VÆKSTHUS FOR LEDELSE



6 min. 17-06-2011

Handlefrihed i fronten

Højere kvalitet for borgerne, bedre udnyttelse af ressourcerne og mere arbejdsglæde i hverdagen. Tre målsætninger, der rimer dårligt på kontrol, regelstyring og et fagligt defineret ledelseshierarki. Derfor har de københavnske kultur- og fritidsinstitutioner for nylig fået langt friere hænder til at skabe resultater, og direktøren er ikke i tvivl om, at styring via tillid er vejen frem for hele den offentlige sektor.

Skribentinfo



Lederweb

Sekretariat for Væksthus for Ledelse

Væksthus for Ledelse

Sidst på året tropper lederne af kommunens kultur- og fritidsinstitutioner en ad gangen op på administrerende direktør Carsten Haurums højloftede kontor på Københavns Rådhus med et ganske særligt ærinde. De skal hver især redegøre for to fejl, de har begået i løbet af det forgangne år. Ikke for at undskylde dem, men for at få udbetalt deres fulde bonus. Det indgår nemlig i hver enkelt leders resultatlønskontrakt, at han eller hun er forpligtet til at begå mindst to fejl ”af strategisk og taktisk karakter” om året – og desuden på kvalificeret vis modsige direktionen, når lejlighed byder sig.

– Tofejlsreglen er selvfølgelig også en gimmick, men vi mener og tager den skam alvorligt. Den er et konkret udtryk for, at vi gerne vil vise fuld tillid til vores institutionsledere. De skal turde handle på egen hånd, og når man handler, begår man fejl. Så det er deres handlekraft og risikovillighed, vi belønner. Men det er klart, at det ikke skal være dumme eller banale fejl, og at de ikke får point for at begå den samme strategiske fejl to gange, siger Carsten Haurum.

Handlefrihed i fronten

Initiativet er blot ét element i det paradigmeskifte inden for styring og ledelse, forvaltningen har gennemført over de sidste par år under overskriften tillidsbaseret ledelse. Den røde tråd i forandringerne er at give

lederne mest muligt rum til at lede og udvikle deres institutioner, så flest mulige ressourcer bruges på at udvikle tilbud til borgerne lokalt frem for på administrativt arbejde.

– Borgerne møder jo kommunen gennem institutionerne. Det er der, de oplever kvaliteten i vores service. Derfor er det også derude, at lederne skal have den maksimale handlefrihed og være i stand til at træffe beslutninger her og nu. Der er jo ikke ret mange borgere i Københavns Kommune, der ved, at jeg er administrerende direktør, og hvorfor skulle de også vide det? De møder mig jo aldrig, men de møder bibliotekarerne, medarbejderne i idrætshallen, viceværter og håndværkere i ejendommene osv., siger han.

Forvaltningen arbejder derfor med at udvikle forskellige former for undersøgelser – ikke bare blandt de faktiske brugere, men også af, hvordan borgerne i et område opfatter kommunens lokale tilbud.

Forvaltningen bestod tidligere af tre fagsøjler: Fritid & Idræt, Kunst & Kultur og Bibliotekerne – med hver en administrationsdel og en række små institutioner, der refererede til søjlechefer inden for hvert fagområde. Nu er dette ledelseslag fjernet, og institutionslederne refererer direkte til direktionen. Samtidig er en række institutioner lagt sammen lokalt, så der er færre institutionsledere end før – cirka 30. Al administration er samlet i ét centralt servicecenter, der ledelsesmæssigt er sidestillet med institutionerne.

– Vi tager ordet ”service” i servicecenter meget alvorligt. Funktioner som økonomi, HR og it skal servicere institutionerne, ikke omvendt, understreger Carsten Haurum.

Styring via tillid

Direktøren forklarer, at forvaltningen med det nye tillidsparadigme har søgt et alternativ til de to dominerende styringsmodeller i den offentlige sektor: rettigheds- og markedsparadigmet. Begge fører efter hans vurdering til et overdrevent fokus på at måle og dokumentere alt, hvad man gør.

– Hvis man fokuserer på, hvad borgerne har ret til – to bade om ugen til de ældre osv. – er man nødt til at sikre sig, at alle får netop det. Hvis man vil efterligne det private marked, skal man hele tiden deklarere og dokumentere, præcis hvad køberne og borgerne får for pengene.

Tillidsparadigmet er hverken fuldt udfoldet eller fejlfrit. Men det er vigtigt hele tiden at holde det op mod alternativet, den hierarkiske styring og nulfejlskulturen, som ved gud også har massive fejl og mangler. Jeg er ikke et sekund i tvivl om, at grundprincipperne i vores mindset er fremtidens løsen for den offentlige sektor, siger Carsten Haurum.

Han erkender, at der er stor forskel på vilkårene for at tænke i disse baner. Det er lettere at være risikovillig, når det handler om fx biblioteker eller idrætshaller, end på en skole eller i socialforvaltningen, hvor der meget mere direkte er menneskeskæbner på spil, og hvor lovregulering og rettigheder er stærkere.

– Men tankegangen er relevant alle vegne, selv om den skal tilpasses hvert enkelt område og nok ikke kan gennemføres hverken lige langt eller lige hurtigt alle steder. Overalt vil man kunne frigøre en masse kræfter, hvis vi giver folk lov til at gøre det, de er gode til, og som vi har ansat dem til – i stedet for at spilde både vores og deres tid med at overvåge, måle og kontrollere. Jo mere ansvar, du giver folk, jo færre fejl begår de. Og man skal ikke glemme, at der jo også begås masser af fejl i en såkaldt nulfejlskultur.

Væk med overflødige regler

I praksis er tillidstanken omsat til fire centrale styringsprincipper:

1. Få og tydelige mål: Direktionen udmelder ressourcerne og har tillid til, at institutionerne opstiller strategiske mål og handleplaner, forelægger dem for direktionen – og når dem.
2. Intet nyt er godt nyt: I stedet for fx kvartalsrapporter er der indført såkaldt afvigelsesrapportering, så lederne kun melder om væsentlige afvigelser. Det gør dialogen mellem direktionen og lederne mere relevant og behovsbestemt.
3. Øget ansvar og initiativpligt: Det er lederne, der har ansvaret for at nå resultaterne. Går det ikke som planlagt, har lederen pligt til selv at orientere direktionen.
4. Tættere tilknytning lokalt: Den større frihed til institutionerne skal kobles med en tættere tilknytning lokalt via nye principper for brugerinddragelse.

– Samtidig har vi i princippet afskaffet al kontrol af de decentrale lederes indsats. Vi startede processen med at fjerne samtlige regler, vi overhovedet kunne, og bad så lederne om selv at vælge, hvilke af reglerne de gerne ville ”genindføre”, fordi de faktisk lettede arbejdet. De fik to måneder til processen. Det viste sig, at de genindførte ganske mange regler, selv om de tidligere havde brokket sig en del over regelmængden. Men nu var det ”deres egne regler” og ikke nogen, de var blevet påtvunget. Og alle regler, der alene havde et kontrolformål, er væk. De hører ikke hjemme i en tillidsbaseret organisation, siger Carsten Haurum og tilføjer:

– Der kommer da stadig impulser og initiativer oppefra, men vi er meget opmærksomme på, at det, vi besværer dem med, virkelig skal give mening for dem.

Kultur- og Fritidsforvaltningen

Kultur- og Fritidsforvaltningen er en af de syv forvaltninger i Københavns Kommune. Den omfatter teater, museer, idræt, svømmehaller, medborgerhuse, biblioteker mv. Desuden rummer den Københavns Ejendomme, hvor alle kommunens ejendomme er samlet i en af landets største ejendomsporteføljer. Der er cirka 3.000 medarbejdere i forvaltningen – lige fra håndværkere og driftsfolk til akademikere og kulturfolk.

Tillid er ikke fravær af styring

Tillidsbaseret styring betyder ikke, at der ikke stilles krav. Kravene er blot færre og mindre detaljerede. Og der bliver også grebet ind, hvis det mod forventning går galt for en institution.

– Men hvis det fx kører økonomisk skævt på ét bibliotek ud af tyve, laver vi da ikke nye regler for dem alle tyve. Vi tager hårdt fat med alle styringsværktøjer der, hvor det er gået galt. Og i yderste konsekvens kan det koste lederen jobbet. Det er klart, at med større frihed følger også et større ansvar. Tillidsbaseret ledelse er at tage udgangspunkt i, at det ikke går galt, og at styre benhårdt, hvis det alligevel sker. Derfor indgår styr på institutionens økonomi heller ikke i ledernes resultatkontrakter.

– det er jo en selvfølge, siger Carsten Haurum, der dog ikke forsøger at skjule, at han med en vis spænding imødeser årsregnskaberne fra tillidsreformens år 1.

Det svære ved at gøre tillid til sit bærende ledelsesprincip er ifølge direktøren, at mange topledere næsten per refleks griber ud efter fjernkontrollen.

– Hvis vi som de øverste chefer påstår, at nu har vi fuld tillid til organisationen, men så liiige indfører noget kontrol, fordi ”de jo nok overskrider deres budgetter” eller lignende, så er det hele jo bare ord. Så taber vi først for alvor troværdighed som topledelse. Man kan holde nok så mange foredrag om tillidsbaseret ledelse. Folk er ligeglade med tom snak, de mærker lynhurtigt, om vi stoler på dem i praksis. Derfor er man nødt til at turde tro på den grundantagelse, at de folk, vi selv ansætter i det offentlige, faktisk har en stærk ambition om at gøre det så godt som muligt. Det handler også om fremtidens arbejdskraft, for der er da ingen unge, der går og drømmer om at arbejde i hierarkiske organisationer, hvor de skal spørge om lov til alt, siger Carsten Haurum og slutter:

– Det er i virkeligheden meget simpelt: Fordelene ved ledernes ansvar og ejerskab er de samme som ved privat ejendomsret. Man passer bedre på og gør sig mere umage med noget, der er ens eget. På den måde frigør vi en masse energi derude, hvor det kan mærkes. Samtidig kan vi på rådhuset bruge færre kræfter og ressourcer på administration og kontrol.

Artiklen er et uddrag Væksthusets nyeste publikation ’De skjulte velfærdsreserver – viden og visioner om offentlig ledelse med social kapital’. Læs mere om publikationen her

Læs mere:

Kunsten at lede på tværs

Er jeres værdier også uden værdi?

Tillidsbaseret ledelse - i praksis