

Kommuner skal tilbage på det gode reformspor

Kommunerne mister fokus på reformprocessen, mener proceskonsulent Susanne Teglkamp, der ser flere usikre medarbejdere, magtkampe og kultursammenstød.



OM SUSANNE TEGLKAMP

Karriererådgiver og karrierecoach i eget firma – Teglkamp & co. Tidligere kommunaldirektør i Jernløse Kommune, udviklingschef i Frederikssund Kommune og personaleledende i to firmaer inden for it-branchen. Uddannet jurist og reserveofficer. Se mere www.teglkamp.dk.

Opråb er måske et stærkt udtryk at bruge – men faktisk vil proceskonsulent Susanne Teglkamp gerne råbe kommunerne op lige nu. For hun ser nogle klare faresignaler på, at reformprocessen er ved at udvikle sig skævt i kommunerne, og summen af signalerne er: Kommunerne er ved at miste fokus.

– Kommunerne skal tilbage til den glade melodi, som prægede stort set alle kommuners proces den første tid. For når medarbejdernes fokus forsvinder, lurer magtkampe, intriger, bagtalelser og generel usikkerhed lige om hjørnet, siger Susanne Teglkamp.

Hun følger processen tæt. Dels som konsulent og "hands on" i en række kommuner, dels følger hun godt med i, hvad der sker i andre kommuner.

– Kommunerne kom ellers rigtig godt fra start. Der var masser af information til medarbejderne, og de blev draget ind i processen via arbejdsgrupper. Ligesom der generelt var god styring på processen.

Men nu hvor reformen i mange kommuner går ind i en ny fase, er der ugler i mosen.

– Jeg oplever, at der er ved at opstå et vakuum, hvor det ikke længere er særlig tydeligt for medarbejderne, hvad der nu skal ske. Og med en næste fase, hvor spørgsmålene omkring hver enkelts opgaver, arbejdssted og plads i hierarkiet bliver helt konkret og nært, nytter det ikke, at fokus skrider, mener hun.

PERSONFNIDDER

Når fokus skrider, begynder medarbejderne at bruge energi på fx personfnidder.

– Jeg ser eksempler på, at medarbejdere siger: Hvis hende der bliver min chef, så bliver jeg ikke her. Og skridtet videre, hvor personer bliver bagtalt, og hvor man begynder at samle informationer om potentielle ledere og kolleger. Det er et klart tegn på, at reformen kommer tæt på medarbejderne, og ledelsen har mistet det gode greb om processen, mener konsulenten.



8

SUSANNE TEGLKAMPS ANBEFALINGER TIL PROCESSEN

- Tænk stadigvæk på information. Medindflydelse giver ejerskab.
- Tydeliggør hele tiden processen: Hvad skal ske nu.
- Håndter utrygheden.
- Undgå at mellemledere bliver frustrerede. Den gruppe er den første til at føle sig klemt, og deres frustrationer siver let ned i systemet. Sørg for at sparre med dem og spørg til deres forventninger.
- Tag temperaturen blandt medarbejderne.
- Spot dine nøglemedarbejdere. Værn om dem, for kommunen får et problem, hvis de mistes.
- Opret fx en salgs-ombudsmand, der skal opsøge, hvad der sker. Sådanne "alles tillidsrepræsentant".
- Fusionsagenter eller ambassadører kan virke som bindeled i organisationen.

– Jeg hører godt nok ledere sige, at de har styr på det, men det har de reelt ikke. Følingen med, hvad der sker blandt medarbejderne, er ikke god nok. Der er ved at vise sig et gab mellem de to niveauer.

Magtkampe er også ved at vise sig, oplever Susanne Teglkamp.

Ikke bare på det personlige plan om, hvem der skal have hvilke stillinger – nu hvor topledelsen er kommet på plads. Men også kampe mellem kulturerne i de fusionerende kommuner.

– Nogle har brugt ordet tsunami, fordi de oplever processen som en kæmpe bølge, der fuldstændig skyller ind over dem. Andre siger, at de føler den som storebror, der overtager lillebror, når man nu er ved at lægge sig fast på, hvordan arbejdet skal udføres i de nye sammenlagte afdelinger. Altså hvilken arbejdsgang vinder kampen som den bedste.

Derfor ser hun, at der er "begyndt at gå stolthed i den".

– Medarbejderne udviser en stor stolthed omkring deres arbejde og kultur. Tydeligst udtrykt, når en medarbejder siger: "De skal ikke kaste vrang på vores form".

Det er lidt som et kærestepar, hvor den lykkelige bryllupsrejse er ovre, og hverdagen er startet, siger Susanne Teglkamp.

– Nu begynder de at finde fejl ved hinandens måde at arbejde på og blive irriteret over det.

NÅR CHEFEN ER VÆK ...

Som Susanne Teglkamp ser det, så dukker myterne og skrækscenarierne op, fordi den fyldige information er blevet erstattet af tavshed. Og tavshed kædet sammen med usikkerhed skaber som bekendt myter.

Andre steder er medarbejderne frustrerede, fordi de er på et område, som næsten ikke berøres af reformen. Men da al energi er rettet mod reform, føler de medarbejdere, at der ikke sker en disse på deres område. Al udvikling er gået i stå, tilbage står den lidt kedeligere drift.

En del af forklaringen, ifølge konsulentent, hænger sammen med, at kommunaldirektøren eller topledelsen nogle steder er udskiftet – tovholderen er pludselig væk – og så sejler projektet mere. Jeg har også set eksempler på, at kommunaldirektøren ikke har den nødvendige viden til at lede hele processen. Der ville det være en fordel, hvis han havde samlet flere personer omkring sig til at holde kursen.

På trods af de negative tendenser er Susanne Teglkamp alligevel fortrøstningsfuld. For det offentlige og offentlige ledere er som udgangspunkt gode til forandringer. Det viser en undersøgelse, som hun selv har foretaget blandt 534 ledere og medarbejdere i både det private og offentlige. Flere offentlige fusioner lykkes, der er færre magtkampe end i det private, medarbejderne føler sig mere inddraget, og lederne er – trods alt – dygtigere til det med processer. □