



BYGGER PÅ TILLID: - Medarbejderne er fulde af gode ideer og har løsningen på de fleste problemer, siger Torben Steffensen.

## Medarbejderdrevet - lederstyret

ARBEJDSGANGE: Policechef Torben Steffensen oplever sine medarbejdere være positive og engagerede i processen, hvor lederne skaber rammerne, mens medarbejderne fylder dem ud.

### Hvordan oplever du den større medarbejderinvolvering i din hverdag som leder? Er det godt eller skidt?

- Det er helt klart givende. Involveringen giver medarbejderne større motivation og får dem til at føle ejerskab for opgaven. Jeg oplever, at medarbejderne arbejder seriøst og med stort engagement i de aktiviteter, der foregår, fx blitz. Jeg er også sikker på, at resultaterne er både større og bedre, end hvis cheferne "dikterer" opgaven.

### Er det svært at fralægge sig ansvaret for at drive processen og på den måde stå "standby" i baggrunden?

- Det kræver helt sikkert tilvænning for afdelingsledelsen at skulle give slip, både på ansvaret og på viden omkring det, der foregår. Som leder skal du have tillid til medarbejderne og tro på, at de kan løse opgaven lige så godt - eller endnu bedre - end du kan selv.

### Har projektet medført ændringer i din hverdag? Det vil sige i din funktion som leder og dermed din måde at skulle være leder på?

- Alt hvad der foregår omkring GF-rejsen, har helt sikkert forandret min hverdag. I en tid med mange forandringer er det bydende nødvendigt at fokusere mere på

det taktiske niveau end det operationelle. Det hjælper en højere grad af uddelegering af opgaverne til medarbejderne klart med til. Områder som kommunikation, fokus på processer og en meget stram opfølgning fylder en del mere i min hverdag som leder end tidligere.

### Synes du, det er blevet nemmere eller sværere at være leder? Og hvordan?

- Nemt er vel ikke det rigtige ord, og omvendt er intet svært for den, som bærer viljen i hjertet. Spøg til side - jeg synes, det er blevet mere udfordrende at være leder. Jeg skal uden tvivl træne mig selv, souscheferne og medarbejderne i at tackle forandringerne, som kommer i en langt større frekvens end tidligere.

Det er derfor også nødvendigt, at jeg forbedrer mig på områder, hvor kompetencekravet ikke tidligere har haft samme fokus.

### Er der noget, du synes har været en særlig stor udfordring?

- Ja helt sikkert. Det at køre Projekt Arbejdsgange samtidig med implementering af TIA er en stor udfordring for både medarbejdere og ledere.

- At overgå til nyt it-system kræver naturligvis mange ressourcer fra produktionsenhederne, og det kræver størst

mulig indsats på Projekt Arbejdsgange på samme tid for at kunne få frigivet ressourcer hertil. Det har været - og er stadig - en udfordring at få tandhjulene til at passe sammen i de to store projekter.

Også fordi vi samtidig arbejder med andre ting som fx ny sommerhus- og campingvognsforsikring.

### Kan du fortælle om positive oplevelser, du har haft i løbet af den tid, projektet har kørt?

- Medarbejdernes generelle indstilling til projektet har været positiv, selvom det fremover påvirker deres arbejdsområder en hel del. Deres engagement og åbenhed over for forandringerne, herunder blitz, måltavler, ledelsestavle m.m., synes jeg vidner om en god forståelse for nødvendigheden af, at vi hele tiden forbedrer os.

Det har også været en god oplevelse at se effekten af de blitz, der er blevet holdt. Selvom vi næppe har helt gyldige tal på den endelige effekt for nuværende, er fakta, at

vi i policeafdelingen allerede har flyttet en del ressourcer fra produktion til først og fremmest projekter, men også udvikling. Da projektet gik i luften, turde jeg ikke håbe på, det kunne ske så hurtigt.

### Kan erfaringerne fra projektet - mht. at lade arbejdet være drevet af medarbejderne, men styret af lederne - bruges i hverdagen generelt. Er det en god måde at lade lederne lede på i fremtiden?

- Det er der ingen tvivl om. Lederne skal koncentrere sig om at skabe de rigtige rammer. Altså på forhånd være skarpe og tage højde for, hvad der kan komme af sten på vejen, og så lade medarbejderne fylde rammerne ud. Jeg har erfaret, at medarbejderne er fulde af gode ideer og har løsningen på de fleste problemstillinger. Det giver, for mig at se, de bedste resultater. Lederne vil uden tvivl opleve dette som en optimering af deres egne ressourcer i hverdagen på den lange bane.

Af Rikke Rosenvold

## Nyt om arbejdsgange

Vil du vide mere om, hvad der sker i projekt arbejdsgange lige nu? Klik ind på intranettet under "GF-rejsen" og læs sidste nyt. Her kan samtidig få et overblik over de programsatte aktiviteter.



Af Anita Roth