VÆKSTHUS FOR LEDELSE



3 min. 23-06-2022

Vær proaktiv og undgå at besparelserne rammer din motivation

Hvordan engagerer du dig i arbejdet med at formulere spareforslag og skabe råderum uden at ødelægge din egen og medarbejdernes motivation og arbejdsglæde? Artiklen her giver tre råd.

Skribentinfo



Annette Rasmussen
Kommunal leder på det specialiserede børneområde

Ledere knokler med at formulere spareforslag og skabe ”råderum” til politikernes budgetproces i øjeblikket. Som leder tættest på den borgernære service er du nødt til at engagere dig i arbejdet, selvom der er risiko for, at det kan ødelægge meget af det, du har bygget op og er stolt af. Det rammer borgerne og medarbejderne – og hvis du ikke passer på, kan det også ramme din egen motivation og arbejdsglæde.

Det er naturligt at reagere følelsesmæssigt, når man udsættes for risiko for tab. Og spareforslag er risiko for tab, skrevet på papir med en neutral og ”saglig” tone. Det er også normalt at blive ramt af opgivenhed og føle sig ikke-anerkendt – måske endda en smule brugt, når man har investeret sin egen og medarbejdernes arbejdstid og engagement i noget, der nu reduceres til en linje i en oversigt over spareforslag.

Der er grunde nok til, at vi som ledere føler os fristet til at sætte os hen i et hjørne og forsøge at melde os ud. Det er bare en dårlig strategi – i hvert fald i langt de fleste tilfælde.

Her får du tre råd om, hvad du kan gøre i stedet:

1. Tag tyren ved hornene

Min udfordring til dig vil være: Tag tyren ved hornene – og brug situationen aktivt og konstruktivt. Tænk på besparelserne som en strategisk mulighed, der kræver en grundig analyse af situationen og et klogt valg af strategi.

Hvis du vælger at tage tyren ved hornene, vælger du samtidig at indtage en aktivt, handlende og reflekteret position i forhold til arbejdet med besparelserne. Og alene det, at du bevæger dig fra en ”offerrolle” til at være aktiv og handlende, betyder noget for din motivation og arbejdsglæde.

2. Tag en strategisk pause

Først vil jeg udfordre dig til at tage en strategisk pause. Tænk dig godt om. Afsæt god tid. Sæt dig med et stykke papir og skriv nogle stikord ned, der beskriver din situation i organisationen og ledergruppen. Overvej alle aspekter af din omverden du kan komme på:

- Hvor stor er udfordringen for jer i år?
- Hvad er egentlig forventningerne til dig og din enhed i forhold til det samlede sparekatalog?
- Hvordan er din position i ledergruppen og i organisationen som helhed?
- Har du brug for mere legitimitet og for at vise, at du bidrager?
- Hvad forventer chefen af dig, og hvad har du brug for at vise hende? Hvad sker der, hvis du forholder dig passivt/henholdende/proaktivt?

Derefter skal du kigge ind i din egen afdeling:

- Hvor er der noget, som kunne gøres anderledes?
- Hvor er der noget, som I ikke lykkes så godt med?
- Hvor kunne man nedsætte servicen og alligevel gøre det ”godt nok”?
- Hvad kunne man helt lade være med at gøre?
- Hvor er der noget, der kunne forbedres?
- Hvor kunne man gøre noget enklere, hvis man havde politisk mandat til det?
- Er der forandringer, som trænger til at ske?

Overvej også, om du skal involvere andre i dine overvejelser – ville medarbejderne kunne bidrage med forslag? Fagspecialister? Konsulenter eller lederkolleger? Husk at andre ser noget andet, end du gør – og en tidlig inddragelse betaler sig altid, hvis der er store forandringer i sigte.

Læg så din strategi – hvordan skal du agere? Hvad har du brug for at gøre? Hvor meget kan du få lov til at påvirke det, der kommer til at ske? Kan du få lov at skrive spareforslagene selv, så du kan tone beskrivelsen og gøre konsekvenserne for borgerne tydelige? Hvad skal du sige og gøre?

Din strategi kan gå i alle retninger – fra at du ”lægger dig på hjul” bag chefen og lader hende føre kniven til, at du tager så meget styring som muligt. Fra en strategi hvor du skriver en masse små forslag, til en anden, hvor du samler det i nogle mere overordnede emner, som giver dig plads til efterfølgende at udmønte det, som skader mindst. Fra bred inddragelse til ingen inddragelse. Hvad du gør, kan gå alle retninger – det vigtige er, at du har sat dig selv i en position, hvor du håndterer situationen klogt og velovervejet – og det kan du være stolt af. Også selvom besparelser indebærer serviceforringelser og afskedigelser.

3. Se besparelser som en strategisk mulighed

Besparelser er ikke kun et truende tab. Det er også en udfordring, hvor du som leder kan vise, hvad du kan bidrage med til fællesskabet, og hvor du kan tydeliggøre nogle sammenhænge til andre fagområder, som let overses. Du kan sætte sejlet og få medvind til forandringer. Med et spareforslag kan du få politisk opmærksomhed på noget, der har været overset længe – og du kan få legitimitet til at ændre praksis.

Besparelser kan også være en mulighed for at rydde op eller rydde ud i noget, som ikke er tidssvarende eller effektivt længere, men som alle har vænnet sig til.

Tænk på, hvad der giver mindst effekt for borgerne – og hvor medarbejderne føler de spilder deres tid og ressourcer – måske er der noget af det, som skal ændres?

Du kan lige så godt indstille dig på, at besparelser og omlægninger er noget, du skal blive god til – for opgaven kommer igen næste år.

Læs også: Sådan skaber du optimisme i sparretider