

Hvordan holder ledelsen styringen, når medarbejderne bestemmer?

Europas bedste offentlige arbejdsplads ligger i Danmark: Faglig kvalitet og arbejdsmiljø er i top, og sygefraværet er i bund. Her kræver ledelsen, at de ca.120 medarbejdere kan og vil løfte ansvaret for at udvikle løsninger på og træffe beslutninger om komplekse spørgsmål, der i de fleste organisationer er forbeholdt ledelsen, fx:

Strategi: *Hvordan skaber vi endnu bedre resultater for borgerne og tjener penge på det?*

Reorganisering: *Hvilken organisering understøtter bedst strategien?*

Ansættelser: *Hvem skal rekrutteres?*

Løn: *Hvem skal have lønforhøjelse?*

Læs også om en leder uden personaleansvar, der fokuserer på implementering samt ledelsens konsekvente brug af korrigerende samtaler og personalesager.

Job-, Aktivitets- og Kompetencecenteret (JAC) er kåret til Europas bedste offentlige arbejdsplads af Great Place to Work i 2019 og 2020.

Bo Vestergaard er cand.scient.adm., ledelsesrådgiver, foredragsholder, proceskonsulent og forfatter til den prisvindende praktiske teori og bog *"Fair proces - fra upopulære forandringer til medarbejdere, der udvikler løsninger"*

www.fairproces.dk

ISBN 978-87-972346-0-0



9 788797 234600 >

BO VESTERGAARD

HVAD LAVER LEDELSEN NÅR MEDARBEJDERNE BESTEMMER?

Bo Vestergaard

HVAD LAVER LEDELSEN NÅR MEDARBEJDERNE BESTEMMER?

Cases fra
Europas bedste
offentlige
arbejdsplads

UDDRAG

Indhold

Hvad laver ledelsen, når medarbejderne bestemmer?
Cases fra Europas bedste offentlige arbejdsplads

© Bo Vestergaard og LEAD READ
www.fairproces.dk
1. udgave, 2020

ISBN 978-87-972346-0-0

Kun institutioner eller virksomheder, der har indgået aftale
med Copydan Tekst & Node, må kopiere op til 20 sider og
kun indenfor de rammer, der er nævnt i aftalen.

Ambitiøs involvering	7
PROLOG: Medarbejdere laver en ny organisering til ledelsen	9
Ledelsesstile og grader af involvering.....	9
Først akt: Anledningen.....	11
Anden akt: Skal vi have en ny organisering?	12
Tredje akt: Hvordan skal vi organiseres?.....	13
Fjerde akt: "Konflikten og beslutningen"	14
Hvordan kunne det lade sig gøre?	15
De næste kapitler	16
KAPITEL 1: Medarbejderne og funktionslederne laver strategien ..	17
Indsigt 1: Forløb er korte, strukturerede og faciliterende	17
Indsigt 2: Rammesætningen skaber styring	19
Rammen for en ny strategi	19
KAPITEL 2: Implementering af strategien	23
Motiveret til at implementere	23
Fair proces, holdning og adfærd.....	23
Driften presser implementering	25
Løsning 1: Debrief.....	25
Løsning 2: Strategisk projektleder fastholder implementeringsfokus	26
Implementering og motivation.....	28
KAPITEL 3: Hvem skal have mere i løn?	30
Situationen.....	30
Forudsigelig frustration?	31
Ledelse af processen, hvor medarbejderne laver en ny lønmodel. .	33
Effekter	35
Processen skabte tilfredshed	36

KAPITEL 4: Sæt holdet: Medarbejderne rekrutterer nye kolleger. .	37
Funktionsleders centrale rolle	37
Ledelsen har udtænkt forløbet	37
Grundig som ved ansættelse af ledere.	38
Hvis ansættelsesudvalget ikke er enig	38
Hvorfor bør medarbejderne være enige?	38
KAPITEL 5: Støt holdet: korrigerende samtaler og personalesager .	41
Kultur og korrigerende samtaler	41
Undersøgende og korrigerende samtale	42
Team-synergi afgør resultaterne	43
Stands ulykken	43
Lederen skal beskytte teamets synergi	43
Lederen går langt for at hjælpe.	44
Adfærd, der forhindrer team-synergi	44
KAPITEL 6: Opsamling - hvad bruges ledelsesretten til?	46
Hvad bruges ledelsesretten til?	46
EPILOG: Krise og ledelsesstile	48
Krisetyper.	48
Tre faser i kriseledelse?	49
Fase 1: Hvordan skal vi drifte på mandag?	49
Fase 2: Drift og konstruktiv kriseledelse:	
Hvordan går det? Hvad har I brug for?	52
Fase 3: Genåbning- hvordan?	54
Hvad er jævnt dårlig (krise)ledelse?	56
Unfair ledelse.	57
Det vigtigste værktøj?	59
Bidragydere	61
Noter	62
Litteraturoversigt	70

Ambitiøs involvering

Da jeg i min bog "Fair proces" beskrev *referencemodellen for ledelsesstile og grader af involvering i beslutningsprocesser*, kunne jeg ikke opdrive eksempler på den mest ambitiøse, og mindst hierarkiske, tilgang til medarbejderinvolvering i beslutninger. Med "mest ambitiøse og mindst hierarkiske" mener jeg en ledelsesstil, hvor ledelsen sætter rammen og kræver, at medarbejderne tager ansvaret for at skabe løsninger og træffe beslutninger på domæner, der normalt er forbeholdt ledelsen: *Ex strategi, reorganisering, brug af driftsmidler, lønforhøjelser og rekruttering.*

Europas bedste offentlige arbejdsplads. I sommeren 2019 hørte jeg for første gang om Europas bedste offentlige arbejdsplads, Job-, Aktivitets- og Kompetencecenteret (JAC), der ligger i Gentofte. Syv personer i ledergruppen og 120 medarbejdere fordelt på 22 teams. Det blev hurtigt tydeligt, at ledelsen konsekvent benytter denne ambitiøse ledelsesstil til at udvikle organisationen. Ledelsesstilen er udviklet siden 2012 og er så veletableret i de seneste fire års vigtige beslutninger, at der er tale om en egentlig ledelseskultur. Det er samtidig en organisation med en sund økonomi, hvor det er veldokumenteret, at medarbejderne skaber ekstraordinære resultater i kerneopgaven og har et sublimt arbejdsmiljø og et lavt sygefravær.¹

Denne "flade" ledelsesstil benævnes i referencemodellen som "3b". Denne bog giver et, i forhold til moderbogen "Fair proces", supplerende indblik i, hvordan ledere kan lede "3b"-involvering, så medarbejderne kan løfte det store ansvar, lederne placerer på deres skuldre.

Vi starter i prologen med en introduktion til referencemodellen for ledelsesstile og grader af involvering fra "Fair proces – fra upopulære forandringer til medarbejdere der udvikler løsninger." Dernæst udfoldes ledelsesstilen "3b" med en case, der viser, hvordan ledelsen forløbsstyrede en reorganisering. Involvering

— særligt i varianter af ledelsestil 3 — kræver skarp rammesætning og stram forløbsstyring for at lykkes. Det er en krævende og stor ledelsesopgave at forbedre, men det ser let ud, når forløbsstyringen er velforberedt og professionelt faciliteret.

Fakta om caseorganisationen. Job-, Aktivitets-, og Kompetencecentret (JAC) er en del af Gentofte kommune, men fungerer på markedsvilkår som indtægtsdækket virksomhed. Kunderne er handicapforvaltninger og jobcentre i Regions Hovedstadens kommuner.

Kerneopgaven er at skabe 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 har i 2020 ca. 120 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). Centerlederen tiltrådte i 2012 og var fra starten af en drivende kraft i udviklingen af den "3b"-ledelses- og samarbejdskultur, som er beskrevet i casesamlingen.

Resultater. *Bedste arbejdsplads:* JAC blev Europas og Danmarks bedste offentlige arbejdsplads i 2019 og 2020 (Great Place to Work). I 2018-2019 blev JAC den bedste offentlige arbejdsplads i Danmark og 2016-17 en af Danmarks bedste arbejdspladser. *Faglig kvalitet:* Myndighedstilsynet gav i 2018-2020 JAC's tilbud til borgerne et gennemsnit på 4,8 ud af 5. *Lavt sygefravær:* 2,5 procent i 2018 og 3,5 procent i 2019 eksklusiv langtidssyge. Resultaterne er uddybet i note 1.

PROLOG: Medarbejdere laver en ny organisering til ledelsen

Ledelsesstile og grader af involvering

Ledelsesstile er udtryk for balancer mellem lederens styring og medarbejdernes grad af involvering i beslutninger. Der er grundlæggende tre ledelsesstile og grader af involvering i vigtige beslutningsprocesser.

Ledelsestil 1: Lederen alene udtænker og beslutter en løsning.

Ledelsestil 2: Lederen fremsætter et beslutningsforslag — eller flere konkurrerende — og beder gruppen kvalificere. Medarbejderens input vejleder lederens eventuelle justering af forslaget, men dikterer ikke lederens beslutning.

Ledelsestil 3: Lederen sætter en tydelig ramme (fx hvad er baggrunden, hvad skal løsningen leve op til, og hvad er ikke til diskussion) og giver medarbejderne ansvaret for, og et reelt mulighedsrum til, at udvikle løsninger.

Der er to varianter af ledelsestil 3:

3A: Lederen beslutter hvilke(t) af medarbejdernes løsningsforslag, der skal implementeres.

3B: Medarbejderne beslutter. Idealet er, at medarbejderne bliver enige. Sekundært kan beslutningen tages ved en flertalsafstemning.

Lederens styring af beslutningen		Medarbejderinddragelse i beslutningen	
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	Lederen sætter rammen Medarbejdere udvikler løsninger Lederen beslutter sig for et eller flere af medarbejderens forslag, som er indenfor rammen	Lederen sætter rammen Medarbejdere udvikler løsninger og beslutter selv Lederen sikrer, at løsningerne er indenfor rammen

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

I praksis kan man i de fleste organisationer observere ledere veksle mellem alle tre ledelsesstile. Men det er kun ledelsesstil 2-3, der inviterer medarbejderne til at tænke med på vigtige ændringer i organisationen. Når de, som skal implementere beslutningen, reelt tænker med på vigtige ændringer og løsninger, er der større sandsynlighed for, at de efterfølgende udviser vilje og evne til at implementere beslutningen, så den rent faktisk skaber værdi. Også selvom det ikke er alles favoritbeslutning. Det er ledelsesstil 3b, der konsekvent bruges på JAC i alle vigtige forandringer. JAC's chef kalder stilen "90 procent ledelsesløs". Det er en anderledes ledelses- og samarbejdskultur, end i de fleste organisationer. 3b-ledelsesstilen kræver ligesom de øvrige involverende ledelsesstile aktiv ledelse i form af forberedelse, rammesætning og forløbsstyring.

Nu "stiller vi om" til en case i fire akter, der viser, hvordan ledelsen rammesatte og forløbsstyrede en reorganisering af hele organisationen med afsæt i ledelsesstilen "3b."

CASE

Medarbejderne fik ansvaret for at lave en ny organisering til ledelsen

Først akt: Anledningen

En dag i marts opsiger 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?

Centerlederens første indskydelse er at fastholde organiseringen. Funktionslederne vurderer i stedet, at der er en enestående mulighed for at se på, om en reorganisering kan styrke strategien. Det fører til det 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, om der var behov for en reorganisering.

Mellemspil: "Mailen." Ledergruppen sender en mail ud til alle medarbejdere.

"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 JAC's læringsstrategi og skaber mest mulig værdi for borgerne? Eller skal vi sammen tænke nye muligheder for organiseringen?"

Anden akt: Skal vi have en ny organisering?

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.

"Opgaven er at lave det organisationsdiagram, I vurderer 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 JAC's organisering skal fastholdes eller justeres. Det betragtes altså ikke som et endeligt forslag, som gruppen er bundet af. Alle 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.

- Forslag kan ikke pege på, hvilke ledere, der bør indtage hvilke stillinger".

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

Mellemspil: "Kaffekoppen." Lederne er "rundt med kaffekoppen" i alle teams på JAC. Enkelte medarbejdere har det svært i processen, og ledelsen sørger for en åben dialog om det, der er svært. Alle ledere gør sig umage med 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 fra den første samling — også dem, de er uenig i. Hvert team vælger nu en til tre deltagere, afhængigt af teamstørrelse, til at repræsentere teamet på næste samling.

Tredje akt: Hvordan skal vi organiseres?

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, der peger ind i strategien:

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 svarerne 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 fordeler 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 ud med at have tragtet de ti forslag ned til to meget forskellige forslag.

Mellemspil: "Afstemningen." Inden næste samling skal team-repræsentanterne fremlægge de to forskellige forslag til organisering samt 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.

Fjerde akt: "Konflikten og beslutningen"

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 der 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 tremandsteam, der gerne ville have været i den 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 for ledelsen at opfylde

— fx at teamet bliver inviteret til afdelingsmøder og får fri adgang til faglig sparring med kolleger i den anden ledelsesstreng. Det er nu en realitet: Medarbejdere har lavet et nyt organisationsdiagram til ledelsen.

Ny organisering til ledelsen på fem timer. I løbet af fire uger og tre samlinger à i alt fem "involveringstimer," har medarbejdere udformet og besluttet en ny organisering, der bedre understøtter strategien og hurtigt kan implementeres. En ændring i organisering, der er langt mere modig, end noget, ledergrupper ville være kommet frem til.

Hvordan kunne det lade sig gøre?

Centerlederen har i otte år bevidst arbejdet med at skabe en organisation befolket af ledere og medarbejdere, der vil og kan løfte ansvaret for at udvikle organisationen med et skarpt blik for organisationens formål. Medarbejderne har over flere år i handling vist, at de ikke blot er dygtige til det faglige arbejde med borgerne, men at de også er i stand til at udvikle organisationen med et fast blik på organisations formål. Det er ikke sket af sig selv; overordnet har ledelsen fulgt tre spor:

1. **Lavhierarkisk ledelsesstil og ambitiøs involvering.** Ledelsen har flere års tradition for at designe korte 3b-beslutningsforløb, hvor medarbejderne får ansvaret for at udtænke og beslutte løsninger på stadig mere "tunge emner", såsom brug af driftsmidler, rekruttering, lønforhøjelser og strategi. Det har udviklet medarbejdernes vilje og evne til påtage sig ansvaret for stadig mere komplekse beslutninger samt opbygget ledernes evne til at rammesætte og forløbsstyre, så medarbejderne kan løfte ansvaret. Reorganisering var den seneste og mest komplekse beslutning. Blot to år tidligere ville ledergruppen ikke have vovet at pålægge medarbejdere ansvaret for en reorganisering. Medarbejderne og ledelsen ville ikke have været klar til at håndtere et så ambitiøst involveringsforløb.

KAPITEL 1: Medarbejderne og funktionslederne laver strategien

Hvordan gør ledelsens forløbsstyring det muligt for medarbejderne at løfte ansvaret for at træffe vigtige og komplekse beslutninger på emner, der ikke er en del af deres kernefaglighed — fx strategi og strategiske indsatser — uden at ledelsen mister styringen? Lad os se nærmere på JAC's 3b-tilgang gennem en ny case, hvor medarbejderne og funktionslederne tilbage i 2017 laver strategien for de næste tre år.

Indsigt 1: Forløb er korte, strukturerede og faciliterende

Selve strategien blev udviklet over godt 4 uger på få involveringstimer, ligesom i casen om reorganisering. Her er en forenklet oversigt over JAC's strategiproces:

1. Ledergruppen havde brugt en del tid på at formulere en ramme, men havde med vilje ikke drøftet muligt indhold i strategien. Det skulle først ske sammen med medarbejderne. Funktionslederne skal deltage i strategiformulering på lige fod med medarbejderne
2. Invitation til medarbejderne med rammen og hjemmeopgave: *Hvilke nye muligheder skal vi give borgerne i fremtiden?* Produktmålet er forslag til indsatser (medarbejderne laver 30).
3. Strategicamp 1 (14 dage efter invitation): Produktmålet er at tragte 30 forslag ned til tre-fire gode.
4. Hjemmearbejde: Produktmålet er yderligere kvalificering og konkretisering af forslag (medarbejdernes opgave) og undersøgelse af, om forslag er i overensstemmelse med vilkårsrummet/ramme (ledelsens opgave).
5. Strategicamp 2 (14 dage efter camp 1): Produktmålet er udvælgelse af tre-fire gode forslag til implementering.

2. **Sæt holdet:** *Grundig ansættelsesproces:* JAC's ledelse og medarbejdere har udviklet en ansættelsesproces, der gør det muligt at rekruttere mennesker, der passer til organisationens syn på kerneopgaven og trives med den høje grad af ansvar og involvering i organisationsudvikling, der følger med ledelsesstilen. Det er ikke noget alle trives med.
3. **Støt holdet.** *Korrigerende samtaler og personalesager:* JAC's ledelse afholder konsekvent undersøgende og korrigerende samtaler med medarbejdere, når der udvises uhensigtsmæssig adfærd i forhold til organisationens formål og syn på kerneopgaven eller synergi i teamet.² 20 procent af medarbejdere fra 2012 var i 2017 ikke længere i organisationen. Idag, hvor det rigtige hold er på plads, er medarbejderomsætningen og sygefraværet meget lavt.³ Der er dog fortsat behov for undersøgende og korrigerende samtaler.

De næste kapitler

Vi forsætter i kapitel 1-3 med flere cases fra sporet "Lavhierarkisk ledelsestil og ambitiøs involvering." I kapitel 4-5 er der cases fra de to øvrige spor, "sæt holdet" og "støt holdet", efterfulgt af opsamlingskapitlet: *Hvad bruges ledelsesretten til?*

Epilogen "Krise og ledelsesstile" handler om jævnt dårlig ledelse og medarbejderinvolvering, når en udefrakommende krise kræver øjeblikkelige og gennemgribende ændringer i driften.