



⌚ 3 min. 👁 📌 07-01-2011

# Du skal lede personer, ikke funktioner

Fokuser på oplevelse i stedet for output. Det åbner for innovation og bedre velfærdsydelser. Læs en oplevelsesleders bud på, hvordan offentlige ledere skal tænke service på nye måder, lede personer frem for funktioner og slippe forskelskraften løs.

## Skribentinfo



[Anders Seneca Dall](#)

Oplevelsesleder & Oplægsholder  
Århus Kommune

## Varme hænder er ingen garanti for god service

God service reduceres ofte til et spørgsmål om antallet af hænder og deres temperatur. Men varme hænder har ikke i sig selv værdi, hvis de alle har ens handsker på. Lederen må bringe forskelskraften i spil.

### Hvad er forskelskraft:

- Den styrke, der ligger i variation og mangfoldighed.

Frem for at se forskellighed og personlighed som udfordrende, skal lederen indse den kraft, der ligger gemt i medarbejdere, der ikke blot bruger faglighed, men også personlighed til at realisere klare mål.

## Fokuser på oplevelse frem for output

Hvad er service, og hvornår er den god? Både spørgsmål og svar, er afgørende for, hvordan vi løfter lederrollen.

Grundlæggende kan service forstås som enten organisationens output eller borgerens oplevelse. Tilgangen

har afgørende betydning for, hvad der er god ledelse.

Hvis service er output, vil lederen se medarbejderen som funktion, der leverer en serviceydelse.

Service kan i den optik opgøres i antallet af hjemmebesøg, sengebade – eller måske fraværet af klager. Når service ses som et output, er standarder i fokus. Service leveres af funktioner, der kan standardiseres. Lederen har et naturligt fokus på harmonien og sammenhængskraften, hvorved det unikke bliver udfordrende.

Hvis offentlig service nytænkes som borgerens oplevelse, skal lederen se og lede medarbejderen som en person, der gør en individuel forskel. God service er da resultat af såvel en ydelse som oplevelsen af denne, hvilket i den grad gør medarbejderens personlige indsats til en afgørende faktor.

### **Hvad er oplevelsesledelse:**

- Ledelse af oplevelser frem for output. Dvs. ledelse af borgerens oplevelse af eksempelvis hjemmeplejen frem for antallet af hjemmebesøg. Det kræver, at forskelskraften bringes i spil.

Medarbejderen bliver en ressource – ikke alene i kraft af sine hænder, men hovedet og hjertet bag. Service kan i den optik ikke reduceres til et spørgsmål om antallet af "varme hænder", men derimod måden de bruges på.

### **Forskelskraft og oplevelsesledelse**

Med ledelse, der har fokus på borgernes oplevelse, banes vejen for at bringe forskelskraften i spil. Med borgerens oplevelse som udgangspunkt kan kerneopgaven klart præciseres, og medarbejderen ledes som ansvarlig person. Forskelskraft beskriver den styrke, der ligger i variation og mangfoldighed, såfremt der er ledelsesmæssigt klarhed over opgaven, tillid og ansvar.

Når service forstås som borgerens oplevelse, må der ledes med dét udgangspunkt. Det betyder, at organisationens mål ikke indfries gennem realisering af standarder, men i mødet med borgeren.

Borgeren må fastholdes som mål, idet service opstår i mødet mellem produktion og forventning. Oplevelsesledelse bliver da evnen til at sikre en standard for, hvordan der i hverdagen kan tages unikke hensyn til borgeren. Dét er god service!

### **Prøv selv - Service og forskelskraft i din organisation**

- Hvad ville der ske, hvis du blev hjemme i morgen? Ville man erstatte din funktion eller ville man savne din person?
- Er tilfredse medarbejdere mål eller middel / hvad er borgeren?
- Hvem har facitlisten? Hvem definerer den gode service?

**Innovationen forudsætter forskelskraft**

Offentlig ledelse må aldrig blive en stilleleg, hvor det er evnen til at sidde stille længst tid, der honoreres.

I dag beskrives det som innovativt, når vi hører om plejehjemslederen, der vil skabe et plejehjem for de ældre, om skolelederen, der vil lave en skole for børnene eller om biblioteket for borgerne og ikke for bøgerne. Det er i dag innovativt at vide, hvad man reelt er ansat til.

Det kan lyde bizart, men er samtidig en indsigt, der giver mulighed for væsentlige gevinster.

Den virkelig innovative offentlige leder er derfor hende, der formår at skabe et tydeligt og fælles billede af organisationens kerneopgave og bringe personerne i spil. Det lyder enkelt, men det er ikke desto mindre vigtigt, når service skal optimeres.

Hvis management erstattes af oplevelsesledelse og blik for forskelskraften, åbnes en vej til innovation og serviceoptimering, hvor innovation ikke sker på trods, og hvor service bliver mål. Når udgangspunktet for organisation og ledelse er borgerens oplevelse, bringes personerne i spil.

Det kalder på ansvar frem for kontrol, på ledelse frem for administration og forskelskraft frem for sammenhængskraft. Frem for at række ud efter flere og nye ressourcer, handler det snarere om, hvordan de eksisterende ressourcer kan anvendes på nye måder. Bag alle funktionerne gemmer der sig personer - og det er dem der skal sættes fri - med hænder og hoveder.

Det kræver imidlertid ledere, der ser sig selv som en person frem for en funktion...