

Artikel til Børsens Ledeshåndbog: Selvledelse i Folketingets Administration

af Jette Nedergaard, jette.nedergaard@ft.dk og Torben Mikkelsen, torben.mikkelsen@ft.dk, Folketingets Administration, www.ft.dk

Indledning

Folketingets Administration (FTA) arbejder disse år med at indføre selvledelse. Startskuddet lød for alvor i april 2010, hvor den samlede chefgruppe var på seminar og gav hinanden håndslag på at arbejde for at få selvledelse ud i alle hjørner af organisationen.

Projekt Selvledelse tager sit udgangspunkt i mission, vision og strategi for Folketingets Administration. Et af strategipunkterne lyder: Vi fremmer ansvar og arbejdsglæde gennem kompetenceudvikling, anerkendelse og delegering – selvledelse knytter sig til dette strategipunkt.

Folketingets Administration vil være en attraktiv arbejdsplads, som kan fastholde og tiltrække de bedste medarbejdere. En væsentlig forudsætning for at opnå det er, at sammenhængen mellem arbejdsopgaverne og ansvaret for dem flyttes så langt ud i organisationen som muligt, så jobbet er udviklende og udfordrende. En sådan ny balance i administrationens chef-medarbejderforhold medfører en nyvurdering af, hvordan samspillet mellem de to parter tilrettelægges, og hvordan begge parter udvælges og udvikles. Her er det, at selvledelse bliver relevant.

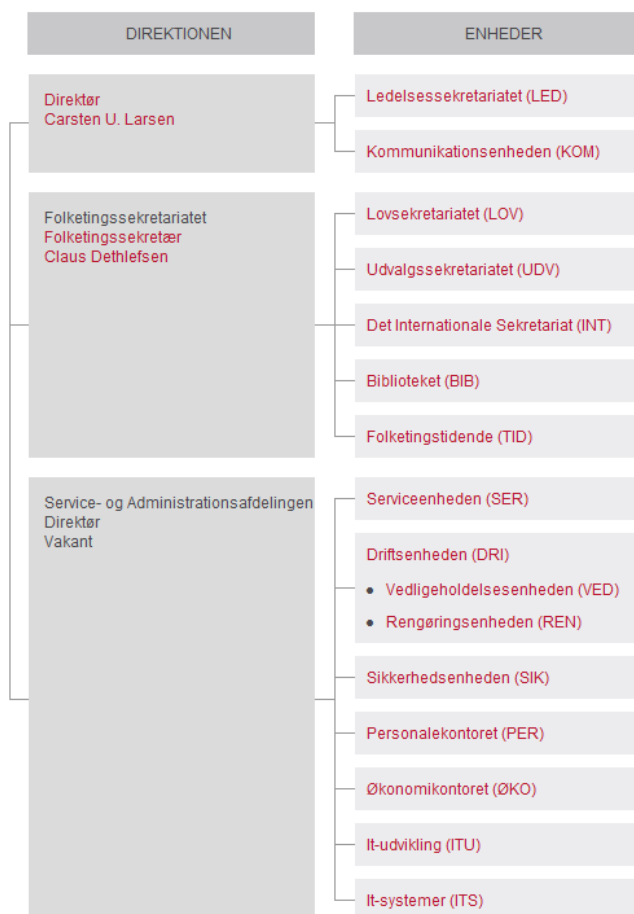
Selvledelsesprojektet er et værdiprojekt. Her er nemlig tale om et projekt, der skal arbejde med værdier og holdningsændringer i retning af at have større tillid hinanden, turde tage ansvar, træffe selvstændige beslutninger, vidende osv. Kort sagt handler det meget om personlig udvikling. Selvledelsesprojektet adskiller sig dermed fra sædvanlige faglige projekter. Det er et projekt, der ikke er hængt op på en bestemt faggruppe, men handler meget om at tænke i helheder.

Et andet vigtigt perspektiv er, at regler, så vidt som det er muligt, forenkles eller helt afskaffes. De erstattes af overordnede rammer eller værdier, som medarbejderne udfører arbejdet inden for. Skal det komme til at fungere, er det nødvendigt at have tillid til og arbejde med potentialet i medarbejderne. Målet er at skabe en endnu bedre arbejdsplads og dermed bedre serviceydelser og mere tilfredse kunder - som for Folketingets Administration er folketingsmedlemmerne.

Vores inspiration kommer i høj grad fra Middelfart Sparekasse, der har arbejdet med selvledelse i en årække. De er blevet kåret som årets bedste arbejdsplads flere år i træk, og de har gennem alle årene ligget på top 10. Det har været imponerende at høre om, hvordan de har arbejdet med og holdt fast i projektet, samt om den respekt og tillid de har til deres medarbejdere. Medarbejderne er angiveligt ligeså vigtige for dem som deres bundlinje og deres kunder. Som et vigtigt element i selvledelsen skal det understreges, at Middelfart Sparekasse ingen adfældsregulerende regler har ud over dem, der følger af lovgivningen.

Folketingets Administration – en kort beskrivelse

Folketingets Administration består af tre områder, der er organiseret i 16 enheder, ca. 410 medarbejdere. Strukturen er relativt flad ud fra et ønske om at sikre korte og direkte beslutningsveje og give medarbejderne en direkte adgang til deres chef.



Figur 1. Folketingets Administration, organisationsdiagram januar 2012

Medarbejderne i Folketingets Administration har i det daglige arbejde meget direkte kontakt til folketingsmedlemmerne. I øvrigt er administrationen en forholdsvis traditionelt hierarkisk opbygget organisation med sagsgange, der går fra medarbejdere gennem enhedscheferne til direktionen og eventuelt videre til den politiske ledelse, Præsidiets. Medarbejderne spænder over mange faggrupper: sikkerhedspersonale, inventarbetjente, it-medarbejdere, rengøringspersonale, håndværkere, akademiske medarbejdere, kontorpersonale og bibliotekarer. Det gør også, at det giver god mening at arbejde med selvledelse på flere forskellige måder i organisationen.

Hvorfor selvledelse?

I Folketingets Administration er vi meget opmærksomme på, at medarbejderne er vores største og næsten eneste ressource. Der er en masse viden og kunnen hos den enkelte medarbejder, og det er det, der

skaber værdi for vores kunder, folketingsmedlemmerne. De fleste medarbejdere i administrationen efterspørger og foretrækker et udviklende job med ansvar og kompetencer, der giver plads til deres faglighed. Men det betyder ikke, at de ikke vil ledes. Moderne medarbejdere vil gerne ledes og moderne ledelse er selvledelse. Medarbejdere i 2012 efterspørger ansvar og ikke kontrol, de efterspørger dialog og medbestemmelse og ikke envejskommunikation og regelstyring.

Sidst i 90'erne og i 0'erne udarbejdede Folketingets Administration forretningsgange for mange arbejdsprocesser for at sikre ensartet service og for at skære unødvendige processer bort. Disse forretningsgange fylder mindre nu, men de har stadig relevans. De er for en stor del vejledende, men sikrer en vis kontinuitet og kvalitet i ydelserne. De er også et godt grundlag for nyansatte, idet de hjælper til at fastsætte rammer og pejlemærker.

Igennem de senere år er der opstået et behov for at gøre op med den stramme regelstyring. Vi er i en tid nu, hvor vi gør op med 90'ernes og 0'ernes fokus på regler og rammer blandt andet for at give plads til forskellige beslutninger, der i højere grad tager hensyn til den konkrete situation for at yde den individuelle leverance, der er brug for. Derfor er det afgørende at give medarbejderne større råderum. Det er afgørende for at skabe arbejdsglæde og kreativitet og dermed sikre god service og rådgivning.

Derfor selvledelse.

Processen

Selvledelsesprocessen i Folketingets Administration begyndte i kølvandet på ansættelsen af Folketingets nye direktør i 2008 og udspringer af arbejdet med at udarbejde ny vision og strategi. Her var der et bredt ønske i organisationen om at arbejde med selvledelse.

Hvad er selvledelse for os

Første skridt var at finde ud af, hvad selvledelse er for os. Processen blev indledt med, at der blev nedsat en arbejdsgruppe til at stå for arbejdet i en såkaldt afklaringsfase. I afklaringsfasen indhentede gruppen både praktisk og teoretisk viden. Arbejdsgruppen skaffede sig også overblik over rammerne i Folketinget: regler, retningslinjer, politikker, kvalitetsmål m.m.

Næste skridt var at afholde workshops med alle medarbejderne, enhed for enhed. Dagsordenen for disse workshops var en dialog om selvledelse - formål, forventninger, muligheder og erfaringer - ud fra følgende overskrifter:

- Hvad er selvledelse for dig og hvad er selvledelse ikke? Hvad er det gode ved selvledelse?
- Hvad skal vi passe på, og hvilke risici er der ved selvledelse?
- Hvad kræver det af kompetencer hos ledere og medarbejdere?
- Hvad skal der til, før vi er klar til at være selvledende? Hvor skal vi sætte ind i forhold til uddannelse, samarbejde, information mm.?

På disse workshops blev rejst en række spørgsmål og givet udtryk for bekymringer over for det forestående projekt. Af disse kan for eksempel nævnes, at vi skulle passe på og være opmærksomme på:

- Afmagt og stress
- Prioriteringerne
- Solo-ridt
- Dårligt samarbejde – misundelse
- Mod til at sige nej
- Håndteringen af overarbejde og hjemmearbejde
- Sikre opbakning til den enkelte
- Tillid
- Klare værdier
- Sikring af ledelse og ikke overlade den enkelte til sig selv
- Helhedstænkning

Begrebet selvledelse blev altså mødt med nogen skepsis og et ønske om at få klare udmeldinger om, hvad det indebærer. Arbejdsgruppen var selv på det tidspunkt famlende og kunne kun i nogen grad besvare spørgsmålene. Først senere blev det helt klart for os, at selvledelse skal erfares, det kan ikke kun forklares. Den enkelte skal arbejde med egne kompetencer og tilgang til arbejdet for at få den fornødne indsigt.

Set i bakspejlet var det på mange måder en fordel, at arbejdsgruppen ikke havde klare svar fra starten, forstået på den måde, at vi udviklede os sammen med de øvrige medarbejdere, var indstillet på at gå i en intens dialog og havde stor forståelse for frustrationen over ikke at kunne få svar på de forskellige spørgsmål. Alt i alt gav det et stort udbytte at være rundt i alle enhederne.

Herefter blev projektet formelt organiseret i en tværorganisatorisk projektgruppe efter FTA's projektmodel. Forarbejdet med møderne med enhederne dannede grundlaget for det kommende arbejde med projektet, herunder beskrivelse af formål, leverancer, succeskriterier og risici. Direktøren og en chef deltog i projektgruppen, en projektleder blev valgt, og herudover var 4 medlemmer fra forskellige medarbejdergrupper medlemmer af projektgruppen.

Definition på selvledelse

Arbejdet kunne nu for alvor gå i gang. På baggrund af møderne i enhederne udarbejdede projektgruppen i samarbejde med direktionen og chefgruppen en definition på, hvordan selvledelse skal forstås i Folketingets Administration. Den kom til at lyde således:

"Selvledelse har til formål at understøtte en stabil driftsafvikling, medlemsorientering og helhedstænkning, idet vi

- viser tillid og tager ansvar
- giver frihed til at tage initiativer og beslutte
- øger samarbejde og videndeling
- udvikler os selv, vores opgaver og vores organisation
- delegerer under hensyn til kræfter og ressourcer og i takt med udvikling af de personlige og faglige ressourcer".

Tekstboks: FTA's definition på selvledelse

Alle på seminar

Derefter var første skridt at sende den samlede chefgruppe på seminar. Dette første chefseminar havde blandt andet til formål at give chefgruppen fælles billeder af, hvad selvledelse indebærer i dagligdagen for lederne og medarbejderne i Folketinget. Det var også vigtigt, at lederne fik et tydeligt billede af rolle og opgaver som leder i en selvledende organisation samt lyst til at implementere de nye tiltag. I den forbindelse drøftede de desuden dilemmaer om ønsket/uønsket selvledelse samt personlige udviklingsmål for at indfri de nye forventninger.

Nogle måneder efter var chefgruppen af sted igen. Det andet chefseminar havde fortsat fokus på at implementere selvledelse i administrationen, og i den forbindelse blev der blandt andet arbejdet med nogle redskaber til at udvikle selvledelse samt med drøftelse af konkrete eksempler og videndeling om arbejdet med selvledelse. Chefgruppen er desuden blevet coachet i netværksgrupper og har haft mulighed for individuel coaching.

Herefter blev det så medarbejdernes tur, og den hidtil største samlede uddannelsesindsats i Folketingets Administration gik i gang. I løbet af ca. et år var alle på et 2-dages seminar. Formålet var at give medarbejderne i administrationen personlige kompetencer til at være selvledende i dagligdagen. Holdene på seminarerne blev efter mange overvejelser og 2 pilotseminarer sammensat på tværs af enheder, fagområder og uddannelsesmæssig baggrund. Vi var i tvivl om, det ville være muligt at favne meget forskellige medarbejdere fra forskellige afdelinger på de samme seminarer. Den tvivl blev manet fuldstændig til jorden. Vores beslutning om at blande holdene mest muligt var muligvis den enkeltfaktor, der har haft størst betydning for de meget positive evalueringer af seminarerne. Kendskabet til og fællesskabsfølelsen med andre medarbejdergrupper og afdelinger synes at have øget respekten for hinanden i administrationen og i nogle tilfælde gjort kommunikationsvejene mere direkte.

Fokusgruppen

1. januar 2012 blev projektgruppen opløst og erstattet af "Fokusgruppen". Den er sammensat af Folketingets direktør, personalechefen, en repræsentant fra chefgruppen (udpeget af chefgruppen) og en medarbejder fra hver enhed udpeget af den respektive chef. Medlemmerne sidder for et år ad gangen. Rotationsordningen åbner mulighed for, at så mange som muligt kan engagere sig i udviklingen af selvledelse, også på det organisatoriske plan.

Nu er det så Fokusgruppen, der fremover skal opsamle ideer, tanker, forslag og feedback fra organisationen og fungere som inspirator, sparringspartner og dialogforum i selvledelsesprocessen. Fokusgruppen skal desuden sikre kommunikation om praktisk selvledelse på tværs af organisationen.

Hvad kræver det for at lykkes med selvledelse?

Tiltag med et stort element af værdier og kultur vil ofte have karakter af forandringsprojekter og begynde med modstand. "Det har vi prøvet før, hvorfor skulle det lykkes denne gang" og "hvorfor må jeg ikke bare passe mit arbejde", og "er det ikke bare gammel vin på nye flasker" kan det lyde. Sådan har det også været med selvledelse i Folketingets Administration, tidligere i artiklen var vi inde på nogle af de forbehold, der var over for projektet. Processen har ikke været gnidningsfri, og der har været mange diskussioner og fru-

strationer undervejs både i chefgruppen, i medarbejdergruppen og blandt tillidsrepræsentanter. Projektet har som nævnt en stor portion personlig udvikling indbygget, og det har også været en barriere for nogen.

Men projektet er ved at blive blevet accepteret og er efterhånden ved at få lidt medvind. Spørgsmålene har ændret sig fra 'hvorfor' til 'hvordan', dvs. der er opstået en dialog om, hvordan vi får selvledelse i praksis.

Hvad er det så, der har overvundet modstanden? Vi kan pege på en række faktorer, som har været med til at få selvledelse til at blive på sporet.

Top down og bottom up

Topledelsens fokus og tilstedeværelse i processen er – helt klassisk – afgørende. Den har haft stor betydning i administrationens arbejde med at udvikle sig fra en traditionelt regelstyret organisation til at dreje i retning af selvledelse. Topledelsen skal være klar i sin kommunikation og fra begyndelsen gøre det klart, at selvledelse ikke er et forbipasserende fænomen, men er kommet for at blive. I Folketingets Administration er det et klart signal, at direktøren deltog i projektgruppen og fortsætter i Fokusgruppen. Ledelsens beslutning om at sende alle medarbejdere på seminar blev også af flere bemærket som en stærk tilkendegivelse af, at der var holdning bag ordene.

Linjeledelsen er naturligvis også vigtig at få med fra begyndelsen, og arbejdet begyndte som beskrevet ovenfor faktisk der.

Samtidig er involvering afgørende. Engagementet skal have lov at vokse i organisationen og det skal hele tiden vandes og gødes for, at det vil ske. Vigtige interessenter, dvs. både chefer, medarbejderne og tillidsrepræsentanter, skal plejes, informeres og inddrages.

Parathed

Organisationen skal være parat. Og hvordan finder man ud af, om den er det? Vi er gået forsigtigt frem med små skridt og har nogle gange måtte stoppe lidt op for at lytte og justere med henblik på at sikre, at alle eller de fleste er med. Det kræver stor tålmodighed i processen. Værdier og kultur kan ikke ændres med en hurtig beslutning og implementeres fra dag til dag. Ting tager tid, og der skal være rum til at gå i dialog mange gange.

Tillid og ansvar

Tillid er en helt afgørende værdi for selvledelse. Udgangspunktet er at ville arbejde med det grundlæggende menneskesyn som udgangspunkt at tro på, at vi alle altid gør det bedste, vi kan. Mange regler og politikker på arbejdspladser bliver lavet fordi nogle få personer træder ved siden af. Enkeltes problemer med alkohol kan f.eks. betyde – som det har gjort i Folketingets Administration -, at alle fik totalt forbud mod at drikke i arbejdstiden. I en selvledende organisation er der i stedet en tillid til, at den enkelte håndterer alkohol hensigtsmæssigt. Og det er en ledelsesmæssige opgave – og i en vis udstrækning kollegaernes - at håndtere, hvis nogen enkelte skulle træde ved siden af. Således er det nu i administrationen. Alkoholpolitikken lyder ganske simpelt: " Alkoholindtagelse i arbejdstiden sker under hensyntagen til, at man som medarbejder repræsenterer Folketingets Administration".

Et andet eksempel er en tidligere vejledning, som nøje beskrev et "...ensartet og passende niveau for forplejning..." i forbindelse med personalearrangementer, kurser og seminarer. Denne vejledning er nu ophævet i tillid til, at den ansvarlige for et arrangement helt er i stand til at fastlægge et rimeligt niveau for forplejning i forbindelse med deres arrangementer.

Ansvar og tillid giver ansvarlige medarbejdere. Det viser al erfaring. Men man skal også være klar til at tage det på sig. Det er det ikke alle, der er. Nogle kan godt lide den instruerende kultur og bryder sig ikke om, at stå med ansvaret. Derfor kræver selvledelse også, at vi går i gang med en løbende personlig udvikling. De fleste vil gerne have ansvaret, hvis kompetencerne følger med. Men vi skal alle sammen lære det.

Tillid og ansvar kan være diffuse begreber at arbejde med. Seminarerne, administrationen har holdt for alle medarbejderne, har været første skridt. Her har alle arbejdet med sig selv med kompetencer og selvindsigt blandt andet via samtaler med andre fra andre enheder. Det åbner øjne både for egne og for andres kompetencer og potentiale.

Kendte rammer og klare forventninger

Som nævnt er et perspektiv ved selvledelse, at regler så vidt muligt forenkles eller afskaffes og erstattes af overordnede rammer, som medarbejderne udfører arbejdet inden for. Klare rammer og forventningsafstemning bliver derfor særligt vigtige i en selvledende organisation, da der ikke hele tiden kommer instruktioner. I Folketingets Administration er visionen det helt overordnede pejlemærke.

Helhedstænkning

En stor driftsorganisation som Folketinget er meget afhængig af medarbejdernes måde at håndtere opgaverne på. Information, videndeling og ikke mindst løbende dialog er afgørende for samarbejdet, trivsel og vores service. Helhedstænkning er et af de tre ben i vores vision. Også derfor må selvledelse ikke fortolkes som selvbestemmelse, men har indbygget, at man tænker både i forhold til den enkelte person, i forhold til grupper og i forhold til hele organisationen.

Den enkelte medarbejder er ikke noget uden fællesskabet – derfor er videndeling også helt afgørende i en selvledende organisation. Men det er anderledes, end det var engang. Nu er det meste viden tilgængeligt for alle, og de må selv sørge for at gøre sig bekendt med den. Det hjælper ikke at sige "det har chefen ikke sagt, at jeg skulle" hvis alle informationer er tilgængelig for en og det er relevant for ens arbejdsområde. Det er selvledelse at opsøge relevant viden. Og får man en idé, må man spørge sig selv, hvad den betyder for ens nærmeste kolleger og for hele organisationen.

Ledelse

Det er en misforståelse at tro, at selvledelse ikke kræver ledelse. Selvledelse kræver i høj grad ledelse og nærvær – særligt indtil man kender de enkelte medarbejders selvledelseskompetencer – men også i det daglige arbejde, hvor der i en selvledende organisation i højere grad er brug for sparring og dialog. Det er vores erfaring, at medarbejdere på en vidensarbejdsplads som Folketingets Administration gerne vil ledes. Ledelsen skal udstikke en klar retning for organisationen og samtidig give frihed og udvise tillid til medarbejderne. Det handler om værdibaseret ledelse.

Nogle medarbejdere har naturligvis brug for at man, evt. i en periode, følger dem tættere end andre. Andre er gode til at sige til og fra og til at efterspørge ledelse. Men ledelsesopgaven ændrer sig i takt med at selvledelse indføres. I en selvledende organisation ændrer balancen mellem chef og medarbejder sig, i det cheferne i højere grad skal involvere sig i ledelsen og udviklingen af de enkelte end den faglige del, som medarbejderen i højere grad får ansvaret for. Det stiller nye og anderledes krav til begge parter, måske mest af alt til cheferne. Den faglige ledelse træder således i baggrunden, og værdiledelse træder som nævnt tydeligere frem på scenen.

Et eksempel fra en afdeling viser også den svære balance, det er at finde niveauet for selvledelse mellem chef og medarbejder. En medarbejder var inviteret på en længere ferie af sine forældre. Hun spurgte, om hun kunne holde fri i en måned i en periode, hvor afdelingen traditionelt har meget travlt. Det svarede lederen nej til af hensyn til de øvrige medarbejdere, der kunne risikere at blive urimeligt hårdt belastet. Imidlertid syntes hendes kollegaer, at det burde være muligt at løse det problem, og de meldte sig på banen til at tage ansvaret for, at hendes opgaver blev løst i den pågældende periode. Det viser en høj grad af selvledelse og vilje til at tage ansvar.

En af de ledelsesudfordringer, som FTA har drøftet i sit selvledelsesprojekt, er blevet udtrykt således:

”Selvledelse vil bringe nye udfordringer for medarbejdere og ledere, idet der vil blive behov for mere sparring med organisationens bedste for øje. Det er også vigtigt at holde sig for øje, at selvledelse ikke betyder, at ledelse forsvinder. Tværtimod stiller det højere krav til cheferne” og
”Som ledere skal vi hele tiden have fokus på den personlige udvikling hos vores medarbejdere. Vi skal sammen med medarbejderne gå i dialog om, hvad det er for rammer, vi har at arbejde indenfor”.

Tekstboks. Ledelsesudfordringer ved selvledelse.

I den nye lederrolle er kommunikation en af de vigtigste kompetencer, fordi lederne er nødt til at være i tættere dialog med medarbejderne om rammerne for arbejdet, værdier, om ledelsesopgaven (f.eks. graden af instruktion), hinandens forståelser og om medarbejdernes generelle trivsel på jobbet.

Chefkonsulent fra Telos, Birgit Bertelsen, har arbejdet med selvledelse i mange år og har også bistået Folketingets Administration i processen med at indføre selvledelse. Birgit Bertelsen rangerer også kommunikation som en af de vigtigste af lederens kompetencer i en selvledende organisation. Det er ikke nok gennem envejskommunikation at aflevere sin budskaber. I en selvledende organisation er egenskaber som autenticitet og selvindsigt vigtige, fordi røntgenblikket mod ens egen person kan vise udviklingspotentiale, fastlåste tankemåder og ubevidste værdier, der kan præge bl.a. ledelseskommunikationen.

Chefgruppen i administrationen arbejder derfor med feedback og også kommunikation generelt og gennemgår i foråret 2012 ”Kommunikationsspejlet.” Det er et værktøj til at udvikle lederes kommunikationskompetencer. Det inkluderer en 270° måling og individuel rådgivning og bliver suppleret af et fælles seminar for chefgruppen, hvor der samles op på læringen fra Kommunikationsspejlet.

Information

Hele vejen igennem har projektgruppen bestræbt sig på et højt informationsniveau om projektet. Intranettet har været centralt med nyheder, videoindslag, interviews, og der er lagt ”selvledelsesdilemmaer ud, hvor der er mulighed for at stemme på forskellige valgmuligheder i en vanskelig situation.

Dilemma

Neden for følger et konkret eksempel på et sådant selvledelsesdilemma, hvor medarbejderne i FTA kunne stemme på, den løsning, de ville vælge i den givne situation:

”Når din kollegas væremåde er et problem

Du er medarbejder i en velfungerende enhed, hvor der er et godt miks af ungdom og erfaring.

I enheden er der en erfaren kollega Poul, som både er arbejdsom og dygtig til sit arbejde. Kvaliteten af hans arbejde er altid i orden, og han er heller ikke bange for at hjælpe til, når der kræves en ekstra indsats.

Pouls væremåde over for dig er imidlertid ikke i orden, synes du. Han er ofte fraværende og sur og ynder at svare dig med enstavelserord. Han kan også finde på at ignorere dig, når du siger noget til et møde eller at være overdrevent kritisk over for dine forslag og din måde at være på.

Du er ved at være godt træt af Pouls væremåde, men har på den anden side også svært ved at se, hvad du skal gøre ved det.

Hvad gør du?

19 % stemte på løsning A: Du beder Poul om et fortroligt møde. Her fortæller du, hvordan du opfatter situationen, og at du ikke kan acceptere hans væremåde. Du beder ham ændre adfærd, hvis I skal bevare en fornuftig relation.

25 % stemte på løsning B: Du beder Poul om et fortroligt møde. Du starter med at rose en konkret arbejdsopgave, han har løst for nylig. Herefter siger du, at du har observeret, at det virker som om, han ikke trives. Du spørger, hvad der er i vejen og tilbyder at hjælpe ham.

21 % stemte på løsning C: Du beslutter at ignorere Pouls væremåde så godt du kan og så vidt muligt undgå opgaver og sammenhænge, hvor I skal arbejde sammen.

26 % stemte på løsning D: Du har brug for et godt råd om, hvordan du kommer videre. Du taler derfor med nogle kolleger om Pouls væremåde. Måske har de den samme opfattelse af situationen som dig?

9 % stemte på løsning E: Du synes ikke, at en kollegas urimelige adfærd skal påvirke din arbejdsglæde. Du går til din chef og fremlægger din opfattelse af situationen og beder chefen om hjælp.”

Formålet med disse forskellige dilemmaer, som vi løbende har lagt ud på vores intranet, er at få medarbejderne til at reflektere over egen tilgang til forskellige problemstillinger og arbejdsopgaver.

Der har desuden været personalemøde for alle medarbejdere med oplæg fra Middelfart Sparekasse, foredrag ligeledes for alle om selvledelse og det grænseløse arbejde, stor artikel i Folketingets Administrations eksterne årsberetning, og i et interview i Børsen Executive fokuserede direktøren meget på selvledelse.

Kommunikationen om selvledelse vil også fremadrettet være i fokus. Herudover skal nævnes at administrationen har haft fornøjelse af nogle meget inspirerende foredrag ved henholdsvis ved Ulrik Wilbek om strategi og ved Johan Peter Paludan om Folketinget og fremtiden.

Hvad kræves der af den enkelte medarbejder?

Selvledelse lægger op til en endnu mere reflekteret måde at være medarbejder og chef på. Det indebærer, at man må være selvreflekterende, og der er fokus på, at man har et medansvar. Det kræver, at man hele tiden arbejder med sin indstilling og sine personlige kompetencer og er åben og tillidsfuld i sin tilgang. Det er hårdt arbejde, men vi tror på, at det kommer tifold tilbage.

Selvledelse er altså personlig udvikling. Mange medarbejdere havde ikke tidligere været med i sådanne processer. Men det er nødvendigt at for at komme videre med selvledelse. Vores erfaring er i den sammenhæng, at selvledelse skal erfares, man kan ikke kun læse sig til det, og det er nødvendigt at øve sig i det – mange gange.

Det kræver initiativ. Man kan ikke være selvledende uden initiativ – man skal både tage initiativ for egne og virksomhedens behov. Man skal være opsøgende og tænke "hvad kan jeg gøre".

Organisationsstruktur og selvledelse

Organisationsstrukturen er et middel, som kan - og ofte skal - ændres, når der sker større forandringer i en organisation. Organisationsstrukturen skal være svar på de konkrete udfordringer, som organisationen har i en given periode.

Skal en hierarkisk organisation i et længere perspektiv udvikle sig yderligere mod at få en selvledelseskultur helt ind under huden, kan det derfor være relevant på sigt at overveje at udvikle eller supplere de organisatoriske rammer, så de i større grad støtter op om en selvledende kultur.

Supplement til hierarkiet

En kombination af flere forskellige organisationsformer samlet i en organisation er en mulig tilgang. Modsætningen til den hierarkiske organisation er den organiske, fleksible organisation, som typisk har en højere grad af kommunikation på tværs. En sådan organisation er bl.a. kendetegnet ved:

- At den er uformel
- Ansvar og beslutningskompetence er decentraliseret
- At kommunikationen foregår ansigt til ansigt både opad og nedad i hierarkiet
- Flexibilitet og dynamik
- En hurtig beslutningsproces
- At der arbejdes i tværfaglige teams og på tværs af *afdelinger og funktioner*.

Tekstboks. Bekke, Pernille: "Teori om organisationsstruktur", www.innervate.dk

Altså en række kendetegn som rimer godt på selvledelse.

Ved siden af den formelle organisation, har Folketingets Administration siden 2003 brugt en formaliseret projekt-model til alle udviklingsprojekter. Et af kriterierne for, at noget karakteriseres som udviklingsprojekt er, at det er organisatorisk tværgående. Projekterne organiseres følgelig også tværgående, både organisatorisk og fagligt.

Projektlederne refererer i projektorganisationen til en projektejer, som er enten en enhedschef eller et direktionsmedlem. Hvis projektejeren er en enhedschef, kan det være projektlederens daglige leder, men ganske ofte er det en anden enheds chef.

Projektgrupperne er som nævnt ovenfor sammensat på tværs af organisationen. Projektmodellen skaber dermed mange kommunikationslinjer, der fungerer ved siden af den formelle organisationsstruktur. Projektmodellen er dog så formaliseret, at kommunikationen er godt integreret i den formelle struktur. Den formelle organisation og projektorganisationen fungerer således generelt i god harmoni med hinanden.

Det er en tanke værd, om man kan udvide og forfine den arbejdsform, som allerede findes i projektmodellen. Måske der er arbejdsopgaver, som med fordel kan organiseres i tværgående selvstyrende arbejdsgrupper? Dette vil efter al sandsynlighed styrke den vertikale kommunikation – og som en positiv sideeffekt styrke innovationen. Innovationen kan indimellem have trange kår i hierarkiet, når forslag skal igennem mange lag og magtstrukturer og mange personers kritiske blik, før de kan blive til virkelighed. I den forbindelse er det også interessant at se, at mens et projekt er i gang, fungerer kommunikationen på tværs af afdelinger/enheder tilsyneladende rigtigt godt, men når samme projekt overgår til drift er det ikke helt ualmindeligt, at der opstår kommunikationsproblemer.

Der ligger også et interessant perspektiv i den fokusgruppe, som fra 2012 fører arbejdet med selvledelse videre i administrationen. Den kan udenom det traditionelle hierarki vælge at forelægge sager direkte for direktionen eller andre fora uden, at det skal igennem øvrige ledelseslag først. Gruppen kan bestemme sig for at handle og står selv på mål for resultatet af handlingerne.

Virker det?

Selvledelse kan være en vanskelig størrelse at måle en effekt af. Lavere sygefravær og større arbejdsglæde udtrykt i tilfredsmålinger kan være indikatorer. Men allerede nu synes vi, at Folketingets Administration er blevet påvirket af at arbejde med selvledelse. Der er en energi i organisationen, som vi kan bygge videre på.

Flere regler er blevet forenklet eller helt fjernet og erstattet af tillid og ansvar. Et andet tydeligt eksempel er, at medarbejdere i flere enheder har taget teten til at iværksætte initiativer, der kan understøtte selvledelse (mere om det neden for). Vigtigst af alt er selvledelse sat tydeligt på dagsordenen og er en del af den daglige dialog om opgaveløsningen. Det er ikke til at komme udenom.

Arbejdet med selvledelse i enhederne

Allerede tidligt i forløbet blev der i projektgruppen og i ledergruppen lagt vægt på, at selvledelsesinitiativerne i høj grad sættes i gang/kommer fra enhederne. Selvledelsesinitiativer, der alle iværksættes fra ledelsen, giver i sagens natur ikke megen mening.

Er det så lykkedes at skabe et engagement, der gør, at enhederne/afdelingerne selv har taget bolden op, holder udviklingen i gang og bevarer interessen? Fra begyndelsen har vi vidst, at arbejdet med selvledelse ville forløbe meget forskelligt forskellige steder i huset. Nogle afdelinger var allerede inden vi gik i gang mere selvledende end andre og sagde også indledningsvist, at de allerede opfattede sig som selvledende.

I processen er det også blevet angrebet forskelligt. Her spiller det formentlig også en rolle om enheden hovedsageligt består af vidensmedarbejdere eller om det i højere grad er medarbejdere, der udfører praktiske håndværksmæssige funktioner.

Men da selvledelse grundlæggende handler om tilgangen til arbejdet, er det ikke noget, man bliver færdig med. Der er altid selvledelseskompetencer, man kan videreudvikle. I en af de større afdelinger tog en gruppe medarbejdere teten og lavede et forløb med følgende elementer:

- Oplæg ved direktøren: Selvledelse set med direktørens øjne
- "Det grænseløse arbejdsliv", oplæg ved Anders Rastrup Kristensen
- Stress – kend den og reager på den ved XX
- Arbejdsprocessens tyranni, oplæg ved Søren Brandi
- Fremtiden kommer – og vi skal med, oplæg ved fremtidsforsker
- Studietur

Efter studieturen konkluderede enheden:

"Samarbejde og indflydelse giver arbejdsglæde.

Så simpelt kan formelen sættes op i vores enhed. Vi er glade, når vi arbejder sammen med gode kolleger og samtidig har stor indflydelse på eget arbejde. Det blev senest bekræftet ved trivselsundersøgelsen, og det var ikke en overraskelse. For i vores enhed trives vi godt med indflydelse, og derfor passer selvledelse måske rigtigt godt til os. Hvorfor så arbejde mere med selvledelse, når vi nu er så glade for den – fordi selvledelse stiller krav til dig selv og dine kolleger."

På tærsklen til ny fase

Folketingets Administration står på tærsklen til en ny fase i projekt selvledelse. Chefgruppen og derefter alle 410 medarbejdere har været på seminar om selvledelse, og der er nu decentral opfølgning i enhederne. Fra 2012 er projektet afsluttet og afløst af andre tiltag, så det passer med de næste udfordringer.

Der er udarbejdet plan for den videre implementering med initiativer på flere niveauer: organisation, chefgruppe og direktion, enheder samt individ. Administrationen har allerede identificeret dialog og feedback som nogle af de vigtigste elementer i en succesfuld implementering af selvledelse i organisationen, og der er en række decentrale aktiviteter i gang i organisationen. Det gælder om at tage drøftelser med et åbent sind, så alle synspunkter kommer frem og sige tingene direkte uden at være sårende.

Selvledelse er allerede med i administrationens tilfredshedsmåling. Rekruttering kan være noget af det næste, der kommer i spil med særligt fokus på kompetencer, der spiller sammen med en selvledende kultur: kommunikationsevner, initiativ og vilje til at tage ansvar. Der har også været talt om, at selvledelses-

kompetencer fremadrettet kan blive en del af medarbejderudviklingssamtalerne (MUS) i Folketingets Administration. Modsat har vi hørt forslag om, at MUS ikke hører hjemme i en selvledende organisation, idet problemer, udfordringer og succeser ikke bør gemmes til en bestemt dag, men kommunikeres og bearbejdes med det samme. Man kan måske tale om daglige udviklingssamtaler!

Der er ingen tvivl om, at det tager år og en del ressourcer at få selvledelse helt ind under huden i en organisation. Derfor er selvledelse heller ikke endnu – snart to år inde i projektet – en driftsopgave. Visse dele af projektet er udlagt til drift, men opsamling af ideer, tanker, forslag og feedback fra organisationen og funktionen som inspirator, sparringspartner og dialogforum i selvledelsesprocessen som nævnt er lagt ud i fokusgruppen.

Drømmen er, at alle har helhedsforståelse og viden om de tværorganisatoriske sammenhænge og at medarbejderne leder sig selv og er selvstændige, selvansvarlige og selvigangsgørende.

Litteratur

Bekke, Pernille: "Teori om organisationsstruktur", www.innervate.dk/organisationsstrukturen.htm

Bertelsen, Birgit m.fl.: "Selvledelse – 1+1 er af til mer' end to", Ankerhus Performance Learning, 2007

Busch-Jensen, Niels: "Traditionel ledelse er god nok – når den er god", 1994
(www.organisationsharmonik.dk)

Christensen, Jesper Højbjerg: "Derfor er der kuk i ledernes kommunikation", Lederweb.dk

Christensen, Jesper Højbjerg: "Når forretningen kommunikerer", Gyldendal Business, 2010

Hildebrandt, Steen: "Myrer og ledelse", www.steenhildebrandt.dk/2011/05/myrer-og-ledelse/

Kirkeby, Ole Fogh: "Det nye lederskab", Børsens Forlag, 2004

Kirkeby, Ole Fogh m.fl.: "Protreptik – filosofisk coaching i ledelse", Forlaget Samfundslitteratur, 2008

Kristiansen, Tine: "Leve triarkiet", www.kommunikationsforum.dk/artikler/leve-triarkiet

Larsen, Michael Højlund: "Praktisk filosofi og ledelse", Børsens Forlag, 2007

Petersen, Helle & Lund, Anne Katrine (red.): "Den kommunikerende organisation", Samfundslitteratur, 2000