

Nye udfordringer til 110 garvede ledere

Anne Tang Thomsen er associeret konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet Cand. Mag og har suppleret med forskellige former for uddannelser herunder en HA-enkeltfag i HR-management og i Forandringsledelse. Anne Tang Thomsen har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Anne Tang Thomsen har virket som bl.a. projektleder indenfor it-branchen og kursusbranchen, og har i mange år arbejdet som HR- og managementkonsulent. Anne arbejder bl.a. med kompetenceudvikling, karriererådgivning, coaching, udvikling af organisation, ledere og medarbejdere.

Se mere om Teglkamp & Co på www.tegkamp.dk

Når en fusion og omstruktureringer skal realiseres



Når man i en organisation laver en anciennitetslinie, som starter ved 1 måned og hvor sidste angivelse lyder på 200 måneder, og beder en stor gruppe ledere om at placere sig efter anciennitet, hvorefter langt flest placerer sig efter mærket med de 200, er det en god indikator for, at man har at gøre med en rutineret flok ledere.

Når man efterfølgende beder samme gruppe placere sig efter anciennitet i seneste ansættelsesforhold, og næsten hele gruppen, inklusiv direktøren, nu flytter sig ned nær de første månedsmærker, er man klar over, at der er sket store forandringer i organisationen, og at en masse erfaring nu skal til at bruges på nye måder.

Ovennævnte øvelse, som er hentet fra det virkelige liv, illustrerer den realitet, der mødte ca. 110 ledere fra Børn og Unge Forvaltningen i Furesø Kommune ved starten af 2009. Baggrunden var dels fusionen mellem de 2 kommuner Farum og Værløse, dels interne omstruktureringer, som betød, at ledere på alle niveauer skulle arbejde i en ny struktur og mange også i nye ledelsesfunktioner.

Konsekvenserne for de enkelte ledere varierede fra helt nye ansvarsområder eller medarbejdergrupper til nye relationer, herunder at de ledelsesteams de indgik i blev ændret. Ændringerne medførte derfor en risiko for usikkerhed, uklarhed og utilfredshed i opgaveløsningen. En risiko man fra den øverste ledelse besluttede at søge at tage hånd om.

Hvordan bakker en organisation op om en forandringsproces

I chefgruppen var man klar over, at ændringerne havde store konsekvenser for lederne. Direktør for Børn og Unge i Furesø Kommune, Jette Deltorp fortæller, "at der er tale om en meget erfaren og kompetent ledergruppe, men mange af dem havde ikke selv bedt om eller ønsket ændringerne i stillinger og i struktur.

Ligeledes lavede vi nye ledelsesteams på flere områder, hvilket betød, at vi brød med gamle relationer, samtidig med, at vi skabte nye.

Den slags kræver tid og refleksion – og til tider også, at man bliver udfordret på sin praksis og får en mulighed for at se tingene fra en ny vinkel."

Disse forhold betød, at chefgruppen valgte at understøtte ændringerne med en udviklingsproces, hvor de primære formål var:

At skabe et fælles sprog og mulighed for at tale om ledelse og om forventninger til ledelse
At skabe teamstemning og teamlæring i de nye organisatoriske ledergrupper
At skabe rum for afklaring for den enkelte og for gruppen

Sammensætning af udviklingsproces

Processen blev faciliteret af henholdsvis en intern og en ekstern konsulent. Og den rummede 3 dele:

- 1) En individuel del, hvor den enkelte leder fik mulighed for at se på egen ledelsesstil og drøfte nye ledelsesroller.
- 2) En gruppedel, hvor de nye ledelsesteams skulle samles for at gå i dybden med deres samarbejde og deres opgaver og udfordringer.
- 3) En fælles del, hvor den samlede ledergruppe på 110 mand kunne drøfte ledelse og ledelsessprog.

For den enkelte leder betød det, at man samlet skulle sætte ca. 4 dage af til informationsmøder, individuel samtale og seminarer.

Valg af tilgange blev til i et samarbejde mellem chefgruppen og konsulenterne. "I processen var det vigtigt, at valg af metoder og værktøjer understøttede formålene samtidig med, at de skulle inspirere til diskussioner af hverdagens udfordringer. Vi ville sikre os, at lederne sammen fik mulighed for at tale om, hvordan de bedst muligt kunne løse de fælles opgaver. Fokus for processen var således på det fælles ledelsesrum og ledelsesrammer", fortæller Mette Hammer Sørensen, udviklingskonsulent i Furesø Kommune.

Gav udviklingsprocessen mening?

En gruppe på 110 ledere møder op til et fælles udviklingsforløb med forskellig erfaring og uddannelse. Ligeledes vil forventningerne være forskellige. Langt det overvejende billede var dog en kompetent og engageret gruppe ledere, som brugte deres store viden til at give relevans og dybde til forløbet, og som gik derfra med noget nyt i tasken i form af f.eks. inspiration, ny viden, styrkede samarbejdsflader eller afklaring.

Gruppens store erfaring viste sig også hurtigt at blive en bonus på de forskellige seminarer og for organisationen som helhed i form af vidensudveksling. Ligesom mange af lederne brugte de fælles rum og drøftelser til at afdække de uklarheder, som altid findes i forbindelse med en organisationsændring 'hvad betyder det for mig?', 'hvem har ansvaret her?', 'hvordan griber vi det an?' mv. De var således selv med til at forebygge usikkerhed og utilfredshed.

Jette Deltorp tilføjer, at det for hende som ny direktør midt i en organisationsændring var vigtigt at have en kontaktflade til hele hendes ledergruppe, "Det gav mig en mulighed for at fornemme stemninger og behov blandt lederne. Endelig var det en fornøjelse, da vi afslutningsvis alle var samlet til en fællesdag, hvor det sprudlede af kreativitet og ideer til fremtiden, og hvor der på en gang var plads til nogle gode grin, eftertænksomhed og indsigt, bl.a. da vi var en stor gruppe meget garvede ledere, som måtte rykke ned langs en anciennitetslinie og placere os meget tæt på punktet 'ny i jobbet!

Men den største succes er nok, at nu et årstid efter forandringerne er mere end 100 af de 110 ledere stadig i fuld gang, og de udfylder med dygtighed og højt humør deres nye roller i organisationen", afslutter Direktør for Børn og Unge i Furesø Kommune, Jette Deltorp.

I Børn og Unge forvaltningen har man valgt at arbejde videre med det fælles ledersprog på årlige lederarrangementer. Ligesom nye ledere bliver introduceret til nogle af de teorier og værktøjer, som den fælles lederudviklingsproces byggede på.



Metoder:

Den individuelle samtale tog udgangspunkt i MBTI'en (Meyer Briggs Typeindikator) . MBTI'en blev atter brugt til teamdelen, hvor andre tilgange var Rollebegrebet, Situationsbestemt Ledelse og Udvikling af Teams. Herudover blev brugt Klassiske Tilgange til Forandringsledelse og Teori U.

