan din foretrukne model i forhold til de tre parametre? Og hvad skal der til for, at du ville vælge den anden model?*

Her viser det sig, at den ene gruppes valg er et udtryk for solidaritet med et tremands-team, der gerne ville have været i en anden "ledelsesstreng". Men det kunne teamet ikke grundet de opsatte kriterier for hver ledelsesstreng (20-25 medarbejdere under hver leder). Den faciliterende funktionsleder foreslår, at teamet konkretiserer kriterier, der skal være opfyldt for, at de kan acceptere det andet organisationsdiagram. Det viser sig at være højst relevante kriterier, som er lette at opfylde, fx at blive inviteret til afdelingsmøder og have fri adgang til faglig sparring med kolleger i en anden ledelsesstreng.

#### **Ny organisering til ledelsen på 5 timer**

Dermed har medarbejderne udtænkt og besluttet en reorganisering, der bedre understøtter strategien og straks kan implementeres. Det er sket på fem planlagte og faciliterede "involveringstimer" fordelt over tre samlinger på mindre end 30 dage. Dertil kommer lederens rundtur med kaffekoppen mellem dag to og tre.

Der er ejerskab og opbakning til den nye organisering fra første dag. Organiseringen, medarbejderne kom frem til, var bedre og mere modig, end noget ledelsen kunne have udtænkt.

#### **Kan alle reorganisere med en 90 procent "ledelsesløs" ledelsesstil?**

Hvad er forudsætningerne for, at medarbejderne kan lykkes med at beslutte en reorganisering, der styrker strategien og skaber værdi for borgerne?

Medarbejderne i JAC har gennem flere år i ord og handling vist, at de ikke blot er dygti-

ge til det faglige arbejde med borgerne, men at de også er i stand til at udvikle organisationen med et fast blik på organisationsformål. Og det er ikke sket af sig selv. Ledelsen har siden 2012 bevidst arbejdet med at skabe en organisation med medarbejdere, der har vilje og evne til at se muligheder, så de kan realisere organisationsformål. Overordnet har ledelsen gjort følgende tiltag:

- **Grundig ansættelsesproces:** JACs ledelse og medarbejdere har udviklet en grundig ansættelsesproces, der gør det muligt at rekruttere personer, som tydeligt brænder for og kan se muligheder for at skabe udvikling og læring for og med borgerne. Og som trives med en høj grad af medarbejderinvolvering. En funktionsleder strukturerer og faciliterer ansættelsesprocesserne, men det er medarbejderne, der beslutter, hvem som skal ansættes.

- **Korrigerende samtaler:** JACs ledelse afholder konsekvent undersøgende og korrigerende samtaler med medarbejdere, når der udvises uhensigtsmæssig adfærd i forhold til organisationens formål eller synergi i teamet.

- **Lavhierarkisk ledelsesstil og Involvering i vigtig organisationsudvikling:** JACs ledelse har tradition for at designe korte beslutningsforløb, hvor medarbejderne udtænker og beslutter løsninger på ”tunge emner”. Lederne rammesætter og faciliterer processen. Det skaber medarbejdere med lyst og evne til at være involveret i vigtige beslutninger.

## Om Job-, Aktivitets-, og Kompetencecentret i Gentofte

Job-, Aktivitets-, og Kompetencecentret (JAC) 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 i dag ca. 118 medarbejdere organiseret i ca. 22 teams, der hjælper ca. 400 borgere. Ledelsen udgøres af en centerleder, fire funktionsledere, en kontorleder samt en strategisk projektleder (de to sidstnævnte har ikke personaleansvar).

JAC blev Europas bedste offentlige arbejdsplads i 2019 (Great Place to Work). I 2018-2019 blev JAC den bedste offentlige arbejdsplads i Danmark og 2016-17 en af Danmarks bedste arbejdspladser.

### Litteratur

Bo Vestergaard (2019): *Fair proces – Fra upopulære forandringer til medarbejdere der udvikler løsninger*. Forlaget Lead Read

Bo Vestergaard: *Leading Unpopular Changes With Fair Proces: Towards a Strategic Process Design*. 2012. Best Paper. Academy of Management, Boston.