



Ledelse funderet i menneskesyn

En produktionsvirksomhed i Silkeborg med speciale i skræddersyet ledningskonfektion. En integreret kommunal daginstitution på Nørrebro. To helt forskellige arbejdspladser. En privat – den anden kommunal. En der producerer og sælger – den anden med ansvaret for børn. En i 2200 København N – den anden i et industriområde i udkanten af Silkeborg.

Hvad har de til fælles? Ikke meget. Og så alligevel...

De vokser, har succes og oplever stor efterspørgsel. De har et fantastisk arbejdsmiljø og har et ekstraordinært engageret og fleksibelt personale. De tager samfundsansvar og har visioner, der rækker ud over det almindelige. De er eksempler på en relationel – og værdibaseret tilgang, hvor ansvaret for det enkelte menneskes velfærd og udvikling prioriteres hånd i hånd med økonomi og drift.

Hos Institut for Relationspsykologi arbejder vi med at udvikle - og undervise i tilgange til Relationel ledelse og har derfor med stor nysgerrighed undersøgt, hvad der er kendetegner ledelsesstilen på arbejdspladser med særlige historier og resultater.

To helt forskellige arbejdspladser

Elfacs er en virksomhed, der beskæftiger 118 medarbejdere. Der arbejdes med både rådgivning, produktion og udvikling på feltet for skræddersyet kabel- og ledningskonfektion.

Hulahophuset er en integreret daginstitution med 50 vuggestuebørn, 88 børnehavebørn, 8 børn i en basisgruppe med særlige behov og 30 ansatte. Institutionen er en nyere kommunal institution, men adskiller sig så meget fra andre institutioner, at folk ofte tror, den er privat.

På trods af virksomhedernes forskellighed, kan der udtrækkes nogle fællestræk, som kan lede os på sporet af årsagen til deres trivsel og vækst:

- Decentralisering af ansvar og beslutningsmagt
- Stærke visioner og markant social bevidsthed
- Ansvar, logik og gennemsigtighed
- Relationelt mod og tillid

Når vi dykker ned i disse særlige karakteristika vil det blive tydeligt, at de udspringer fra det samme grundlæggende fundament: Det handler om menneskesynet, der som en bevidst og retningsangivende grundsten, navigerer arbejdspladsernes dagligdag, beslutninger og værdier.

Decentralisering af ansvar og beslutningsmagt

Mange ville sige, at det lå i Elfacs DNA, at produktionen burde være flyttet til Asien. Blandt de 118 medarbejdere er den langt overvejende del ufaglærte – og ansat i produktionen. Tilbage i nulserne lå det ligesom i kortene, at firmaet skulle outsource produktionsdelen til billigere egne af verden – sådan som resten af markedet gjorde det.

Men som Elfacs administrerende direktør Lars Hartvig Andersen i dag siger: "Sådan en beslutning lå os inderligt fjært". Også da efterspørgslen midlertidigt skrumpede, valgte de – i stedet for at afskedige og outsource – at beholde og opgradere deres medarbejdere. De blev sendt på uddannelse og fik opgraderet deres kundskaber i dansk, engelsk, matematik og almen IT. Det

følgende år, da efterspørgslen igen nåede det tidligere niveau, kunne alle medarbejderne trækkes tilbage til produktionen, og kvaliteten blev nu endnu højere.

Når Elfac vælger at opgradere deres medarbejdere, frem for den lette løsning – at outsource til billig asiatisk arbejdskraft – skyldes det, at medarbejdernes kompetencer er virksomhedens kerne. De lever af høj kvalitet, høj fleksibilitet og høj selvstændighed og beslutningskompetence.

Derfor kalder man heller ikke Elfacs medarbejdere ufaglærte, men derimod procesmedarbejdere eller operatører. De er udlært i virksomhedens specialer og har ekspertkompetencer på feltet. Dermed har Elfac også brudt med det traditionelle hierarki, hvor akademikerne står øverst og har mere værdi for virksomheden. Denne konstruktion anerkender procesmedarbejdernes kompetencer, men tillægger dem samtidig også mere ansvar og flere forpligtigelser. Beslutningsprocesserne er blevet decentraliseret og lægges ud til procesmedarbejderne, der ikke skal gennem en "kæde" af nøglepersoner, før der kan tages en endelig beslutning. Derfor er Elfac hurtige, omstillingsparate og har en motiveret medarbejdergruppe med en høj grad af indflydelse.

Erkendelsen af, at produktionens medarbejdere er virksomhedens kerne afspejles på alle niveauer, fra virksomhedens bygningskonstruktion, hvor det store indgangsparti leder kunden direkte ind i produktionen, til den årlige ligeværdige overskudsdeling, såfremt virksomheden har præsteret et overskud af en vis størrelse.

Samme decentraliserede tilgang kan man opleve hos Hulahopuset, hvor lederen Rachel Bouzaglo meget hurtigt understreger, at Hulahopuset ikke er hendes institution, men "vores institution", og fællesskabet er fundamentet.

Ledelsen lægger hele tiden opgaver og ansvar ud til medarbejderne, der prøver kræfter med vagtplanlægning, udviklingsopgaver, tovholderroller og meget andet. I starten er der nogen, der synes, det er overvældende, men de opmuntres til at prøve det – og det behøver ikke være perfekt. Jo flere nye opgaver en medarbejder lykkes i – jo mere stiger den faglige selvværd og lysten til igen at give sig i kast med nye udfordringer.

Den brede fordeling af opgaver skaber stor fleksibilitet og en generel forståelse for huset som helhed. Det skaber stort engagement og oplevelsen af ejerskab hos medarbejderne. Alle kommer til at føle sig vigtige for fællesskabet, og alle viser stor villighed til at byde ind for, at husets opgaver går op.

Ansaret og opgavefordelingen er hele tiden fælles, og det betyder samtidig, at der opstår et bredt spektrum af løsninger – ofte meget alternative "ud-af-boksen" løsninger. Den slags løsninger, der netop opstår, når man giver sig i kast med noget helt nyt og derfor ikke har et stort "sådan plejer vi at gøre" arsenal at trække på. "Det plejer vi" er da også noget nær en bandlyst sætning i Hulahopuset, der stræber efter at tage bevidste og velbegrundede valg, der går op med husets grundlæggende værdier.

Indimellem "rystes posen", og medarbejderne flyttes rundt på stuerne. Man skal ikke blive for fasttømret, men bevare nysgerrigheden, bevægeligheden og allervigtigst en sans for helheden. Man øver sig konstant i at tænke bredere end blot den enkelte situation eller stue.

Stærke visioner og markant social bevidsthed

Hulahopuset er drevet af en stærk vision, der gentages meget ofte og navigerer de daglige beslutninger:

"Det her skal være et sted, hvor børn må være lige præcis, som de er. Der skal tages udgangspunkt i børnenes egen udvikling og egne interesser. De skal mødes af voksne, der oprigtigt er så vilde med dem, at de har lyst til at tage dem med hjem."

Fællesskabet og den relationelle kontakt prioriteres som den vigtigste værdi, hvorfor alle medarbejdere også deltager løbende i efteruddannelse med særligt fokus på opkvalificering af deres relationskompetence.

Ved at have et fælles sæt af værdier og værktøjer, kan det relationelle fokus fungere som deres pejlemærke, hver gang der opleves tvivl omkring en beslutning eller situation. Af samme grund udfordres selvfølgheder hver eneste gang, de opdages, fordi det ofte er ubevidste vaner og rutiner, der kan spænde ben for den ønskede retning.

Også hos Elfac er visionen tydelig. Ikke blot er de ambitiøse på det fagtekniske plan og kan bryste sig af at være Danmarks førende virksomhed på feltet for kabel – og ledningskonfektion. Men vision og værdier går langt dybere og sætter mennesket først. Som adm. direktør Lars Hartvig Andersen afklaret konstaterer: "Vi har et medansvar for lokalområdet – Det handler om mennesker, og det er et stort ansvar, der rækker ud over helt kortsigtede og isolerede beslutninger. "

Mens mange andre virksomheder bruger globaliseringens muligheder til at skabe god økonomi – løsrevet fra nærområdet - tager man hos Elfac ansvaret for lokalområdet meget alvorligt. Her tager man ansvar for at sikre lokale arbejdspladser for ufaglærte, og det prioriteres højt at opgradere medarbejderens kompetencer, mens de er der. Af samme grund foreslår Lars Hartvig Andersen, at der etableres en såkaldt "digital skudsmålsbog", hvor medarbejdernes erfaringer kan dokumenteres, så de får "papir på" de kompetencer, de erhverver sig og som i sidste ende kan anerkendes på linje med en faglært uddannelse.

Lars Hartvig Andersen oplever, at der i Danmark er en udbredt manglende bevidsthed om egne værdier, hvilket gør det svært fx at finde vej gennem udfordringer og at tage imod nytilkomne. Af samme grund er det vigtigt for Elfac som virksomhed at kende og praktisere egne værdier.

Det er også disse værdier, der ligger til grund for, at Elfac jævnligt giver en chance til mennesker med særlige udfordringer. Dette var fx tilfældet, da de modtog en lærling, Lasse Korup, der var stærkt ordblind og havde socialfobi. Lasse gennemførte en 2-årig uddannelse med base i Elfac og blev derefter fastansat. Lasse beskrev selv denne mulighed som hans vej "videre i livet", og Lasse er blot en af flere eksempler på, hvordan mennesker med udfordringer får en særlig chance hos Elfac. Ikke fordi Elfac er en velgørenhedsorganisation, men fordi de ønsker at give mennesker en chance, tror på deres potentiale og ønsker at tage et særligt ansvar i lokalsamfundet.

Ansvar, logik og gennemsigtighed

Erik Baldursen, der forsker i stress, konstaterer, (Politiken 20. feb.) at det er medarbejderes manglende oplevelse af mening og gennemsigtighed, der virkelig gør arbejdet belastende. Når der indføres forandringer uden forklaring – og uden at medarbejderne høres – er fundamentet lagt for udviklingen af stress.

Hos både Hulahopuset og Elfac er netop gennemsigtighed, logik og mening også bærende værdier.

Hulahopuset prioriterer gennemsigtighed for både børn, forældre og ansatte. Børnene har krav på en meningsfuld og logisk forklaring frem for ubegrundede forbud og vaner. Institutionen har meget fokus på børnenes perspektiver, og de forsøger altid at undgå fasttømrede definitioner af børnene. Af samme grund flyttes personalet ofte rundt og udfordres i at se nuanceret på børnene.

Forældrene skal også opleve gennemsigtighed og logik. De kan være med og inddrages gerne rigtig meget. Det er også forældrenes hus, og derfor finder man ofte forældre og bedsteforældre i loungen – Hulahophusets version af et personalerum – forældre, der skænker sig en kop kaffe i køkkenet eller hygger sig med børnene på en stue.

Logikken og gennemsigtigheden er i særdeleshed vigtig i forhold til medarbejderne, der gennem inddragelse og ansvarsfordeling, selv er med til at træffe en stor del af husets beslutninger. Det påpeges ofte, at man altid må stille spørgsmålstejn ved rutiner og aktiviteter til ledelsen.

Også hos Elfac er det afgørende, at medarbejderne oplever en høj grad af gennemsigtighed og logik, idet de selv har et stort ansvar og en stor beslutningsmagt. Den decentraliserede konstellation ville ikke fungere i praksis, med mindre alle medarbejdere er bevidste om virksomhedens værdier, visioner og generelle drift i de forskellige funktioner.

Den høje grad af gennemsigtighed og logik betyder også, at virksomheden fungerer godt som helhed og i samarbejdet mellem de enkelte funktioner. Når de forskellige processer er tydelige, logiske og meningsfulde, er det også nemmere at dele og videregive formål og at samarbejde på tværs af funktioner på en måde, hvor man understøtter hinandens aktiviteter.

Relationelt mod og tillid

Virksomheder, der er stærkt funderet i værdier og visioner, må nødvendigvis lægge et stor arbejde i at fastholde de daglige aktiviteter i dette fundament. Historien viser tydeligt, at grupper og institutioner, der ikke kontinuerligt taler om – og reflekterer over deres værdier, mister kontakten til dem og alene tillægger løsrevne elementer værdi såsom drift, økonomi, udbredelse, efterspørgsel osv. Den kontinuerlige tilbagevenden til de bærende værdier medfører både spændende refleksion og styrkelse af fællesskabet, men kræver også modet til at stille nysgerrige spørgsmål der, hvor andres adfærd synes at stride mod de fælles værdier.

Derfor fylder nysgerrighed og selvrefleksion også rigtig meget i Hulahophuset, der fx optager sig selv og hinanden på video for at opdage og styrke alle de positive samspil. En tilgang, som lederen Rachel Bouzaglo ofte selv tager i brug, når hun fx videofilmere personalemøder for bagefter at undersøge, om hun fik set og hørt alle, om hun fik udfordret alle i de rette doser osv.

Hånd i hånd med modet til at påpege det vanskelige, går dog også et udpræget ressourcefokus. Der er fokus på ressourcer hos både børn og medarbejdere, og det er tydeligt, at denne tilgang giver energi, selvværd og mod på udfordringer.

I Hulahophuset går man meget op i, at der aldrig sladres. Man øver sig i at sige de vanskelige ting ærligt og ordentligt, ligesom det er nødvendigt at kunne modtage vanskelige beskeder fra andre. Kravet om denne form for kommunikation udtrykkes ofte som en tydelig forventning til personalet, og ledelsen sætter en ære i at gå foran som rollemodeller for den ordentlige kommunikation. Af samme grund prioriteres løbende supervision højt hos ledelsen, der er meget bevidste om, hvor meget de selv præger kulturen i huset.

Som en af de vigtigste lederkvaliteter nævner Rachel Bouzaglo integritet: "Jeg er helt og totalt mig selv i min lederrolle. Jeg kan være fjollet, kærlig og udtrykker i det hele taget mig selv som et helt menneske." Rachel har erfaret, at denne integritet giver energi til hende selv og til huset og samtidig opfordres både personale, børn og forældre til også at være sig selv.

Modet til at snakke om det vanskelige sættes også højt hos Elfac, hvor man fx prioriterer at gå i åben dialog med kunder, hvis de udtrykker utilfredshed: Man stiller ærlige spørgsmål og tager åbent imod kritik. Ligeledes opfordres alle medarbejdere kontinuerligt til at være åbne omkring deres overvejelser og tvivl.

Kulturen præges af ærlighed, nysgerrighed og det at bekende kulør hver eneste gang, man kommer i tvivl. Ved at reflektere over tvivl og fejlslutninger, bliver man langt dygtigere og skarpere.

Samtidig spiller tilliden en helt afgørende rolle hos Elfac. Når man viser tillid, udtrykker man samtidig, at man tror på den anden som menneske og som kompetent fagperson. Det er et stærkt signal at sende, og tilliden viser sig da også at forløse potentialer, ansvar og kreativitet hos medarbejderne.

Menneskesyn

Hvorfor insistere på alle disse værdier, når andre tilgange havde været nemmere?

Det havde da nok været nemmere for Elfac at følge strømmen og outsource sammen med alle de andre. At droppe overskudsdelingsordningen. At undlade at ansætte mennesker med særlige udfordringer. Ifølge Elfacs Direktør ville denne "nemme" tilgang dog være et udtryk for et stereotyp syn på nytteværdi. De sorte tal er bestemt ikke den eneste bundlinje, der har betydning.

På samme vis kunne Hulahophusets dagligdag nok indimellem være "nemmere", hvis man blot indførte nogle faste rutiner, der aldrig blev sat spørgsmålstegn ved. Hvis man altid kunne sige: "Det plejer vi bare", når dagligdagen skulle struktureres. Det er bestemt ikke for nemhedens skyld, at Hulahophuset vælger konstant at udfordre selvfølgeligheder og stille sig selv og hinanden til rådighed for refleksion, nysgerrighed og opkvalificering.

Deres tilgang skyldes derimod, at deres værdier og visioner prioriteres højere end nemhed, rutine og ukompliceret drift. Det handler ikke bare om "at overleve". Det handler om at gøre sit bedste hver eneste dag for at styrke børnenes selvværd, trivsel og udvikling. Ikke fordi børnene så bedre kan "være til nytte", men fordi børnene har værdi og har brug for at være omgivet af voksne, der holder af dem og støtter deres udvikling.

Når kommunen introducerer nye retningslinjer og forandringer, skal Hulahophuset naturligvis følge disse – de er ikke autonome. Men som lederen Rachel Bouzaglo fortæller, er det værdierne, der kommer først. Så må man passe regler og anvisninger ind, så de støtter op om værdierne.

Også Elfac skal selvfølgelig arbejde hårdt for at sikre en sund økonomi, og her er det værdibaserede fundament ingen hindring, snarere tværtimod. Elfac har for længst erfaret, at medarbejdere, der føler sig accepterede, har gode relationer og oplever sig lyttet til – træffer gode beslutninger, arbejder effektivt og tænker kreativt.

Hos både Elfac og Hulahophuset er de menneskelige værdier ufravigelige, og så har man bygget produktion, drift og dagligdag op omkring dette værdibaserede stillads.

I bund og grund handler det om et bevidstgjort menneskesyn, der fungerer som den rettesnor, alle andre tiltag må rettes ind efter. Et menneskesyn, der guider den daglige ledelse, hvor man tror på, at værdighed, ansvar, engagement, forpligtigelser, mod og fællesskab er det, der motiverer mennesket og skaber trivsel. Dette menneskesyn viser sig da også gang på gang at give grundlaget for en sund økonomi. Med tillid forløses potentialer, der ellers ikke var kommet til udtryk. Det betaler sig at prioritere de menneskelige værdier – både på den menneskelige og den økonomiske bundlinje.