

Børn og -forældre i Roskildes daginstitutioner mødes af mere tilfredse og mindre syge pædagoger som følge af en markant ændret ledelsesfilosofi baseret på tillid frem for kontrol.
Foto: Kaare Smith/Polfoto



I Roskilde er børnepasning en tillidssag

AF PIA LYKKE

Da Roskilde Kommune for halvandet år siden besluttede at indføre områdeledelse og samle 56 kommunale daginstitutioner i en ny struktur, bestående af 13 områder med hver sin leder, bestemte man sig samtidig for at indføre tillidsbaseret ledelse på børneområdet i kommunen.

»Vi stod over for en rimelig stor organisatorisk forandring på vores pasningsområde for de nul- til seksårige. Ved at lytte til, hvordan man har gennemført den slags forandringer andre steder, var vi rimelig overbeviste om, at vi skulle have det ind i en ramme, hvor det handlede om at få skabt tillid mellem de ledere, som nu engang skulle være en del af det her,« forklarer Jesper Tangbæk, der er direktør for Børn og Kultur i Roskilde Kommune.

Ledere for ledere

En af udfordringerne var, at 13 af de 56 institutionsledere nu blev ledere for ledere og oplevede at blive rykket

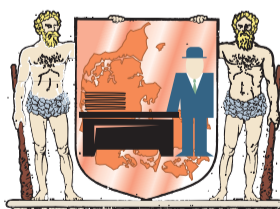
et niveau op, mens de øvrige rykkede et niveau ned som følge af processen. Det var helt centralt at få skabt gode relationer mellem de nye ledelseslag.

Arbejdet med forandringerne har ikke kun drejet sig om tillid, som kan være et lidt vanskeligt begreb at håndtere i en noget firkanteret proces, der drejer sig om ledelseskultur, forklarer Jesper Tangbæk.

På fast grund

»Undervejs har vi hele tiden også stået på en fast grund, som handler om at arbejde med organisationssprog, organisationens redskaber og den organisatoriske ramme. Hvis lederne er fuldstændig bevidste om den organisatoriske ramme og er i stand til at acceptere organisationens sprog og redskaber, så opstår der også et grundlag for øget tillid. Så det handler ikke bare om at sætte fokus på relationer og føle, om atmosfæren er i orden. Det handler også om at forstå de rammer og den bane, som politikere og den overordnede ledelse har bestemt, at lederne skal spille på,«

Roskilde Kommune kombinerer ny struktur på børneområdet med at indføre tillidsbaseret ledelse



OFFENTLIG LEDELSE

Abonnenter kan læse tidligere artikler i serien »Offentlig Ledelse« på: borsen.dk/avisen – og se under temaer i Børsen.

forklarer Jesper Tangbæk. Den største udfordring i forandringsprojektet har været, at de 13 nye områdeledere skulle lære at være ledere for ledere.

»Det er lykket, men det er en udfordring. Tidligere var de jo tæt på dagligdag og medarbejdere. Når de

træder et skridt op og bliver ledere for ledere, skal de tage en helt anden lederrolle på sig,« siger Jesper Tangbæk.

Det har også været en udfordring at få skabt et godt fundament for det videre arbejde i de ledelsesteam, den enkelte områdeleder er blevet ansvarlig for. Her handler det om at tage ansvar for helheden, både når det handler om pædagogisk arbejde og om økonomi og budgetter, forklarer Jesper Tangbæk.

»Der var tale om markante forandringer, og samtidig gav vi lederne ansvar for, at vores målinger på trivsel, sygefravær og personaleomsætning helst skulle være bedre, end da vi startede,« siger Jesper Tangbæk.

Det blev de. Sygefraværet er stadig for højt, konstaterer han, men det er faldet fra 9,55 pct. i første kvartal 2009 til 8,46 pct. i første kvartal 2010. Den overordnede tilfredshed blandt medarbejderne er steget fra 4,6 pct. i slutningen af 2007 til 4,8 pct. i slutningen af 2009, på en skala fra et til seks, og personaleomsætningen blandt medarbejde-

re og ledere på børneområdet er ikke steget, siden den tillidsbaserede ledelse blev indført.

Agenter for ny kultur

Jesper Tangbæk ser områdelederne som agenter for den nye organisationsstruktur. Næste skridt er at tage fat i de pædagogiske ledere og tale om deres forventninger til ledelsen og hinanden, igen ved brug af den tillidsbaserede ramme.

»Jeg tror ikke, vi ruller projektet helt ud til de 1000 medarbejdere, vi har i vores daginstitutioner. Hvis ledelsen arbejder tillidsbaseret, så siver det stille og roligt ned gennem organisationen af sig selv. Jeg satser hele puljen på, at mine ledere er bevidste om, hvad det vil sige at arbejde i en tillidsbaseret ramme. Så er det deres opgave at præge dagligdagen i institutionerne,« forklarer han.

Konsulenthuset Living Value har stået for gennemførelse af projektet i Roskilde.

Værdifællesskabet afgør ledelsesformen

Søren Jagd er lektor på Institut for Kommunikation, Virksomhed og Informationsteknologier på Roskilde Universitet, RUC. Han har ikke været involveret i projektet med implementering af tillidsbaseret ledelse i Roskilde Kommune, men har skrevet om og underviser i begrebet og har fulgt det kommunale projekt fra sidelinjen. Hans fornemmelse er, at man generelt i det offentlige nok i højere grad har anvendt traditionel kontrolbaseret ledelse, end virkeligheden måske har krævet.

»Man skal ikke være naiv og fjerne al kontrol, men give plads til så meget tillidsbaseret ledelse, som det overhovedet er muligt. Som ledelse skal man gå så langt, man kan, i den antagelse, at medarbejderne er til at stole på. Hvis de interne mekanismer til kvalitetskontrol på eksempelvis skole- og børneområdet fungerer, så skal de nok have lov til at spille en større rolle,« siger han.

Kontrol og belønning vs. tillid

I 1974 formulerede den engelske industrisociolog Alan Fox sine tanker om henholdsvis kontrol- og tillidsbaseret ledelse.

»Kontrolbaseret ledelse tager udgangspunkt, at ledelsen siger, man ikke kan stole på medarbejderne og, at de vil snyde, medmindre de bliver kontrolleret eller får en belønning. Det er den klassiske ledelsesform. Med tillidsbaseret ledelse har den enkelte medarbejder stor handlingsfrihed. Alan Fox' pointe er, at den frihed fin-

des inden for rigtig mange områder, for eksempel har akademikere i mange virksomheder stor frihed,« siger Søren Jagd.

Den afgørende forskel på, om der kan anvendes henholdsvis kontrol- og tillidsbaseret ledelse i en virksomhed er ifølge Alan Fox graden af værdifællesskab i organisationen, understreger Søren Jagd.

Fem grundlæggende forskelle

»I lavtillidsorganisationer er ledernes adfærd præget af, at de ikke stoler på medarbejderne. Derfor udformes regler, overvågning og andre kontrolsystemer under forudsætning af manglende tillid. Når medarbejderne derimod deler organisationens mål og værdier, kan der anvendes tillidsbaseret ledelse,« forklarer Søren Jagd.

Alan Fox har defineret fem områder, hvor der grundlæggende er forskel på kontrol- og tillidsbaseret ledelse.

De handler om det grundlæggende ledelsesperspektiv, kontrol og overvågning, aktivitetskoordinering, respons på fejl og mangler samt konflikthåndtering. Det fulde udbytte af værdibaseret ledelse, som er et udbredt ledelseskoncept i Danmark, kan først opnås, når ledelsen er villig til at tage de afgørende skridt og indføre tillidsbaseret ledelse, konkluderer Søren Jagd på baggrund af Alan Fox' definitioner. PLY



DRØM DIG VÆK MED BØRSEN WEEKEND

Hver fredag kigger vi imod fjerne egne, eksotiske strande og levende storbyer.

Vil I sende Børsens købestærke læsere på den næste ferie, så kontakt Peter Bach eller Claus Andersen på 7242 3320 og hør mere om jeres muligheder for annoncering.

Børsen statistik



NY porteføljemanager

Nykredit Asset Management søger en selvstændig og ambitiøs porteføljemanager til Manager Selection. Du får en central rolle i at bygge videre på Nykredits satsning på en uafhængig produktplatform for kapitalforvaltning.

Nykredit Asset Management er inde i en positiv udvikling og ønsker at styrke organisationen med ansættelse af endnu en porteføljemanager til vores Manager Selection team. Nykredit Asset Management er en af Danmarks førende kapitalforvaltere og Nykredits kompetencecenter inden for kapitalforvaltning og investeringsprodukter.

Du har drive og vil være gerne være med til at bygge et forretningsområde op. Du bliver en del af et lille dedikeret team på tre personer, der har ansvaret for insourcing og monitorering af eksternt forvaltede kapitalforvaltningsprodukter i Nykredit. Teamet er præget af entreprenør-ånd og har til tider rigtig travlt. Jobbet vil derfor være krævende, men for den rette kandidat rummer det betydelige muligheder for aktivt at skabe synlige resultater og påvirke Nykredit Asset Managements udvikling.

Du får et alsidigt og internationalt orienteret job, der understøtter vores mål om at etablere og

fastholde samarbejdet med de bedste kapitalforvaltere på længere sigt. Du kommer til at arbejde med både udvælgelse og monitorering af de kapitalforvaltere, vi samarbejder med, og du bliver ansvarlig for hele processen lige fra den indledende analyse til den endelige implementering.

Du har en økonomisk/matematisk uddannelse på kandidatniveau, og et godt kendskab til kapitalforvaltningsbranchen, enten fra en stilling som porteføljemanager eller Manager Selection. Du har erfaring med både kvalitative og kvantitative analyser, hvor de sidstnævnte forudsætter, at du har gode matematiske og logiske evner – kombineret med en evne til at beherske komplekse systemer. Det er en fordel, hvis du har erfaring med databaser og Excel. Du kommunikerer ubesværet på engelsk.

Kontakt afdelingsdirektør Claus Bilde, 44 55 96 65 eller mobil 29 46 72 39 for uddybning af jobbet.

Send din ansøgning og cv mærket "10516" senest den 29. oktober 2010 ved at udfylde ansøgningsskema på nykredit.dk/job eller sende en ansøgning til Nykredit, Personalecentret, Kalvebod Brygge 1-3, 1780 København V.

Nykredit

Meget mere end en arbejdsplads