

# Regenerativ Protektorledelse og bæredygtig velfærdsreformation

V. Storm Stensgaard

## 1. *Hvilke ledelsesprincipper og -færdigheder samt organiseringer er nødvendige for at fremme en bæredygtig kultur i en offentlig organisation?*

Det overordnede princip vil jeg kalde *Protektor-ledelse*. Det handler, groft forenklet, om at vi omsider tager konsekvensen af, at vores arbejdskultur ikke længere er et primitivt industrisamfund, men et specialiseret videnssamfund, med væsentligt andre vilkår i forhold til forstyrrelser og overbelastninger. Det er ikke længere hensigtsmæssigt, at lederne bare er dygtige medarbejdere, der laver ledelse med venstrehånd. Ledelsen skal specialiseres, og fokus skal være, vedvarende, at beskytte medarbejderne mod forstyrrelser og overbelastninger. Lederne skal starte med at beskytte sig selv, så de selv viser at man kan være frisk, skarp og fokuseret – hvilket vor tids arbejdsopgaver kræver. Kvalitet.

Det vil begrænse spild, højne arbejdsglæde og mening, nedbringe sygefravær, nedslidning og i det hele taget gøre arbejdspladsen attraktiv i forhold til rekruttering og fastholdelse.

Beskyttelsen af medarbejderne på arbejdspladsen organiseres konceptuelt efter følgende fem forsvarszoner. De første fire sigter på at begrænse de indre forstyrrelser og overbelastninger, mens den sidste handler om de ydre. Alle sigter på dels at optimere tillidskulturen via højnelse af den sociale kapital, det på at skabe de forudsætninger for det meningsfuldt arbejde handler om, nemlig fokuseret opmærksomhed. Det som skal regenereres, altså genskabes i organisk vekselvirkning og med musikalsk resonans, er altså Tillid samt Fokuseret Opmærksomhed, hvorfra den sunde, og dermed bæredygtige arbejdsglæde og effektivitet vedvarende springer i perfekt synergi. Og det er de eneste kræfter der kan stabilisere den offentlige sektor i denne turbulente overgangstid.

I Parentes anføres det eller de overordnede heroiske principper som indrammer Protektorledelsens tillidskultur.

**1 Klarhed og tydelighed i arbejdsopgaven.** (Sandhed) Hvad skal jeg lave, hvornår er det godt nok og hvornår har jeg fri? Alle medarbejdere skal kunne svare på disse spørgsmål. Ikke mindst: Hvad er det helt konkret jeg bidrager med som er værdifuldt, og hvad gør mit arbejde værdifuldt. Disse svar er ikke indlysende, men skal holdes løbende friske af en ledelse der prioriterer netop dette. Samtidig første forudsætning for anerkendelse, bevidnelse, kompetence og effektivitet. **FORVENTNINGSAFSTEMNING!**

**2 Balance mellem ansvar og indflydelse** (Frihed, Retfærdighed) Det er et problem hvis medarbejdere bliver understimuleret, og ikke får lov til at udfolde deres kompetencer, men det største problem er som hovedregel at medarbejderne bliver bedt om at gøre mere end de kan nå at gøre, og således er permanent uden friheden til at løfte deres ansvar, fordi indflydelsen ikke rækker. Det er uretfærdigt. Kronisk dårlig samvittighed og demotivering kan kun afhjælpes af en opmærksom ledelse, som fritager medarbejderne for et ansvar, som aldrig kan være deres.

**3 Passende kompetence** (Frihed, Retfærdighed) Ligesom de foregående er der konstant acceleration, nye regler, krav systemer diagnoser, og løbende inkompetence er manges lod, hvilke ødelægger friheden til at udføre opgaven, hvilket er uretfærdigt, medmindre Protektorledelsen løbende tager højde for det. Som

med de første to zoner er det følsomt, og medarbejderen risikerer at blive opfattet som dum, svag og inkompetent, hvorfor initiativet og ansvaret er ledelsens.

**4 Passende anerkendelse (Retfærdighed).** Det handler ikke om ros, men faglig bevidnelse, om at blive Set med stort S. Det meningsgivende engagement i din arbejdsindsats. I en fortravlet og opmærksomhedsforstyrret tid, er det en afgørende form for aktiv retfærdighed, og udgør en af det helt store forskelle på tilfredse og utilfredse medarbejdere. Det kræver kvalitetstid.

**5 Beskyttelse mod ydre forstyrrelser.** (Frihed, Retfærdighed). Ting der ringer, bipper, og folk der larmer og afbryder. Den menneskelige hjerne er skabt til arbejdsro og fordybelse. Hvis vi beder medarbejderne om at udføre arbejdsopgaver, uden at sikre at de kan gøre det uforstyrret, så har de ikke friheden til at lykkes med opgaven, og det er ikke retfærdigt. Hertil skal regnes opbyggelsen af en neurologisk korrekt pausekultur, som både højner præstation og bæredygtighed voldsomt.

Disse 5 områder er de vigtigste. Hvis lederne prioriterer dem, er medarbejderne glade og dygtige og holdbare, hvis ikke er brok det første symptom, så kommer fejl, sjusk, sygemeldinger, udbrændthed og medarbejderflugt.

De nødvendige og dertilhørende færdigheder, som protektorlederne skal mønstre, er i vid udstrækning de klassiske dyder, som modig, stærk, ærlig, pålidelig, ordholden, retskaffen, dygtig osv, men også kreativitet, fleksibilitet, og frem for alt mestring af egen mentale sundhed, herunder sunde vaner, centreret selvsikkerhed, og trænet mentalisering.

Organiseringen af den sunde arbejdskultur vil kræve enten et nyt Protektorledelses-lag eller at den gamle ledelse fritages for en række opgaver, så de kan hellige sig det vigtigste, som hverken er borgerne eller politikerne, men medarbejderne. Hvis velfærdssamfundets kollaps skal forhindres, skal vi meget drastisk have bremsset den udvikling som gør at dygtige offentlige ansatte bliver syge af at gå på arbejde.

Meget arbejde vil i fremtiden blive decentraliseret i teams, for smidighed og kompetence, hvilket vil stille yderligere krav til kompetent beskytterledelse.

Dertil vil AMR, TR, HR også skulle tjene Protektor-ledelse, som en del af Protektoratet, og på tilsvarende vis frigøres til at kunne løse deres opgaver.

Nationalt skal Arbejdstilsynet nedlægges og genopstå, med opretholdelsen af disse fem forsvarszoner for øje, og med særligt henblik på at afdække og uskadeliggøre psykopater samt narcissister med psykopatiske tilbøjeligheder, som alt for længe har været favoriseret af en utydelig offentlig sektor.

## **2. *Hvordan vil den offentlige lederrolle ændres, når opgaven er at efterlade medarbejderne med mere energi, end den, de yder/leverer til organisationen?***

Lederrollen vil for mange blive ændret drastisk, med et helt andet fokus på deres arbejde, nemlig en sund arbejdsproces, snarere end resultater. Rigtig mange nuværende ledere egner sig slet ikke til at være ledere, men vil være meget bedre tjent med at være dygtige medarbejdere. De rigtige ledere, eller de for denne tid rigtige ledere, er dem der har anlæg for og brænder for at facilitere medarbejdernes arbejdsflow. Der er massevis af fantastiske offentlige ledere, som lige nu bliver presset, og har brug for seriøs opbakning. En opgave vil være at finde dem, og trække på det de gør godt. Og de kan kendes på deres frugter, det vil sige på meget glade og tilfredse, hengivne og

dygtige medarbejdere. Den kompetente undersøgelseskommission/taskforce vil kunne finde dem, og trække på deres kvaliteter.

### **3. *Hvordan vil bæredygtigheden påvirke dagligdagen i fremtidens offentlige organisationer?***

Bæredygtighed betyder holdbarhed, og det grundlæggende er, at medarbejderne ikke får beskadiget deres nervesystemer af at arbejde forkert, jf belastningerne der kommer, hvis de 5 forsvarszoner ikke sikres, se ovenover. Med sunde nervesystemer og raske mennesker, der ikke konstant er syge, åbnes der imidlertid også op for et væld af bæredygtighedens sidegevinster, såsom dygtighed, engagement, effektivitet, faglig stolthed, og den arbejdslykke det er at lykkes meningsfuldt med at løfte en arbejdsbyrde, som er værdifuld, og som bliver anerkendt.

Problemerne med rekruttering og fastholdelse vil mindskes drastisk, og uopfordrede ansøgninger vil blive konsekvensen af medarbejderne taler varmt om deres arbejdsplads.

Mest dramatisk: Problemerne med at skaffe kompetente medarbejdere, ikke mindst i primærsektoren, vil blive afhjulpet af at flere vil holde længere og bedre, og måske kan den demografiske katastrofe undgås, hvis vi vender skuden og gør det attraktivt at gå på arbejde igen.

Den kvalificerede omsorg for fokuseret arbejdsflow, og en højnet grundforståelse for hvad det egentlig er, der betales løn for, vil overflødig gøre en masse pseudoarbejde og frigøre de menneskelige og økonomiske ressourcer til at arbejde effektivt, langtidsholdbart og meningsfuldt.

Det, der regenereres, er tillid, engagement, nærvær, opmærksomhed, bevidnelse, mening.

### **4. *Hvad er de største udfordringer, som offentlige ledere står over for, når de forsøger at implementere bæredygtige strategier, og hvordan kan disse udfordringer overvindes?***

Den største udfordring er at værne om kvaliteten af specialiseret videns-arbejde, i en verden som ledelsesfilosofisk stadig tænker i kvantitativt industri-arbejde. I stedet for at se på timeløn for 37 timer, skal vi på en eller anden måde finde fokus på kvaliteten af den arbejdsydelse som rent faktisk skaber værdi, for både medarbejderen og borgeren.

Dernæst bliver det et kvantespring at frikøbe protektorledelsen og overbevise beslutningstageren at det også i kroner kan betale for dén udgift med medarbejdere der arbejder effektivt, sundt, samt ikke bliver syge og siger op.

Langsigtet tænkning i en verden, der vanemæssigt lappeløsninger og øjeblikkelig behovstilfredsstillelse er særligt vanskeligt, fordi vi ikke kan pege på hvad der vil ske, hvis vi for alvor satser på den sunde arbejdskultur. Det kræver forestillingskraft. Der skal idealister til som tror på hvad de kan tænke sig til, nemlig: Det kan betale sig at have det godt i et videnssamfund.

Og så er der de magtfulde skikkelser som af flere forskellige årsager ikke ønsker ændring af status quo.

Endelig er det klarsyn, den dømmekraft og sindsligevægt som er allermest tiltrængt, lige præcis det som er mest udst i den nuværende stress-epidemi, og den generelle beskadigelse og/eller nedsat funktionsduelighed af selv de dygtige lederes PFC, Hippocampus, og Amygdala. Nøjagtig det almene problem med nedsat dømmekraft, kognition, følelsesregulering, hukommelse, indlæring samt øget frygt og vrede, som vi med Protektorledelsen og velfærdsreformationen, søger at afhjælpe.

## **5. Beskriv hverdagen på din offentlige bæredygtige drømmearbejdsplads anno 2030**

Samarbejdet mellem medarbejdere og ledelse er optimalt, vi er i samme båd. Den gamle modsætningstænkning mellem dem og os fra det primitive industrisamfund er helt væk.

Der er en høj grad af klarhed og tydelighed i arbejdsopgaverne, hvilket gør at den faglige anerkendelse og bevidnelse bliver mulig og kvalificeret, ligesom medarbejderne løbende bliver klædt på til opgaverne, og ikke bliver bedt om at gøre hverken mere eller mindre end det, der passer til deres tid og færdigheder, og den faglige forventningsafstemning; og så er der en ekstrem grad af respekt for arbejdsro og begrænsning af forstyrrelser. Det er alment kendt at fordybelse og fokuseret opmærksomhed er afgørende for løsningen af fremtidens arbejdsopgaver. En grundlæggende anderledes respekt og høflighed præger samarbejdet og arbejdslivet. Tillidskultur anses for at være noget særligt fint og dyrebart, som alle finder stor mening i at spille en rolle i. En æressag. Man har taget konsekvenserne af vores viden om bla. spejlneuroner, oxytocin, de neurologiske spilleregler i det hele taget, ja, hvor meget vi påvirker hinanden.

Pseudoarbejde er siet fra. Derudover er civilsamfundet blevet involveret i en gennemgribende sundhedsrevolution, således at antallet af mennesker der har brug for offentlig hjælp er reduceret dramatisk. Fysiske og psykiske livsstilssygdomme er nærmest væk, fordi vi har ændret vores adfærd, og har lært at tage højde for den teknologiske tidsalders adgang til forstyrrelser og overbelastninger.

Arbejdsglæden lyser, tilliden flyder, samarbejdet virker, og Meningen er til at tage og føle på.

## **6. De første skridt på vej mod bæredygtig offentlig ledelse**

Stærke, visionære idealister med modet og intelligensen griber ideen, og overbeviser nøglepersoner om, at hvis vi ikke dramatisk ændrer den offentlige ledelseskultur, og midlertidigt begrænser serviceniveauet for borgeren, så kolliderer det offentlige velfærdssystem. Derpå skabes en taskforce som samler de 300 dygtigste offentlige ledere i Danmark. De kan bl.a. findes ved at tale med deres medarbejdere, som elsker dem, og ved hvorfor de er helt exceptionelt dygtige. Deres erfaringer er en ufattelig guldgrube som vi ikke kan klare opgaven uden. De vil sidde med mange af de konkrete svar, og den praktiske kreativitet, vi søger. Det er ikke kynikerne med rundsavene på armene, men typisk afdelingsledere, måske et par centerchefer. Tal med medarbejdere, og spørg dem om de nogensinde har haft virkeligt fremragende ledere. Tro mig de findes, og de er påfaldende nok meget beskyttende. De har en tendens til at være for flinke, men mange af dem har lige præcis jernnæven i fløjlshandsken, og kan løfte beslutningsbyrden når det gælder.

Derpå inviterer vi ind og åbner vi op for de store ledelsesressourcer af tidligere ledere, og kommende ledere, som pt har fravalgt ledergerningen fordi den nuværende offentlige ledelsesfilosofi/praksis slider de bedste og driver rovdrift på de dygtigste, og fordi mellemlidernes retsstilling i det offentlige Danmark er horribel.

Først som sidst husker vi på at fremtidens ledelse handler om at værne om det, der skaber al fremgang og velfærd, al tillid og samarbejde, nemlig medarbejdernes og ledernes egen evne til fokuseret opmærksomhed.