

Et serviceeftersyn på de øverste ledelsesniveauer

Hvis direktører og chefer kræver forandringer og refleksion af mellemledere og medarbejdere uden at tage medicinen selv, vil det opleves mindre troværdigt, end hvis de går forrest og reflekterer over samarbejdet i egen gruppe. Det er i hvert fald altid vigtigt at overveje, om samarbejdet kan give større værdi, end der aktuelt realiseres.

Det er krævende at samarbejde om at lede en kommunal organisation. De fleste direktioner og chefgrupper lykkes godt på trods af de mange krav og forventninger. Dynamikker mellem personligheder, kompetencer, relationer og indflydelse på eget ledelsesrum påvirker dog resultater og processer, og alle har et potentiale i forhold til at præstere bedre. Der er meget i spil og på spil, og det er altid vigtigt at overveje, om det er muligt at høste større udbytte og værdi af samarbejdet, end der aktuelt realiseres.

Når samarbejdet udfordrer

Vi møder i vores daglige arbejde vel-smurte kommunale ledelseskæder. Direktører og chefer yder både hver for sig og sammen en omfattende indsats for at betjene politikerne og fremme, at mellemledere og medarbejdere har vilkår, der gør, at de kan lykkes med kerneopgave og det forventede serviceniveau.

Det sker i organisationer sprængfyldt med faglighed og motivation på kerneopgaven. Konstant uforudsigelighed, usikkerhed og flertydighed, som komplicerer samarbejdet og øger de konkurrerende hensyn, som trækker

i hver enkelt. Personlige prioriteringer, magtaspekter, silologikker samt faglige og kulturelle forskelle på velfærdsområderne spiller alle en rolle i forhold til at få det optimale ud af samarbejdet på dette niveau.

Gør uenigheder til en fordel

Uenigheder og forskelle kan være en stor berigelse og til gavn for løsningerne, hvis ellers vigtige aspekter i samarbejdet er på plads. Det gælder for eksempel den gensidige parathed til at være nysgerrige, at skifte perspektiver og kunne tale højt om de steder, hvor opfattelserne umid-

delbart er kontraproduktive. Og ikke mindst villighed til at betale de omkostninger, som jo også findes ved at indrette sig på en fælles vej.

Det kan ende i svære personalesager om samarbejde. Men måske er det mere vanskeligt at ændre på de samspil, hvor ingen taler direkte imod – hvad enten det handler om det fælles ledelsesgrundlag eller tværgående samarbejde om ungeindsatsen. Vi oplever for eksempel, at alle udtrykker (tavs) enighed i de fælles beslutningsfora, men i realiteten gør vaner, kultur eller særligt stærke stemmer, at det bliver personlige

“ Alle udtrykker (tavs) enighed i de fælles beslutningsfora, men i realiteten gør vaner eller særligt stærke stemmer, at det bliver personlige ledelsesrum, som afgør en udmøntning. I praksis gør hver enkelt, som de finder bedst.

ledelsesrum, som afgør en udmøntning. Der er en stærk kraft ved at handle i fællesskab, men den realiseres ikke, og i praksis gør hver enkelt, som de finder bedst. Det kan for eksempel være, når:

- En part – eksempelvis kommunaldirektøren – sætter alt ind på at trække i en retning, men en eller flere direktører sidder med andre opfattelser og giver ikke reelt følgeskab. I praksis sker der derfor ikke de ændringer, kommunaldirektører har lagt sig i selen for.
- En strategisk chefgruppe drøfter, hvor tæt cheferne i deres faglige lederskab skal på praksis og de konkrete resultater. Forskellige syn på dette medfører, at direktionens initiativ ender med noget, som alle kan oversætte til det, de finder bedst ud fra egne vaner i de respektive centre/områder.

Krævende spørgsmål

Samarbejdet bliver udført på en balancebom, hvor paradokser og muligheder stimulerer til synergier og det modsatte og afgør graderne af succes. Det rejser spørgsmål som:

- Hvornår har I som direktion eller chefgruppe sidst spurgt jer selv om, hvad skal der ske af forbedringer i dynamikkerne mellem jer, så I forener stærke individuelle ressourcer og hinandens forskelligheder og bruger dem til det fælles bedste i et kerneopgaveperspektiv?
- Hvad skal I sammen gøre mere af, mindre af eller helt anderledes for at styrke det faglige lederskab ud i hver krog af organisationen eller det fokus på driften, som for eksempel Covid-19 har vist betydningen af?
- Hvornår har I sidst som gruppe fået og reageret på feedback fra organisationen og de historier om samarbejdet i de øverste ledelseslag, som bliver fortalt om jer?
- Og ikke mindst – hvis eller da I stillede spørgsmål af den slags, hvad skete der så med opfølgningen på svarene?



PER MØLLER
JANNICHE

Chefkonsulent i Kom-
ponent – Kommunernes
Udviklingscenter



MIKKEL EJSING

Partner i Resonans A/S

Kig indad

Selv om direktioner og chefgrupper fokuserer på deres samarbejde, er det vores indtryk, at det for tit ender med forandringsprocesser ude i organisationen – og ikke med de mere dybe forbedringer i relation til egne grundlæggende antagelser om, hvordan arbejdsfællesskaberne på de øverste ledelsesniveauer i højere grad realiserer deres samlede potentiale.

Begrundelserne er stærke – drift, tid, ydre omstændigheder og et manglende overskud til at tage fat i det sværeste, netop fordi hverdagens bølger går højt.

Men hvis direktion og chefer kræver forandringer og refleksion af mellemledere og medarbejdere uden at tage medicinen selv, vil det opleves mindre troværdigt, end hvis de går forrest og reflekterer over samarbejdet i egen gruppe. De varme fremtidssikrede ledelseshænder er lige så afgørende på dette niveau som tæt på medarbejderne.

Samtidig er det vigtigt, at begrundelsen for at ændre eget samspil bygger på de behov, krav og forventninger, der findes i den omverden, som lederskabet retter sig mod. Gode gruppedynamikker er ikke et mål i sig selv, lige som god ledelse altid er rettet mod noget. Så koblingen til kerneopgave, værdikæden fra politikere til borgere og de samfundsmæssige aspekter er alle centrale.

Hæv samarbejdsbarren

Nu tænker nogen måske, at de som direktør eller chef jævnlige får feedback på praksis gennem lederevalueringen og APV-undersøgelsen. Og ja, det er nyttige værktøjer, men det handler for det meste om den enkelte og ikke samspillet i gruppen. Måske er tiden post Covid-19 moden til at prøve en anden tilgang, hvor der via evalueringsdynamikker bliver taget fat i sammenhænge mellem grundlæggende antagelser om samarbejdet, handlinger og konsekven-

ser i og for praksis. Direktions- eller chefgruppeevaluering kan være en metode til dette.

Det er, så vidt vi ved, uprøvet for de fleste, men tilgangen rummer store kvaliteter. For eksempel er det muligt at koble et mere blødt fokus på samarbejdet og de mekanismer, der indvirker herpå, med organisationsdata, strategiske pejlemærker og det, I bliver målt og vurderet på.

Relevans og motivation kan også øges ved, at de valgte temaer besluttet af dem, der går ind i det, ligesom vurderingsgrundlaget – overliggereen – fastsættes af den direktion eller chefgruppe, som det handler om.

Det kan ske på flere måder, men vores erfaring siger alligevel, at der er nogle særlige kendetegn og styrkesider:

1) Datagrundlaget kommer fra egen evaluering af samarbejdet om det tema, som er aktuelt – altså et stærkt element af selvevaluering. Dertil organisatoriske data, profilanalyser og andres perspektiver på dem, der evalueres (interview af vigtige relationer mv.).

2) Synergi mellem de temaer og udviklingsagendaer, som det givne arbejdsfællesskab tager fat i, og de individuelle mål og transitioner, der måtte være behov for hos hver af deltagerne.

3) Aftalte spilleregler for forløbet, tæt sparring (evt. eksternt) og kollektive refleksioner.

4) En direkte sammenhæng mellem konklusioner, eksekvering og opfølgning.

Inden længe er vi forhåbentlig inde i mere almindelige tider. Tiden med Covid-19 har sat spot på mange aspekter, som det kan være værd at tage fat i – ledelse af det tværgående samarbejde, fokus på driften, samarbejdet i ledelseskæden mv. Men tiden har også været en anledning til at reflektere over, om det, der var, skal modnes i det, der kommer efter. Og også her kan en fremadrettet evaluerende tilgang være en god kickstart. ■