

# Vi arbejder efter fælles mål og værdier – eller gør vi, og hvorfor bør vi?

*”Vis tillid, tænk på helheden i stedet for at spille med fordækte kort og gør op med silotænkning, institutionsegoisme og suboptimering på ledelsesniveau”.*

Det var nogle af de opfordringer, Claus Elmholdt kom med til 120 ledere på temamødet i Utzon Centret den 28. maj 2010. Overskriften var pejlemærket fra det fælles ledelsesgrundlag ”Vi arbejder efter fælles mål og værdier”. Blandt lederne i Aalborg Kommune var der så stor interesse for at deltage på temamødet, at flere var på venteliste.

Hvis der skal være sammenhæng i den offentlige sektors ydelser, kræver det effektive tværgående løsninger, der igen kræver, at ledere forener kræfterne og går efter fælles mål. Det kræver, at lederne tænker på helheden og tør vise hinanden tillid. Det kan være svært at integrere individuelle og fælles mål og værdier, og det kan være en udfordring, hvis lederens egne værdier ikke stemmer overens med ledelsesgrundlaget.

”Vi har innoveret helt vildt på produkter siden industrialiseringen, men ikke på ledelse, vi har stadig en rest fra dengang lederen tvang og kontrollerede, men tænk i stedet på ledelse som en relation mellem en masse mennesker”, opfordrede Claus Elmholdt.

## Målstyring i organisationer

”Kan det overhovedet lade sig gøre at arbejde mod fælles mål i politiske organisationer med de indbyggede strukturproblemer det giver, når bestyrelsen (byrådet) skal være uenige?”, spurgte Claus Elmholt.

Han opfordrede topledelsen til at lade pejlemærkerne ”Vi arbejder efter fælles mål og værdier” afspejle sig i Aalborg Kommunes incitament og belønningssystemer, så man eksempelvis bliver målt på tværgående arbejde.

Både for mange og for snævre mål kan skabe problemer i organisationen. For snævre og specifikke mål skaber barrierer for videndeling på tværs af organisationen, og motiverer til konkurrence om knappe ressourcer i stedet for samarbejde mod fælles overordnede mål.

For mange mål gør det uklart for medarbejderne, hvad der er organisationens overordnede fælles mål. Her gælder det om at vælge 3 – 5 ”must win battles” og så droppe med resten. De 3 – 5 mål er med til at skabe fokus, engagement og fællesskab omkring det, der virkelig betyder noget i organisationen.

## Indre motivation virker bedst

Regelstyring virker demotiverende for langt de fleste, hvorimod den indre styring i form af egne kerneværdier, egne erfaringer og egen mavefornemmelse motiverer langt bedre. Claus Elmholt foreslog at inddrage spørgsmålet om motivation i MUS-samtaler, for derved at kunne motivere den enkelte medarbejder individuelt.

Sammenhængen mellem mål, motivation og præstation viser, at både for svære og for lette krav får motivationen til at falde. Tydelige mål er mere motiverende end diffuse og abstrakte mål, og ifølge Claus Elmholt er feedback væsentlig:

”Hvis du får feedback på dit arbejde, ved du, at du lykkes”

Helle Hein, CBS, har i et kvalitativt studie af fagprofessionelle undersøgt, hvad der motiverer så forskellige grupper som sygeplejersker, balletdansere m.fl.. Hun opdeler dem via bestemte karakteristika i:

- Primadonnaen, styret af et ”kald” og ønsket om at gøre en forskel
- Præstations-tripperen, ekstrovert styret af udadvendt præstation, anerkendelse og karrieremæssig succes, introvert styret af den indadvendte præstation som ”bjergbestiger”
- Pragmatikeren, prioriterer ud fra og tænker i work-life balance
- Lønmodtageren, arbejdet er kilde til ressourcer, som kan anvendes til at søge tilfredshed uden for arbejdet.

De fire forskellige motivationsprofiler kræver forskellig situationsbestemt ledelse.

## Psykologisk tilgang til ledelse

Forskning i lykke viser, at man helst skal have tre gange så mange positive som negative oplevelser for at opfatte sig som lykkelig.

”Alle stræber efter lykke og det nydelsesfulde liv. Da vi er på arbejde 50% af vores vågne tid, bør arbejdspladsen være en arena for lykke. Lønmodtageren får formentlig lykkebehovet opfyldt et andet sted. Vi bliver os selv igennem fællesskabet, og der er ikke nødvendigvis modsætning mellem egen lykke og at få medarbejderne til at arbejde efter fælles mål og værdier”, sagde Claus Elmholt.

Ifølge Ole Fogh Kirkeby er der en udfordring i lederrollen:

- At være det, jeg forventer af mig selv
- At være det, andre forventer af mig
- At være det, ”rollen” forventer af mig

Udfordringen består i, at der kan være konflikter mellem de tre svar, så det gælder om at vælge sig selv som leder.

### **Fælles mål og værdier begynder med velfungerende lederteams**

En undersøgelse blandt 12 velfungerende lederteams i tre regioner og tre kommuner viste, at ledelse er en holdsport. De 12 teams var bl.a. karakteriseret ved en høj grad af generøsitet, eksempelvis overdrog en leder en del af sit budget til en anden, fordi han mente, det gavtede organisationen bedst. I øvrigt havde de følgende karakteristika:

- Ubetinget tillid
- Produktiv forskellighed
- Opløftende samspil
- Markant lederskab
- Styrende ambition

Claus Elmholdt sluttede foredraget med kort at omtale, at ledere og medarbejdere er hinandens forudsætninger for at lykkes med opgaven, de er i en gensidig hjælperelation. Det kan man læse meget mere om i Edgar Scheins nyeste bog "Hjælp – om at give og modtage hjælp" (2010).

*Tekst: Birgitte Bøgh, Borgmesterens Forvaltning*