



🕒 6 min. 👁️ 📌 02-06-2022

”Om 10 år vil langt flere medarbejdere være selvledende”

Job-, Aktivitets- og Kompetencecenteret i Gentofte Kommune har vundet priser for deres gode arbejdsmiljø. Det har de opnået ved at være 90 pct. ledelsesløse. De nuværende medarbejdere er glade for den store medindflydelse, de har, men det har kostet fyringer at nå dertil. Ikke desto mindre er centerleder Ann-Christina Matzen Andreasen overbevist om, at denne ledelsesform hersker om ti år.

Skribentinfo



[Sesilie Christophersen](#)

Journalist

Væksthus for Ledelse

På en rolig villavej i Gentofte ligger Job-, Aktivitets- og Kompetencecenteret eller JAC i daglig tale. Det er et dagtilbud til mennesker med fysisk eller psykisk handicap, hvor de kommer for at få en arbejdsidentitet. De laver keramik, podcasts, fødselsdagskort og væver viskestykker og karklude sammen med personalet, der både består af socialpædagoger og kreative fagfolk.

Ude fra vejen vækker bygningen ikke stor opsigt, men det er en særlig arbejdsplads. Både fordi de har vundet et hav af priser for deres gode arbejdsmiljø bl.a. prisen som Danmarks bedste arbejdsplads og titlen som Europas bedste offentlige arbejdsplads, men også fordi de har en helt unik ledelsesform. Nemlig 90 procent ledelsesløs.

Centerleder Ann-Christina Matzen Andreasen har været på JAC i snart ti år, og det er hende, der står bag den specielle ledelsesstil. Men hvad betyder 90 procent ledelsesløs egentlig? Hvem fyrer en medarbejder? Hvem bestemmer, hvis der opstår uenighed mellem medarbejderne og ledelsen? Hvad laver ledelsen, hvis der kun er 10 procent ledelse? Og hvordan får man en arbejdsplads til at hænge sammen, når en hel medarbejderstab skal nå til enighed om alt?

Hvem er Ann-Christina Matzen Andreasen?

For at forstå ledelsesformen skal man starte med at forstå Ann-Christina Matzen Andreasen. Hun er født i Roskilde i 1973. Hun er formet af sin uddannelse på RUC, hvor gruppearbejdet har stået i centrum, og af sin tid i kollektiv. Hun forklarer selv, at det er intuitivt for hende at ville dele magten.

"Da jeg kom til JAC, var det også en meget velfungerende organisation, men den var ledet anderledes. Jeg kom med en tanke om at ville nedbryde hierarkiet og i stedet indsætte fællesskabet. Det beror på et menneskesyn. En forståelse af, at jeg ikke er klogere end dig. Du ved noget, og jeg ved noget andet. Jeg ville gerne fordre en innovationslyst i personalet ved at give dem mandat til at bestemme" forklarer hun.

Og bestemme det gør de. Altså personalet. De bestemmer selv, hvilke nye medarbejdere, de gerne vil ansætte, de forhandler lønforhøjelser medarbejderne imellem, og de skal ikke have godkendelse fra en leder, hvis de vil sætte et nyt initiativ i gang med en borger.

I praksis betyder det, at medarbejderne kan fokusere deres energi på kerneopgaven. Nemlig at være der for borgerne, som kommer på JAC. Hvis der skal ansættes nyt personale, nedsætter teamet et ansættelsesudvalg, som varetager jobsamtalerne. En leder sidder altid med til jobsamtalerne, men det er de to til tre medarbejdere i ansættelsesudvalget, der bestemmer, hvem der i sidste ende bliver ansat.

Sidste gang, der skulle forhandles løn holdt en afdeling med over 20 personaler et møde, hvor alle kunne komme med forslag til, hvordan pengene skulle fordeles. Derefter stemte de om det. Det betød, at alle medarbejdere fik mere i løn. Dem der aldrig havde fået en lønforhøjelse før, fik mest.

Facilitering frem for ledelse

Medarbejderne på JAC er altså langt hen ad vejen selvkørende, men hvad laver ledelsen så? Ann-Christina Matzen Andreasen beskriver, at hun og ledergruppen bruger 90 procent af sin tid på at facilitere medarbejdernes selvledelse. Det betyder, at de sætter rammerne for organisationens drift. De ansatte udfylder så selv den ramme.

Det kan fx betyde, at hvis der opstår uenighed i en medarbejdergruppe, så kommer en leder på som facilitator for at løse uenigheden. De kommer også med input til både ansættelsessamtaler og udviklingsopgaver, men i sidste ende, er det medarbejderne, der har mandat til at bestemme. Også hvis ledelsen er uenig.

Et godt eksempel på dette er organisationsstrukturen. Medarbejderne på JAC har for tre år siden omorganiseret de forskellige teams så meget, at alle lederne på JAC har fået nye teams under sig. Den beslutning var Ann-Christina Matzen Andreasen ikke helt enig i, men det var medarbejdernes mandat.

"Hånden på hjertet, så havde jeg ikke taget den beslutning, hvis det var mig, der bestemte. Nu gik det jo lige så godt, syntes jeg. Men det er personalet, der har mandatet til at tage sådan en beslutning, og det respekterer jeg," forklarer hun.

De sidste 10 procent er meget traditionel ledelse forklarer Ann-Christina Matzen Andreasen. Det består primært af personalesager. Det vil sige, at hvis en medarbejder skal opsiges på grund af samarbejdsproblemer eller andre problemer, så er det ledelsen, der tager den beslutning. Helt klassisk.

Fremtidens ledelse

Ann-Christina Matzen Andreasen er godt klar over, at deres tilgang til ledelse kan virke provokerende på nogen. Men hun understreger, at de ikke er ude på at fjerne ledelse, blot gentænke den.

"Der vil altid være brug for ledere i en virksomhed eller organisation, men den rolle som en leder skal udfylde, er ved at ændre sig," fortæller hun og fortsætter:

"Der har været en diskurs om management by fear eller frygtledelse. Der appellerer man til angst, og det fordrer jo ikke kreativitet og nysgerrighed," forklarer hun.

I stedet mener hun, at ledere fremover i langt højere grad vil have en facilitatorrolle og at medarbejderne vil få langt større indflydelse på organisationen. Faktisk mener hun, at ledelsesmetoder som den 90 procent ledelsessløse stil vil være herskende om ti år.

"Om ti år vil langt flere medarbejdere være selvledende," siger hun og fortsætter:

"Medarbejderne vil gerne arbejde et sted, hvor de har indflydelse og bliver betragtet som værdige mennesker. Det er alpha-omega for mennesker, at vi er trygge og kan sige, hvordan vi har det, når vi går på arbejde. Jeg tror, at man som arbejdsgiver vil få svært ved at rekruttere medarbejdere i fremtiden, hvis man ikke er villig til at inddrage dem og give dem et ansvar og derved skabe et bedre arbejdsmiljø," fortæller hun.

20 pct. afskedigelser på ti år

Netop det gode arbejdsmiljø er JAC anerkendt for både i Europa og i Danmark. De har vundet i alt syv priser for deres gode arbejdsmiljø og gør også en dyd ud af at have positive rammer omkring dem. Det betyder fx, at de gerne holder jobsamtaler i store bløde sofaer.

"Vi har besluttet at have et meget imødekomende og åbent miljø, og det gør virkelig, at det er rart at komme på arbejde," fortæller hun.

Men det hele har ikke været fryd og gammen. Den anderledes ledelsesstil har kostet 20 pct. afskedigelser på ti år. Et tal Ann-Christina Matzen Andreasen anerkender er højt.

For at passe ind på JAC, skal medarbejderne bidrage til fællesskabet. Det betyder, at hvis en medarbejder er for optaget af selv at skulle bestemme alt udenom medarbejdergruppen, så vil vedkommende ikke passe ind på arbejdspladsen.

"Der var på et tidspunkt en, der sagde til mig, at medarbejderne på JAC nok var sådan nogle, der gerne ville bestemme meget. Men det er faktisk lige omvendt. Man skal have lyst til at være en del af et hold. Man skal være indstillet på at lytte til sine kolleger og tage beslutninger i fællesskab."

"Hvis vi skal lede sammen, har vi brug for at være et hold, så hvis der er en, der hele tiden er udenfor banen, og vi ikke kan få personen med igen, så er vi nødt til at sige farvel," forklarer hun.

Hvad siger medarbejderne?



Ann-Marie Olander Jensen er socialpædagog på JAC. Hun har været ansat i 24 år. I hendes tid på JAC, har der været tre centerledere, Ann-Christina Matzen Andreasen er blot den seneste. Hun har derfor oplevet stedet med en mere klassisk ledelse og den selvledende stil, som er blevet indført løbende i de sidste ti år.

Hun fortæller, at medarbejderne på JAC har et stort råderum. De er ikke tvunget til at gå til deres nærmeste leder for at sparre med dem om, hvad der skal ske med en borger. Det kan de fx gøre med en kollega.

"Det betyder, at der er ro til at lave pædagogikken. Vi skal ikke bruge tid på at argumentere overfor en leder, hvorfor vi gør sådan og sådan, men vi kan godt sparre med en leder, hvis vi har brug for det. Det frigiver noget tid, som vi kan bruge på vores kerneopgave, som er vores borgere."

"Man skal tage flere beslutninger selv, og hvis man har svært ved det, så er det en sværere måde at gå på arbejde på. Men jeg kan rigtig godt lide det. Det passer rigtig godt til mig," fortæller hun.

Spareøvelse

På et tidspunkt blev JAC pålagt af Gentofte Kommune at spare et ret stort beløb. I den forbindelse bad ledelsen medarbejderne om at komme med input til, hvordan de kunne spare.

Ann-Marie Olander Jensen fortæller, at medarbejderne gik i gang med at finde kreative måder at spare på.

De opsagde unødvendige abonnementer, de købte garn direkte fra et spinderi, de reparerede selv ting, lavede en byttebørs mellem de forskellige teams og begyndte at printe på begge sider af papiret.

"Efter det møde sagde en kollega til mig, at hvis han blev fyret nu, så var det fordi, det var sidste udvej for ledelsen. Men det lykkedes os faktisk at spare de penge, vi skulle, uden at være nødt til at opsigte personale," forklarer hun og fortsætter:

”Der var åbenhed omkring alting, så det gjorde det nemmere at forstå, hvorfor vi skulle spare penge.”

Det gode arbejdsmiljø

Ann-Marie Olander Jensen fortæller, at JAC virkelig er et dejligt sted at komme på arbejde, fordi der er plads til, at medarbejderne kan være dem selv, også på de dårlige dage.

”Når man møder ind og møder de første borgere, som bare nærmest synger ”god moooorgen,” så bliver man glad. Der er plads til, at vi kan være os selv, når vi er på arbejde. Man kan komme og fortælle stort og småt, og man bliver altid lyttet til,” fortæller hun.

”En dag var der en borger, som kom og sagde til mig, at dengang hun gik i skole, fik hun altid at vide, at hun ikke duede til håndarbejde, og at hun ikke kunne finde ud af noget, men at her troede vi på hende, så nu kunne hun godt. Og det er jo det, jeg får fra min ledelse. De tror på, at jeg kan,” fortæller hun og fortsætter:

”Borgeren spejlede, at den tillid ledelsen viser os, den viser vi også borgerne. Det er et meget godt billede af, hvordan det er at gå på arbejde her,” afslutter hun.

Hvis du gerne vil læse mere om tankerne bag den selvledende strategi hos JAC, har de udgivet en artikel om det [her](#).

Væksthus for Ledelse • [Weidekampsgade 10, 2300 København S](#) • [22 43 11 00](#) • info@lederweb.dk • [Cookiepolitik](#)