

## **Effektivitet og arbejdsglæde – to sider af samme sag**

- Folk vil gerne ledes – de vil bare gerne ledes godt
- Man får ikke løn for at være frustreret – det kan man være hjemme!
- Man bliver ikke dansk mester på frugtordninger
  - Teddy Jeppesen

### **Autister er også kunder**

- Kan man tillade sig at kalde en autistisk person for en kunde? Ja! Vi valgte at gå bort fra at se os som en offentlig institution, men valgte i stedet at se brugere, børn og forældre som kunder. Sådan indledte Teddy Jeppesen, nu tidligere centerleder på Autismecenter Vestsjælland, sit foredrag for ca. 120 ledere i Aalborg Kommune.

Strategien på centret er, at kunden og opgaven er i fokus. Man er afhængig af kunder, og de skal serviceres og betjenes. Kunde skal forstås bogstaveligt, så alle medarbejdere har været på salgskursus for at lære at møde kunden i øjenhøjde.

- Vi var så heldige, at vi ikke havde noget budget, til gengæld fik vi penge for de produkter, vi solgte, fx en skoleplads, fortalte Teddy Jeppesen. Det betyder, at centret laver budgetter ud fra en forventet indtægt på forventet salg, og dermed er man afhængig af at levere kvalitetsprodukter, salg over lang tid kræver et kvalitetsprodukt.

Tankegangen blev vendt fra ”hvis bare vi har det godt, har de det også godt” til ”hvis bare de har det godt, får vi det også godt.” Det vil sige, at man tager udgangspunkt i kunderne i stedet for i de ansatte.

Denne tankegang har nu gennem flere år medvirket til, at Autismecenter Vestsjælland er blevet kåret som Danmarks bedste offentlige arbejdsplads, og i 2009 også kåret til Europas bedste offentlige arbejdsplads.

### **Ledelse skal udfordre mennesker**

Teddy Jeppesens klare holdning er, at ledelse og leadership handler om mennesker, og at det er et fag, som er uafhængigt af produktionen – i dette tilfælde autister. Det betyder, at man ikke behøver at vide noget om børn, skoler, ældre etc., men om ledelse og mennesker for at få medarbejderne til at præstere sammen.

- Da AaB blev danske mestre i fodbold havde træneren ikke lært fodboldspillerne at spille fodbold – det er jo en forudsætning for at komme på holdet – nej, han har coachet spillerne, stillet krav til dem og øget deres selvsigt. Vi ansatte folk som teamledere med forskellig baggrund som fra IKEA,

forsikring m.m. for ledelse handler om mennesker, og det faglige kan man trygt overlade til dygtige fagpersoner. Det tog tid at flytte teamlederne fra at være strukturelt tænkende til at blive kulturelt tænkende, derfor blev de coachet gennem ½ - 1 år, fortæller Teddy Jeppesen.

Han tror på, at jobbet skal give mening for den enkelte, ellers sker der ikke udvikling, og medarbejderne vil dermed ikke komme til at toppræstere. Så der skal stilles store krav og skabes gode vilkår for at skabe gode resultater over lang tid.

Teddy Jeppesen om ledelse og udvikling:

- Det er en ledelsesopgave at se ud i fremtiden.
- Man kan blive offer for sin egen ledelse – hvis man ikke udvikler medarbejderne kan man blive tvundet til at beholde dem.
- Ledere kan blive svar maskiner i stedet for spørgemaskiner.
- Man kan lære meget om ledelse ved at spørge sine medarbejdere

### **Styr på maskinrummet – og på sproget**

Teddy bad tilhørerne forestille sig to platforme – en med og en uden rækværk. Hvordan vil en gruppe mennesker opføre sig, når de kommer på de to platforme? Når der ikke er en ramme vil menneskene blive inde på midten, fordi de er bange for at falde ud over kanten. Når der er en ramme vil de gå hen til kanten og se længere ud. I overført betydning drejer det sig om at have en ramme, hvor det giver mening i forhold til decentralt ansvar m.m. Opgaven består i at finde ud af, hvornår noget er en støtte, og hvornår det klemme mennesker inde.

Rammerne giver mulighed for at tænke kreative tanker, for når hovedet ikke er fuldt af alt andet så kommer ideerne til os.

Så der skal med andre ord være styr på maskinrummet. Det betyder på Autismecenter Vestsjælland, at de 35 selvstyrende grupper har 35 identiske kontorer med identiske mapper, hvor alt er ”nærmest autistisk” planlagt. Alt er organiseret i detaljer, arkiveringssystemer, dagsordener m.m. det giver tid til innovation, faglig tænkning og flere pauser.

En streng kulturel styring er en af forudsætningerne for det gode samarbejde, for fremadrettet sprog og tænkning er med til at skabe en vinderkultur. Derfor er det vigtigt for lederne at have dyb indsigt i deres egen signalværdi og konsekvent altid være positive.

Der må ikke være nogen, der hæmmer udviklingen, fordi de ikke tror på det. Derfor er visse ord forbudt: tung, frustreret, besværligt og tungt.

- Ting er hvad man gør dem til, og vores lyst til at tage fat på en tung opgave kan ligge på et meget lille sted, ligesom man ikke får løn for at være frustreret, det kan man være hjemme!

## **Fakta**

Teddy Ebbesen er uddannet pædagog

Han har været leder af Autismecenter Sjælland i 18 år, men har nu startet konsulentfirmaet De blå bjerge.

Autismecenter Sjælland med omkring 400 ansatte er fire år i træk kåret som Danmarks bedste offentlige arbejdsplads af Great Place to Work Institute Denmark.

Blev i foråret 2009 kåret til Europas bedste offentlige arbejdsplads.

## **Næste foredrag**

Den 29. oktober 2010, kl. 9.00 – 11.30

Pejlemærket: ”Vi udvikler organisationens opgaveløsning og helhedstænkning”.

Foredragsholder: Tage Søndergård Kristensen, professor og en af landets førende arbejdsmiljøforskere.

Den 24. november 2010, kl. 9.00-11.30

Pejlemærket: ”Vi har en demokratisk og dialogbaseret ledelsesstil”.

Foredragsholder: Jette Skeem, ledelseskonsulent og forfatter til den anmelderroste bog ”Den afgørende faktor – otte fortællinger om lederskabet”.