



**Af Jan Hoby |**

næstformand, Landsforeningen for

Socialpædagoger (LFS)

LFS er hovedstadens største pædagogiske

fagforening, med mere end 10500

medlemmer. LFS er landets eneste

fællespædagogiske fagforening, der

organisere faglærte og ufaglærte på hele det

pædagogiske arbejdsområde. (døgn og dag).

LFS's forbund er FOA.

# Fagbevægelsen og den offentlige sektor i partnerskab for velfærd

”Vi tror på arbejdsfællesskabet som begreb. Vi skal væk fra ydre motivationsstyring, der fortæller offentlige medarbejdere, hvordan de skal udføre deres arbejde, og tilbage til indre motivationsstyring, der handler om hvorfor. Det taler nemlig til ildsjælen i alle professionelle.”

10. apr 2016

Lige nu er der fri adgang til kommunen.dks artikler, blogs og kronikker i forbindelse med sommerferien.

God fornøjelse, vi håber, du sætter pris på det :)

Presset på velfærden er bastant, og der er ikke de store udsigter til, at velfærdsopgaver som børnepasning og omsorg for gamle, syge, handicappede og udsatte kommer længere frem i ressourcekøen i de kommende år. Det mærkes ikke bare af de borgere, der modtager velfærdsydelser. Det mærkes i særdeleshed også af pædagogerne, SOSU'erne og alle de andre, der har den daglige kontakt med borgerne. De nedslides, de går ned med stress, og de oplever, at arbejdet mister mening, fordi de ikke længere kan levere på det niveau, der tilfredsstiller deres faglighed.

Vi kan som fagforeninger vælge at begræde udviklingen, skrue op for parolerne og for den individuelle psykosociale hjælp til de medlemmer, som er gået ned med flaget. Men vi kan også vælge at gå en anden vej via et konstruktivt partnerskab med vores kommunale arbejdsgivere. Det har vi som fagforeningen LFS valgt at gøre ved at sætte et anderledes aftryk i den seneste budgetaftale for Københavns Kommune. Vi har gen-introduceret begrebet arbejdsfællesskaber, og vi har fået politikerne som medspillere. Aftalen er en udløber af Tillidsdagsordenen og ønsket om et stærkere MED-system. Vi oplever, at Børne- og Ungeforvaltningen rent faktisk prøver, for også politikerne og DJØF'erne på rådhuset har indset, at den bevidstløse strøm af regler og kontroller fra New Public Management-perioden har spillet fallit.

**”Vi tror på arbejdsfællesskabet som begreb. Vi skal væk fra ydre motivationsstyring, der fortæller offentlige medarbejdere, hvordan de skal udføre deres arbejde, og tilbage til indre motivationsstyring, der handler om hvorfor. Det taler nemlig til ildsjælen i alle professionelle.”**

Vi skal bare sammen finde noget andet at sætte i stedet. Det er hér, vi tror på arbejdsfællesskabet som begreb. Vi skal væk fra ydre motivationsstyring, der fortæller offentlige medarbejdere, hvordan de skal udføre deres arbejde, og tilbage til indre motivationsstyring, der handler om hvorfor. Det taler nemlig til ildsjælen i alle professionelle.

Jeg kan næsten høre, hvordan harmen rejser sig hos nogle læsere. For siger Jan Hoby, den ræverøde fagforeningsmand, at offentligt ansatte bare skal klappe hælene sammen og stiltiende acceptere de stadig mere elendige rammevilkår for vores arbejde? Og siger jeg, at vi skal stramme ballerne og arbejde mere for mindre? Nej, det er ikke det, jeg siger. Men jeg siger, at vi som velfærdsmedarbejdere har to valg: Vi kan sætte os hen i hjørnet og vente på, at vilkårene igen bliver så gode, at vi kan gå glade på arbejde. Imens kan vi være sure, bagtale hinanden og vores ledere – og især DJØF’erne oppe i forvaltningen, som åbenbart lever og ånder for at genere os mest muligt. Men vi kan også vælge at blive ved med at kæmpe for bedre rammevilkår samtidig med, at vi gør en indsats for at gøre vores arbejdspladser til robuste og tillidsbaserede arbejdsfællesskaber, hvor vi er gode kolleger, der behandler hinanden ordentligt og arbejder på at dyrke den arbejdsglæde, der er.

## Solskinsvænget eller Regnvejsdalen

Vi kan eksemplificere med to børnehaver, der ligger tæt på hinanden og modtager den samme ”slags” børn. De har de samme kommunale bevillinger og normeringer. I børnehaven Solskinsvænget er der meget lille udskiftning i medarbejderstaben, og der er usædvanlig lavt sygefravær. Til gengæld viser de kommunale trivselsmålinger, at trivslen er høj.

Pædagogstuderende, der er i praktik i Solskinsvænget, skriver næsten altid i deres evalueringer, at det, der gør størst indtryk, er den gode tone i medarbejdergruppen og så det, at folk er så gode kolleger: Man giver en hånd med, når det er nødvendigt, og man sladrer ikke om hinanden. Er der uenighed, taler man åbent og professionelt om det.

I børnehaven Regnvejsdalen har man ikke praktikanter, for det oplever man ikke at have ressourcer til. Sygefraværet er over det kommunale gennemsnit, og p.t. er to medarbejdere langtidssygemeldt på grund af stress. Der hviskes i krogene om, at den ene sygemelding nok mest handler om, at medarbejderen har følt sig mobbet af de andre ansatte på stuen. Der hviskes i det hele taget en del i hjørnerne i Regnvejsdalen, og der er en del konflikter mellem stuerne, fordi man hver især synes, at de andre tager for lidt fra, når dagligdagen er presset. Medarbejdergruppen i Regnvejsdalen er dog enige på ét punkt: Det er de evindelige besparelser og det deraf følgende høje arbejdspress, der ødelægger arbejdspladsen og arbejdsglæden.

Regnvejsdalen er havnet i jeg-orker-heller-ikke-i-dag-land, hvor udefrakommende rammer bliver brugt som begrundelse for, at man sladrer om hinanden og hæger om egne interesser. I Solskinsvænget har man derimod fået skabt sig et arbejdsfællesskab, hvor man på trods af de givne rammer formår at løfte i flok på en konstruktiv måde. Man har ikke kun fælles matrikel. Man har fælles forståelse af kerneopgaven.

Solskinsvænget og Regnvejsdalen er fiktive. Men alle, der kommer på offentlige arbejdspladser, kan udpege deres egne udgaver af de to prototyper. Og hvis der kommer flere Regnvejsdale end Solskinsvænger, er der stor risiko for, at vi som offentligt ansatte selv er med til at beskadige den velfærdsstat, som vi er rigtig mange, der gerne vil bevare. Derfor er et af de vigtige svar på den trængte velfærd, at vi på alle niveauer arbejder på at skabe robuste arbejdsfællesskaber, som er arbejdspladser, hvor der er fokus på kerneopgaven, og hvor alle uanset stillingsbetegnelse oplever ansvar og føler sig relevante i forhold til kvaliteten.

Ambitionen er, at når kolleger forlader et tillidsbaseret arbejdsfællesskab, gør de det, fordi de søger nye faglige udfordringer, oplevelser og muligheder. Når de forlader deres arbejdsplads, bør de kunne vende sig om og med stolthed sige, at den arbejdsplads aldrig ville have været så god uden mig og uden vores arbejdsfællesskab. Et arbejdsfællesskab er derfor også en effektiv organisation.

### **Ét stort arbejdsfællesskab**

Det lyder smukt. Men er det ikke arbejdsgiverens ansvar, kunne man spørge. Jo, det er det bestemt. Men vi mener faktisk også, at det er fagbevægelsens opgave at tage hånd om vores fælles trivsel. Ellers bliver fagforeningerne reduceret til en krydsning mellem indkøbsforeninger og individuelle klageinstanser. Fagbevægelsen må indse, at der ikke findes individuelle løsninger på dårligt arbejdsmiljø. Der findes kun kollektive, arbejdspladsfunderede løsninger. Dårligt arbejdsmiljø opstår hos den enkelte, men skal løses i fællesskab på arbejdspladsen. Alle ansatte på en arbejdsplads har et medansvar for hele arbejdspladsens arbejdsmiljø.

Vi vil gerne være med til at gøre Københavns Kommune til ét stort arbejdsfællesskab. Visionen er, at alle kommunens medarbejdere fra køkkenmedarbejderen i børnehaven til DJØF'eren på chefkontoret oplever, at de er hinandens kolleger, og at de er gensidigt bevidste om, at de begge er uundværlige for, at kerneopgaven kan lykkes. Det kræver, at politikere og forvaltning lever op til Tillidsdagsordenen og tager løfterne om medindflydelse til medarbejderne alvorligt, og at man udviser respekt for den kernefaglighed, som pædagogen, plejehjemsassistenten og alle de andre ansatte har. Men det kræver også, at vi som medarbejdergrupper arbejder konstruktivt på vores interne relationer og på vores samarbejde med vores kolleger i den øvrige del af kommunen. Kollegaen oppe på kommunen vil i bund og grund det samme som dig - levere godt arbejde. Og er I uenige om,

hvordan det skal gøres, må det løses i gensidig respekt i og åben dialog i stedet for at gøre hinanden til fjendebilleder.

Vi vil som fagforening gå forventningsfuldt ind i processen, og vi vil i den grad holde politikerne i Københavns Kommune op på visionen. I respekt for, anerkendelse af og kærlighed til velfærdsstaten. Men først og fremmest, fordi der ikke er et andet og troværdigt alternativ til stærke, robuste og tillidsbaserede arbejdsfællesskaber. :

*Landsforeningen for Socialpædagoger (LFS) organiserer alle pædagogiske medarbejdere i København samt en række pædagogiske faggrupper i den øvrige del af hovedstads-området. LFS er del af FOA og har mere end 11.000 medlemmer.*



[Arbejdsmarked](#) [Organisation & ledelse](#)

## Bekæmp overstyring med arbejdsfællesskaber: Sådan

### skriver vi medarbejderne ind i ligningen

Blogindlæg [Gæster](#) 17.09.17 af Jan Hoby, næstformand i LFS (Landsforeningen for Socialpædagoger) [1](#)

#### Ledelse

Ved at trække det såkaldte nazi-kort provokerede fagforeningsmanden og aktivisten, Jan Hoby, den politiske korrekthed i debatten om styringen på jobcentrene. Med dette indlæg giver han sit bud på, hvordan udviklingen kan tage en ny og mere konstruktiv retning.

Lønmodtagere mod arbejdsgivere. Det er traditionen – også inden for det offentlige. Men sagen er, at den kommunale forvaltning og de fagforeninger, hvis medlemmer arbejder for kommunen, i virkeligheden lever i et stærkt interessefællesskab. Kommunen er sat i verden for at omsætte borgernes skattekrone til så god velfærd som muligt, og fagforeningernes medlemmer ønsker at levere så god velfærd, som rammerne tillader dem. Pædagogen vil allerhelst bruge sin faglighed på de børn, han passer, sosu-assistenten vil intet hellere end at yde den nødvendige omsorg, og HK'eren i forvaltningen går glædest hjem, når hun har haft mulighed for at yde god service over for de borgere, der henvendte sig den dag.

#### Ledelseskommisionen

##### **[Se hele vores tema om Ledelseskommisionen her](#)**

Debatten om ledelse og styring af den offentlige sektor blæser stadig med stormstyrke, og [New Public Management](#) er flere gange i løbet af 2016 erklæret død. Men hvad kan - om noget - afløse NPM, hvilken styringslogikker bør gælde, og hvordan kommer vi i mål med fremtidens velfærd?

For at fremme god offentlig ledelse har regeringen [nedsat en Ledelseskommision](#), som DenOffentlige følger tæt.

Det er bare ikke altid så nemt i virkelighedens verden. Nedskæringer gennem mange år og mange års top-down styring har skabt en masse arbejdspladser, hvor hestene bides, fordi krybben er tom. På de enkelte arbejdspladser har medarbejderne gennem den detaljerede regulering, der er resultatet af New Public Management, oplevet manglende respekt for deres faglighed, og det har mange steder resulteret i dårligt arbejdsmiljø.

#### **Vi skal turde kritisere hinanden**

I Københavns Kommune er vi begyndt at forsøge os med en anden model, hvor vi tager udgangspunkt i interessefællesskabet og skriver medarbejdere og ledere ind i samme ligning. Vi tror, det er svaret på udfordringerne i den offentlige sektor.

Politikere og fagforeninger i København har vedtaget en tillidsdagsorden, der handler om tillid og respekt for faglighed frem for kontrol. Politikerne har garanteret, at de vil holde de administrative ledelser op på, at medarbejderne skal inddrages og høres meget mere i beslutningsprocesserne. Medarbejdersiden skal på sin side tage dette på sig igennem medansvar og være aktive deltagere i at skabe bedre arbejdspladser, der styrker den faglige kvalitet.

Det betyder, at vi som medarbejdere er nødt til at holde hinanden op på vores ansvar for faglighed og etik i udførelsen af vores opgaver. Vi er nødt til at slagte nogle hellige køer og eksempelvis



erkende, når der er kolleger, der ikke er flittige nok eller dygtige nok. Det betyder, at vi skal og bør kræve af vores gode kolleger på jobcentrene, at de tager stilling til de beslutninger, de er sat til at forvalte, og at de siger fra, hvis de mener, at noget er fagligt uetisk og uforsvarligt. Så kan vi til gengæld forsikre dem om, at vi står sammen med dem og påberåber os Tillidsdagsordenen, hvis de får hug for at stå fast på fagligheden.

### **En kulturrevolution**

Tillidsdagsordenen bygger på vores vision om at skabe stærke og bæredygtige arbejdsfællesskaber i alle hjørner og afkroge af de kommunale forvaltninger. Vi skal væk fra New Public Managements ydre motivationsstyring, der fortæller offentlige ledere og medarbejdere, hvad, hvordan og hvornår de skal udføre deres arbejde. I stedet må vi forpligte hinanden på at fremme den indre motivationsstyring, der handler om hvorfor. Det taler til alle professionelles ildsjæl. Og det er her, vi anvender arbejdsfællesskabet som begreb.

Når man sætter arbejdsfællesskaber på dagsordenen, handler det om at spore arbejdspladserne og den offentlige sektor ind på, hvordan man spiller hinanden gode, tager medansvar, kender sine rettigheder og pligter - det vil sige letter andre kollegers bidrag til at nå det fælles mål.

Arbejdsfællesskab er et paradigmeskift i måden at løse kerneopgaven på. Det handler grundlæggende om bedre at forstå, hvordan ens egen del af arbejdet indgår i en større sammenhæng. Arbejdsfællesskab er kulturrevolution fra kælder til kvist i styring, udvikling og ledelse af Københavns Kommune og forhåbentlig på sigt hele den offentlige sektor.

### **Et tillidsbaseret arbejdsfællesskab = effektivitet**

Et arbejdsfællesskab er en arbejdsplads, hvor der er fælles forståelse af kerneopgaven i ord og handling, og hvor alle uanset stillingsbetegnelse oplever ansvar og – ikke mindst – føler sig vigtig i forhold til kvaliteten.

I et godt arbejdsfællesskab opfatter alle medarbejdere hinanden som hinandens forudsætning for at lykkes med kerneopgaven. Ikke kun i ord, men i handling hver eneste dag. Man har forskellige roller, opgaver og funktioner i forhold til kerneopgaven. Men kerneopgaven er fælles.

I et stærkt, bæredygtigt og tillidsbaseret arbejdsfællesskab er der ingen, der siger deres stilling op på baggrund af dårligt arbejdsmiljø, dårlige kolleger eller dårlig ledelse. Ambitionen er, at når kolleger forlader et stærkt, bæredygtigt og tillidsbaseret arbejdsfællesskab, gør de det, fordi de søger nye faglige udfordringer, oplevelser og muligheder. Når de forlader deres arbejdsplads, bør de kunne vende sig om og med stolthed sige, at den arbejdsplads aldrig ville have været så god uden mig og uden vores arbejdsfællesskab. Et stærkt, bæredygtigt og tillidsbaseret arbejdsfællesskab er derfor også en effektiv organisation.

### **Lederen kan ikke alene**

Det lyder smukt ikke?

Men er det netop ikke en ledelsesopgave, at sikre dette arbejdsfællesskab. Fodre det med motivation. Styrke det. Vedligeholde det hele tiden?

Jo, det er det bestemt. Men lederen kan ikke gøre det alene. En dygtig leder kan ikke stille meget op i en kultur, der er inficeret af dårligt arbejdsmiljø eller en ledelsesresistent personalegruppe. Nok så dygtige ledere er på en umulig opgave, hvis deres team er underlagt absurde og meningsløse styringskrav, som lederen ingen indflydelse har på.

Derfor skal vi styrke det at lede gennem betydningen af at informere og involvere alle medarbejdere.

Det handler om, hvordan man får mennesker med i hjerne, hjerte og praksis. At styrke arbejdsfællesskabet handler blandt andet om at tænke, at der i et samarbejde meget sjældent er noget, der alene skyldes én part, når det går galt. Dygtige ledere kan ikke lykkes uden medarbejdere, der spiller lederen god og omvendt.

### **Opgør med fagchauvinisme**

Vi arbejder på at gøre Københavns Kommune til ét stort arbejdsfællesskab. Visionen er, at alle kommunens medarbejdere fra køkkenmedarbejderen i børnehaven til DJØF'eren i chefkontoret oplever, at de er hinandens kolleger, og at de er gensidigt bevidste om, at de begge er uundværlige for, at kerneopgaven kan lykkes.

Det kræver, at politikere og forvaltning lever op til tillidsdagsordenen og tager løftene om medindflydelse til medarbejderne alvorligt, og at man udviser respekt for den kernefaglighed som pædagogen, plejehjemsassistenten og alle de andre ansatte har.

Men det kræver også, at vi som medarbejdergrupper arbejder konstruktivt på vores interne relationer og på vores samarbejde med vores kolleger i den øvrige del af kommunen. Kollegaen oppe på kommune vil i bund og grund det samme som dig - levere godt arbejde. Er man uenige om, hvordan det skal gøres, må det løses i gensidig respekt i og åben dialog i stedet for at gøre hinanden til fjendebilleder. Sandheden er, at hvis bare en fag- eller medarbejdergruppe oplever et hierarki, så udnyttes ressourcer, kompetencer og muligheder ikke til gavn for kerneopgaven. Arbejdsfællesskab er derfor også et opgør med fagchauvinisme og professionsvælde. For motivation er noget, vi skaber sammen.

### **Tillid, faglighed og fællesskab**

Der er i mange år talt om ledelse og bedre ledelse som løsningen på alle arbejdspladskonflikter. Nu er det på tide at sætte medarbejderne ind i ligningen, hvis der skal skabes stærke arbejdspladser og arbejdsfællesskaber i den offentlige sektor.

Det er voveligt som kommune og fagforening at gå sammen om et sådant projekt. Vi ved, at nogle vil opfatte det, som om vi skriver, at offentligt ansatte bare skal klappe hælene sammen og stiltiende acceptere de stramme rammevilkår for deres arbejde. Men det er ikke det, vi siger.

Vi er heller ikke enige i de rammevilkår, vi bliver budt af statens styringstyranni. Men vi tror på, at arbejdsfællesskaber kan skabe både bedre arbejdspladser og mere velfærd ved at fokusere på tillid, faglighed og fællesskab. Stærke arbejdsfællesskaber er også stærke faglige fællesskaber, og stærke faglige fællesskaber er afsættet for handlingsfællesskaber.

## Fagbevægelsen og kommunerne må sammen få arbejdsglæden tilbage

Af: Jan Hoby, næstformand for LFS, Landsforeningen For Socialpædagoger

Den: 04.02.2016 kl. 09:40

Vi kender alle sammen børneinstitutioner, sygehusafdelinger, plejehjem eller offentlige kontorer, hvor der er høj trivsel, lavt sygefravær og fokus på kerneopgaven. Vi kender også alle sammen til parallelle arbejdspladser med de samme rammevilkår, hvor sygefraværet er langt over det kommunale gennemsnit, og hvor der er mobning og dårlig kvalitet.

Det handler desværre ofte om forskellige kulturer i medarbejdergrupperne. Nogle grupper lander i den selvforståelse, at det er de evindelige besparelser og det deraf følgende høje arbejdspress, der ødelægger arbejdspladsen.

I andre og mere heldige medarbejdergrupper formår man at skabe sig et arbejdsfællesskab, hvor man på trods af de givne rammer formår at løfte i flok på en konstruktiv måde. Jeg kan næsten høre, hvordan harmen rejser sig hos nogle læsere.

For siger Jan Hoby, den ræverøde fagforeningsmand, at offentligt ansatte bare skal klappe hælene sammen og acceptere de stadigt mere elendige rammevilkår for vores arbejde?

Nej, det er ikke det, jeg siger. Men jeg siger, at vi som velfærdsmedarbejdere har to valg: Vi kan vente på, at rammevilkårene igen bliver så gode, at vi kan gå tilfredse på arbejde.

Imens kan vi være sure og bagtale hinanden og vores ledere – og især djøf'erne oppe i forvaltningen. Men vi kan også vælge at blive ved med at kæmpe for bedre rammevilkår, samtidig med at vi gør en indsats for at gøre vores arbejdspladser til arbejdsfællesskaber, hvor vi er gode kolleger, der arbejder på at dyrke arbejdsglæden og fagligheden. Et arbejdsfællesskab er en arbejdsplads, hvor der er fokus på kerneopgaven, og hvor alle føler sig vigtige i forhold til kvaliteten.

Ambitionen er, at når kolleger forlader et robust og tillidsbaseret arbejdsfællesskab, gør de det, fordi de søger nye faglige udfordringer. Når de forlader deres arbejdsplads bør de kunne vende sig om og med stolthed sige, at "den arbejdsplads aldrig ville have været så god uden mig og uden vores arbejdsfællesskab."

Et arbejdsfællesskab er derfor også en effektiv organisation. Vi har som fagforeningen LFS sat et anderledes aftryk i den seneste budgetaftale for Danmarks største arbejdsplads, Københavns Kommune. Vi har nemlig gen-introduceret begrebet arbejdsfællesskaber, og vi har fået politikerne i kommunen som medspillere. Også de har indset, at den bevidstløse strøm af regler og målinger har spillet fallit.

Vi skal væk fra ydre motivationsstyring, der fortæller offentlige ledere og medarbejdere, hvad, hvordan og hvornår de skal udføre deres arbejde og i stedet tilbage til indre motivationsstyring, der handler om hvorfor.

Og det er hér, vi tror på arbejdsfællesskabet som begreb.

## Brug nytåret til et opgør med dårlige ledere: Ledelsesret er

### første tegn

Blogindlæg [LFS - Landsforeningen for Socialpædagoger](#) 05.01.19 af Jan Hoby, næstformand i LFS 0

#### Ledelse

Ledere skal sætte retning, så når de taler om deres ledelsesret bør alle alarmklokker ringe, skriver Jan Hoby og opfordrer til at fokusere på de stærke og positive sider ved arbejdsfællesskaber.

Så blev offentligheden igen præsenteret for ledere, der grundlæggende set har misforstået, hvad det vil sige at være ledere. De to topchefer fra Akademikernes A-kasse og Red Barnet, Michael Valentin og Jonas Kelding Lindholm er **blevet fyret** efter årelang tyrannisk, ydmygende og destruktiv ledelsesstil. Der er tydeligvis tale om små eneherskere, der har seriøse problemer, hvad empati angår.

Men det er ikke bare et spørgsmål om (dårlige) personlige egenskaber. De har misforstået, hvad ledelsesretten går ud på. At være leder er at lede, at være ledestjerne og at skabe følgeskab og ejerskab i forhold til den retning, som skal udfoldes. Når man har ledelsesretten, har man fået retten til at lede mennesker gennem bl.a. inspiration, motivatio og involvering.

Ledelsesavisen sætter dagsordenen

Nr. 14: [Om værdibaseret ledelse og tiden efter NPM](#)

Nr. 13: [Om lederuddannelser og sammenhæng](#)

Nr. 12: [Om afbureaukratisering og sammenhæng](#)

Nr. 11: [Ledelseskommisionens anbefalinger](#)

Nr. 10: [Om styrings-paradokser, faglig ledelse og fejlslagne strategier](#)

Nr. 9: [Fra konference med 200 ledere og forskere](#)

Nr. 8: [Om tillid, kærlighed og nye paradigmer](#)

Nr. 7: [Om Sammenhængsreform og Ledelseskommision](#)

Nr. 6: [Om partiernes ønsker til ny styring](#)

Nr. 5: [Fra 2016](#)

Nr. 4: [Om strategier og styring](#)

Nr. 3: [Om Sverige, kloge ledere og eksperimenter](#)

**Vores online-udgave af Ledelsesavisen finder du lige her - den opdateres løbende.**

#### **Artikel om baggrunden for DenOffentliges Ledelsesavis.**

Desværre findes der ledere i den offentlige sektor, der misforstår deres opgave og ødelægger hverdagen for deres ansatte mens organisationen langsomt får en kræftsvulst efterhånden som disse **ledere raserer**. Nogle får lov at praktisere uimodsagt i årevis. De værste bryder endda grundloven, fordi de forsøger at bremse offentligt ansattes ytringsfrihed.

**Læs mere om og med Jan Hoby**

#### **Lederuddannelser har ansvar**

Jeg tror meget vil være vundet, hvis vi kigger lidt nærmere på ledelsesuddannelserne, som også **Poula Helth og andre** har peget på. Glemmer lederuddannelserne at undervise i det de helt basale ledelsesdiscipliner? Ledelsesretten burde ikke være et interessant issue i en moderne

organisation, uanset om det er den private eller offentlige sektor. Derimod er ledelsespligten, ledelsesforpligtelsen og ledelsesansvaret dybt interessante størrelser.

Ingen leder har ledelsesret til at bryde regler, aftaler og politikker. Ingen leder har ledelsesret til at sladre, mobbe eller videregive fortrolige oplysninger. Ingen leder har ledelsesret til at tale nedsættende, nedladende eller krænkende overfor ansatte. Ingen leder har ledelsesret til ikke at overholde MED-aftalen. Men alle ledere har ledelsespligt, ledelsesansvar og ledelsesforpligtelse til at spille kerneopgaven og deres medarbejdere gode, og til at sikre et forbilledligt samarbejde og arbejdsfællesskab - også når de ser en kollega misligholde sit ansvar.

### **Ledeskortet er første tegn**

Det er allerede gået galt, når en leder begynder at tale om "sin ledelsesret." Så starter reelt samme scene, som når den femårige går sukkerkold i supermarkedet en torsdag eftermiddag og insisterer på at få slik.

Når en leder trækker "det er min ledelsesret" kortet, er det i hovedreglen udtryk for afmagt, hovmod og selvretfærdighed. Det skaber intet godt, hverken for kerneopgaven, arbejdsmiljøet eller samarbejdet. Det skaber alt det, der skal til for at sabotere en organisation.

### **Mediefællesskabet DenOffentlige**

DenOffentlige bliver skabt sammen med dig, der tager medansvar for samfundets udvikling. Vi kalder os for et mediefællesskab og du kan være med. Bliv medlem af fællesskabet og vær med til at præge samfundets udvikling gennem debat, videndeling, cases og nyheder. Kontakt [os for at høre mere](#).

Du kan [læse endnu mere om hvordan vi virker her](#).

Det er som om, at alle dårlige ledere (og medarbejdere) har læst CIA's tidløse manual fra 1944: "The Simple Sabotage Field Manual" til at sabotere værnemagts forsøg på at få de okkuperede lande i Europa til at producere til den nazistiske besættelsesmagt og regime. For i den manual finder vi alle de benspænd og snubletråde der skal til at få en organisation til at gå i opløsning: sæt dårligste medarbejder på opgaven, bevist misforstå al kommunikation og sikring af systematisk modarbejdskultur.

### **Det er som skimmelsvamp**

De to aktuelle eksempler på dårlig og ødelæggende ledelse kommer fra Akademikernes A-kasse og Red Barnet. Men de er langt fra alene. Der er masser af eksempler på, at dårlig ledelse står på i årevis – selv på allerøverste hylde i den offentlige sektor ses den slags sabotageledelse.

Det værste er dog, hvor lang tid det typisk tager, før denne type ledere afsløres og bremses. For denne type ledelsesstil ødelægger menneskeliv, arbejdsliv og privatliv.

Hvordan kan der gå år uden nogen gør noget, når disse ledelemæssige svigt slår rod i en organisation? Bagefter vidste ingen at, den var helt rivravruskende gal, men er det nu sandheden?

Det er jo ikke sådan, at der ikke findes redskaber, værktøjer og metoder til at finde ud af om en organisation er udfordret, når det kommer til kvalitet i løsning af kerneopgaven, arbejdsmiljøet og samarbejdet. Det findes som regel en ledelse over lederen, en samarbejdsorganisation, tillidsrepræsentanter, arbejdsmiljørepræsentanter, fagforeninger og APV'er

(Arbejdspladsvurderinger) og meget mere, der kan sende et ekkolod ned igennem organisationen og finde ud af, om der er ved at udvikle sig en livstruende skimmelsvamp.

### **Lederansvar at reagere på dårlige kolleger**

Svaret findes i spændingsfeltet mellem frygt, angst og fravær af medansvar. For er der først etableret en tyrannisk forrådnelseskultur på arbejdspladsen og i organisationen, hvor lederen udøver "Det-er-min-ledelsesret" ledelse igennem jeg-er-eneherskerlogikken, så er der ikke mange, der tør gå på tværs. Så prøver alle bare at overleve på egne hånd. Og det gælder også dem, der skal og kan reagere, herunder ledelseskolleger, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter.

### **Prøv DenOffentlige**

100.000 mennesker læser med hver måned. Skal du være den næste?

Prøv os! [Bestil vores nyhedsbrev - og få automatisk artikler, debat og konstruktiv viden om velfærdssamfundet.](#)

### **Det er gratis**

Det handler om individuel og kollektiv ansvarsfralæggelse, hele vejen rundt. Fra kælder til kvist. For den ledelsesstil som Michael Valentin og Jonas Kelding Lindholm har praktiseret har jo været på afveje meget længe, og mange har længe vidst det. Det er ikke opstået som en tyv om natten.

Der findes så meget forskning, der understreger, hvad god ledelse kan udføre af mirakler, selv under ekstremt pressede rammevilkår. Tillid mellem ledere og tillid mellem ledere og medarbejdere er det fremmeste, definerende kendetegn på de bedste arbejdspladser. Men hvorfor er der så ledere (og medarbejdere), der accepterer at blive ledet igennem utryghed, uvished og usikkerhed i deres arbejde? Og som intet siger eller gør?

Hvorfor er der ledere, der accepterer at blive ledet på et niveau, der er lavere, end de selv kan tænke?

### **Find svaret i jeres arbejdsfællesskab**

En del af svaret findes i fravær af fagligt, professionelt og ledelsesmæssigt mod og selvjustits i ledelsesgruppen og organisationen. Det kræver et bæredygtigt arbejdsfællesskab at sikre dette. Arbejdsfællesskab er et paradigmeskift i måden at løse kerneopgaven på, der grundlæggende handler om bedre at forstå, hvordan ens egen del af arbejdet indgår i en større sammenhæng. Arbejdsfællesskab handler grundlæggende set om vores fælles pligter, forpligtelser og medansvar overfor kerneopgaven, arbejdsmiljøet og samarbejdet. Uanset om vi er ledere eller medarbejdere.

Fravær af arbejdsfællesskab optræder i mange udgaver, men har de samme store konsekvenser, for kerneopgaven, for medarbejderne og for organisationen. Medarbejdere og ledere i Akademikernes A-kasse og Red Barnet har betalt den største pris af alle, for de har fået deres arbejdsliv og privatliv forpestet af ledere, der aldrig skulle have været ledere.

Al magt er en tillidssag, og vi står til ansvar for dens anvendelse. Der er to dimensioner i "Stå til Ansvar": Den første er selv at stå til ansvar, og den anden er at holde andre ansvarlige. Ledere, der genererer tillid, gør begge dele. De kan kunsten at udøve ledelse, der understøtter og udvikler stærke arbejdsfællesskaber, blandt ledelseskolleger og medarbejdere. Det handler om at styrke ledelse igennem betydningen af at informere og involvere alle lederkolleger og medarbejdere. Det handler om, hvordan man får mennesker med i hovedet, hjertet og praksis.

Ledere skal kunne understøtte, udvikle og vedligeholde arbejdsfællesskaber. Kan de ikke det, skal de ikke være ledere. Ledere, der ikke i overvejende grad agerer kompetent i kerneopgaven efter efteruddannelse, supervision og sparring skal afskediges. Det gælder i øvrigt også medarbejdere.

Heldigvis har politikerne i Københavns Kommune besluttet sig for at vejen frem for kommunens 43.000 medarbejdere og ledere er udvikling af bæredygtige arbejdsfællesskaber. For livet er for kort og arbejdslivet for langt til dårlig ledelse og fravær af arbejdsfællesskab

Emneord: [Arbejdsfællesskaber](#), [Jan Hoby](#), [Dårlig ledelse](#), [Ledelsesavisen](#), [271218](#)