

Organisation:

AI Lis Lyngbjerg Steffensen, mandat@arl.dk
Illustration: Gitte Skov

Usikker ledelse i to år frem

Amter og kommuner kan se frem til et ledelsestomrum i det næste halvandet til to år. Udfordringen bliver meget stor, når halvdelen af lederne skal væk, og resten skal fortsætte i en struktur, der endnu ikke er bygget op. Men forberedelse, omtanke og ordentlighed kan forebygge mange af konflikterne, siger eksperter og erfarne ledere

Medarbejderne i amter og kommuner kommer til at opleve en tid med et ledelsestomrum op til strukturreformen. Scenariet kan få alle alarmklokker til at ringe. For reformen har potentiale til mange og store konflikter på grund af magtkampe og manglende engagement hos de ledere, der skal væk. Det fastslår Lars Goldschmidt. Han er direktør for Foreningen af Rådgivende Ingeniører og forskningsleder på Handelshøjskolen i København. Og har været med til at skrive rapporten 'Den offentlige leder og den demokratiske bundlinje', som Tænketaanken Public Governance står bag.

„Når halvdelen af lederne ikke skal bruges i den nye organisation, og resten skal fortsætte med at bygge en ny og spændende struktur op, så giver det helt åbenlyst en stor risiko for både et ledelsestomrum, hvor det kan blive svært at træffe beslutninger, og for magtkampe,“ siger han.

To organisationer kommer til at køre parallelt: Den 'gamle', hvor lederne ved, at de ikke skal fortsætte, og naturligt vil være præget af usikkerhed, krise, manglende engagement og andre menneskelige reaktioner. Og den 'nye' organisation, hvor de kommende ledere skal sætte et hold til at bygge den nye struktur. Lederne her vil være grebet af pionerånd og gåpåmod.

Et ultimativt krav til lederne

„Det vil være afgørende, at lederne kan beholde engagementet til at forholde sig til selve driften i den 'gamle' struktur. Det er et meget stort krav til de ledere, der skal fortsætte. Men det er til gen-

gæld et ultimativt krav, hvis overgangen mellem de to organisationer skal blive vellykket,“ siger Lars Goldschmidt.

Tina Monberg er mediator og forfatter til to bøger på Bersens Forlag om konfliktforebyggelse og konflikthåndtering. Hun mener, at det næsten er uundgåeligt, at der opstår konflikter mellem de ledere, der skal kæmpe om pladsen i de nye strukturer. Især når man sandsynligvis vælger at udnævne de ledere, der skal fortsætte, inden den nye struktur er på plads.

„Det betyder, at der er en lang række tabere i spillet, som skal fortsætte arbejdet i et år til halvandet. Hvis ikke de bliver anerkendt og respekteret for det arbejde, de har lavet, og den viden, de kan bidrage med, risikerer man store konflikter, fordi de føler sig uretfærdigt behandlet,“ siger Tina Monberg.

Husk teoriene

Hun anbefaler, at de kommende ledere har kriseteoriene i baghovedet, så de kender krisens fire faser, benægtelse, vrede, sorg og nyorientering. Hun taler også om konflikttrappen, som beskriver konflikters helt naturlige udvikling, hvis en af parterne eller en udefrakommende ikke bryder ind.

„Den leder, der bliver fyret, vil helt naturligt blive vred på et tidspunkt, især hvis vedkommende ikke føler, at fyringen er retfærdig eller er blevet håndteret på en værdig måde. Den naturlige reaktion vil være at søge alliancepartnere, andre

SYV SYMPTOMER PÅ EN MINDRE GOD PROCES

Tænkertanken Public Governance har i rapporten "Den offentlige leder og den demokratiske bundlinie" opstillet en liste med syv symptomer på en ikke-optimal process, som lederne skal være opmærksomme på under forandringsprocessen:

1. Den nye ledergruppe er summen af de gamle.
2. Der er store meningsforskelle i den nye ledergruppe, som man godt ved er der, men som man ikke taler om.
3. De organisatoriske enheders opgaver er uafklarede og delvist overlappende.
4. Enkeltpersoner føler sig rigtig dårligt behandlet og fortsætter alligevel i organisationen.
5. Der er vindere og tabere, men der er ikke blevet sat ord på det.
6. Lederrollerne er fordelt forholdsvis efter magtbaserne i de gamle organisationer.
7. Processen trækker ud og bliver aldrig gjort rigtig færdig.

HOLDAND. Ledere står over for en enorm udfordring. Den politiske ledelse er ukendt, og beslutninger må træffes på forventet efterbevilning.





- ledere eller medarbejdere. Hvis dem, der lytter, giver vedkommende ret, eskaleres konflikten – og bliver båret videre af de ledere og medarbejdere, der har lavet alliance med lederen, selv når lederen er væk,” siger Tina Monberg.

Hun mener, at man skal være ekstra opmærksom på, om man kan aftale en form for konflikthåndtering i fredstid. Det er nemlig stort set umuligt at blive enige om, hvordan man skal løse konflikten, når den er trappet op.

„Det er som at lave et brandreglement. – der er sjældent, at der opstår brand, når de forebyggende tiltag er på plads, og alle ved, hvad de skal gøre i tilfælde af brand. Og vokser konflikten alligevel, skal man vide, at på et vist punkt kan man ikke selv løse konflikten, man skal have professionel hjælp udefra. Der er de to parter nemlig holdt op med at kunne tale med hinanden, men søger alliancepartnere. Ofte vil de gå til den nærmeste ledelse, og dermed bliver den også en del af konflikten og kan ikke løse problemet,” siger hun.

„Det er alfa og omega, at sammenlægningsudvalgene forstår at give de ledere, der ikke skal fortsætte, den fornødne anerkendelse og respekt for, at de fortsætter loyale i arbejdet, selv om deres kompe-

tencer ikke skal med i den nye organisation. Hvis ikke det lykkes, skaber man et stort felt af mennesker, der kan sprede negativitet, skabe konflikter og lave alliancer mod den nye organisation,” siger hun.

At undgå de oplagte fælder

Ingen kan spå om fremtiden, men når deltagerne i artiklen melder forholdsvis stærkt ud, er det for at forebygge, at lederne falder i de helt oplagte fælder, der ligger i de kommende forandringer. Niels Højberg, der er amtsdirektor på Fyn, ved at han skal fortsætte i den nye region Syddanmark som tovholder. Han har været med til at skrive rapporten for Public Governance, og han har været med i arbejdet med at lave kodeks for god offentlig topledelse. Han har de potentielle problemer helt inde på livet, men er allerede nu overbevist om, at det går lettere end han havde forventet for trekvart år siden:

„Det er en enorm udfordring, vi står over for. Vi kender ikke den fremtidige politiske ledelse og må træffe beslutninger på forventet efterbevilgning. Men det har vist sig indtil nu, at det er gået mindre i hårdknude end jeg havde frygtet,” siger Niels Højberg.

SYV VEJE TIL ORDENTLIGHED

Lederne i tænketanken Public Governance arbejder med begrebet 'ordentlighed' og har i rapporten 'Den offentlige leder og den demokratiske bundlinie' opstillet syv opmærksomhedspunkter for sikring af ordentlighed:

1. Tabuisering. Det er nemmere at være ordentlig, når deltagerne åbent erkender, at processen rummer reelle elementer af positionskamp, som er emotionelt belastende for deltagerne. Tabuisering skal undgås.

2. Spilfordeling. Processen bør have klare spilleregler og en spilfordeler, der sætter ord på positionskampen.

3. Business as usual. En midlertidig beslutningskompetence sikrer business as usual og en vis fremtidshåndtering, mens processen forløber.

4. Sårbarhed. Deltagerne er opmærksomme på, at handlinger og holdninger i situationer, hvor andre er sårbare, bliver husket for resten af livet.

5. Hurtighed. Processen skal være så kort som mulig, men processen skal være lang nok til at være ordentlig for alle og belyse situationens fornyelsepotentiale og udnytte andre relevante dimensioner. Og den skal være lang nok til at sikre en rimelig grundig afdekning af opgaver, kompetencebehov og kompetencer. Smerten

vokser, jo længere processen varer. Først når processen er overstået, kan man slikke sine sår og orientere sig mod den nye virkelighed.

6. Høring. Alle med væsentlig interesse i resultaterne er kommet til orde.

7. Team. Processen styrkes, hvis deltagerne tænker mere i team end i politisk bekvemmelighed.

TÆNKETANKEN

Tænkertanken Public Governance, der står bag rapporten 'Den offentlige leder og den demokratiske bundlinje' består af:

- Jørgen Søndergaard, direktør, Socialforskningsinstituttet.
- Jørgen Jørgensen, direktør, Rigshospitalet.
- Lars B. Goldschmidt, direktør, Foreningen af Rådgivende Ingeniører.
- Elsebeth Tank, direktør, Danmarks Blindbibliotek.
- Niels Højberg, amsdirektør, Fyns Amt.
- Jens Andersen, direktør, Trafikstyrelsen.
- Suzanne Aahalm, kommunaldirektør, Køge Kommune.
- Claus Niles, departementschef, Integrationsministeriet.
- Ole Fogh Kirkeby, professor, Handelshøjskolen, København.

Han gør opmærksom på, at det at være uden politisk ledelse er et vilkår i en politisk organisation. Men forskellen nu er, at alle ledere står i samme situation. Den politiske ledelse er på plads den 15. november i år. Derefter kommer arbejdet med at finde de nye ledere, der skal fortsætte.

Ordentlighed er afgørende

„Det er åbenlyst, at med halvdelen af de nuværende ledere, der ikke skal fortsætte, er der fare for, at afmagten breder sig. Det sætter alle under et vældigt pres, så det er vigtigt at tale åbent om, hvad det betyder,“ siger han.

Niels Højberg ser den største fare i, at afmagten sætter sig i løbet af den kommende tid. Hvis man

fokuserer på arbejdspresset, der uundgåeligt vil blive større og på, at nogle ledelseskolleger ikke skal være ledere mere, vil der nemt opstå en dårlig stemning. Men hvis man fokuserer på, at man er med til at opbygge en helt ny offentlig sektor og lægge det fremtidige grundlag for velfærdsstaten, så kan der være noget at bygge på.

„Jeg mærker en meget stor lyst og ansvarsfølelse i forhold til at komme i gang fra medarbejdernes side. Jeg ved også, at det afhænger af, om processen bliver ordentlig. Ordentlighed er kodeordet, fordi der bliver mange sårbare mennesker, der bliver stillet over for store krav og svære valg i de kommende år,“ siger Niels Højberg. □