FOKUS-NYT nr. 31 · oktober · 2006

Ledernes proceskompetencer

Pjecen er udgivet af:
FOKUS
c/o Danske Regioner
Dampfærgevej 22
2100 København Ø.
E-mail: fokus@fokus-net.dk

ISSN: 1602-2661
© FOKUS og forfatterne

Redaktion af pjecen: Line Hillersdal og Lisbeth Winther Jørgensen, FOKUS-sekretariatet.
Grafisk tilrettelægning: Sisterbrandt designstue.

FOKUS (FOrum for Kvalitet og Udvikling i offentlig Service) er et initiativ, som skal styrke arbejdet med kvalitetsudvikling i regioner og kommuner.

Parterne bag FOKUS er:
- KL
- Danske Regioner
- DSI – Institut for Sundhedsvæsen
- akf – amternes og kommunernes forskningsinstitut
- Frederiksberg Kommune
- Københavns Kommune
- KTO – Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte
- Kommunaldirektørkredsen
- Regionsdirektørkredsen

FOKUS arrangerer jævnligt gåhjemmøder og andre aktiviteter om kvalitetsudvikling i regioner og kommuner. Denne pjece indeholder synspunkter og budskaber fra FOKUS' gåhjemmøde den 23. maj 2006.

FOKUS støtter udarbejdelsen af pjecerne gennem en bevilling fra Det Kommunale Momsfond. De synspunkter, der bliver fremsat i denne pjece, deles ikke nødvendigvis af alle parterne bag FOKUS.

Pjecen kan læses og printes fra FOKUS' hjemmeside: www.fokusnet.dk/ledernesproceskompetencer

Forord

Sammenlægninger af institutioner, forvaltninger og forskellige afdelinger følger i kølvandet på strukturreformen. Selv om visionerne er på plads, er det ofte en endnu større opgave at få det nye værdisæt solidt forankret i organisationen – og her spiller ledelsen en helt central rolle. Ledernes proceskompetencer i forandringsprocessen var derfor temaet, da FOKUS afholdt gåhjemmøde tirsdag den 23. maj 2006.

Oplægsholderne bidrager i denne pjece med artikler baseret på deres oplæg fra gåhjemmødet. I pjecen behandles blandt andet spørgsmålene: Hvordan kan du som leder få dine sammenbragte medarbejdere til at trække på samme hammel, skabe en fælles kultur og en fælles forestilling om god service midt i forandringsprocessen? Hvordan skabes rum for kvalitet i indsatsen fremover? Og hvordan sikres det, at sammenlægningsprocessen ikke tager så mange ressourcer, at indsatsen forringes?

Hannah Fjældstad, Chefkonsulent i KL, ser i sin artikel fusionsprocesser ud fra et systemisk perspektiv med udgangspunkt i gruppeprocesser. Dette perspektiv sætter relationerne mellem medarbejderne i centrum snarere end en traditionel leder-medarbejder-relation.

Marianne Christensen, Teknisk Chef i Frederiksværk-Hundested Kommune, fortæller om sine erfaringer fra sammenlægningen af to tekniske afdelinger. Artiklen præsenterer seks elementer, som det som leder er særligt vigtigt at være opmærksom på i en fusionsproces.

Aase Berthelin, Afdelingschef for Sundhedsafdelingen i Ny Stevns Kommune, beskriver med udgangspunkt i fusionsprocessen i Ny Stevns Kommune, hvordan situationsbestemt ledelse kombineret med åbenhed og højt informationsniveau kan skabe tryghed i forandringsprocessen.

God læselyst!

Anders Larsen
Formand for FOKUS

Fusioner – udvikling af nye fællesskaber

Af Chefkonsulent Hannah Fjældstad, KL

En række publikationer og kurser sætter i denne tid fokus på ledernes ansvar og rolle i fusionsprocesserne, og mange gode råd og erfaringer fra tidligere fusionsprocesser videregives.

Denne artikel adskiller sig fra denne synsvinkel, idet den anskuer fusionerne som dannelse af nye fællesskaber og dermed sætter fokus på, hvorledes gruppen kan bidrage til den enkeltes trivsel og produktivitet.

Ved valget af denne synsvinkel fokuseres på relationerne medarbejderne imellem, og den til tider stærke fokusering på lederens "eneansvar" og den tosomme leder-medarbejder-relation nedtones.

Samtidig gives der en mulig forståelsesramme for de oplevelser og konflikter, der er en uundgåelig del af så omfattende organisationsforandringer, som fusionerne er et udtryk for.

I det følgende er der endvidere anvendt en systemisk tilgang i forhold til forståelsen af organisationer.

Det skal dog lige bemærkes, at der med dette bidrag på ingen måde er tale om et videnskabeligt bidrag til forståelsen af fusionsprocesser, og ej heller er det at anlægge netop disse synsvinkler et forsøg på at angive sandheden om fusioner. Det er blot et tilbud om en synsvinkel, som kan give mulighed for at få øje på noget, som andre perspektiver måske ikke afdækker. Hvorvidt dette opleves som nyttigt, kan alene afgøres af læseren i dennes konkrete kontekst.

Individuelle behov

I en systemisk forståelse består enhver organisation af individer – individer i relationer i en konkret kontekst. Det er kommunikationen i disse relationer, der skaber organisationen – dens værdier og kultur – og dermed en væsentlig del af dens forudsætninger for at løse de opgaver, den skal varetage.

I et systemisk perspektiv er de centrale omdrejningspunkter for organisationsforandringer således relationer og kommunikation.

Indledningsvis skal vi dog lige opholde os et øjeblik ved individet i fællesskabet – i dette tilfælde organisationen.[1)]

Organisationspsykolog Chris Agyris siger, at vi som individer har en række behov, som vi har brug for at få dækket, for at vi kan føle os trygge og dermed kan anvende vor energi og kræfter på at løse de opgaver, vi skal varetage.

Chris Agyris peger bl.a. på følgende centrale behov:
- Mening
- Kontrol
- Anerkendelse

Mening: Som individ har jeg brug for at kunne give mening til det, jeg gør/ikke gør. Jeg har brug for, at mine handlinger fremstår som fornuftige over for andre – især de mennesker, som jeg relaterer mig til i min hverdag.

I forhold til fusionerne har den enkelte altså brug for at kunne forklare, hvorfor vi gør dette her, og hvorfor det er en god idé.

I den konkrete fusionsproces kunne dette give anledning til at iagttage fællesskabets kommunikation:
- Hvorledes skabes der mening om fusionen – og hvilken mening skabes?
- Hvilken mening giver ledelsen fusionen gennem sin kommunikation?
- Er der en fælles positiv konstruktion om fusionen – det der også kaldes ejerskab?
- Eller er det op til den enkelte at give mening til forandringerne – og hvilken mening er resultatet heraf?

Kontrol: Som individ har jeg brug for at føle kontrol, føle at jeg magter situationen, at jeg kan klare de udfordringer, jeg står overfor.

I fusionsprocessen betyder dette, at den enkelte har brug for at få klarhed over, hvilken rolle hun skal spille, hvilke opgaver hun skal løse – og at have tillid til, at hun kan magte dette.

I den konkrete fusionsproces kunne dette give anledning til at iagttage kommunikationen om opgaver og kompetencer:
- Har den enkelte indsigt i, hvilke opgaver hun skal løse?
- Svarer opgaverne til de oplevede kompetencer hos den enkelte?

1) Organisation kan eksempelvis også være familier, fritidsorganisationer m.m. – i denne artikel anvendes begrebet organisation synonymt med en arbejdsorganisation – dvs. individer, der er kontraktligt forbundet af et ansættelsesforhold..

- Er der udarbejdet planer for, hvordan kompetencer kan udvikles, hvis dette er nødvendigt i forhold til de fremtidige opgaver?
- Er der tiltro til fællesskabets kompetencer?

Anerkendelse: Som individ har jeg brug for at føle mig anerkendt i mine relationer. At få bekræftelse på at høre til, være accepteret og respekteret for det jeg gør.

I fusionsprocessen betyder dette, at den enkelte har brug for at blive set og hørt som medarbejder og kollega samt at vide, hvornår man er en god medarbejder, og hvornår man ikke er. Altså kende værdierne i organisationen.

I den konkrete fusionsproces kunne dette give anledning til at iagttage kommunikationen om og i relationerne:
- Er der en anerkendende tone om hinanden – såvel socialt som fagligt?
- Bliver der lyttet til den enkelte?
- Bliver den enkelte set og hørt i processen frem mod det nye fællesskab?

Med Chris Agyris synsvinkel kan man sige, at en vellykket fusionsproces bl.a. er afhængig af, at disse grundlæggende individuelle behov opleves som opfyldt, fordi netop opfyldelsen af disse behov hos den enkelte er grundlaget for produktiviteten.

Lederens rolle

Traditionelt er der en opfattelse af, at det er lederens ansvar og opgave at sikre, at den enkelte trives. Sagt på en anden måde: Personalepolitik og personalepleje er noget, der almindeligvis betragtes som en ledelsesopgave. Der er derfor også rigtig meget litteratur om, hvordan den gode leder er, og hvad den gode leder skal gøre.

Det er ikke hensigten med denne artikel at forklejne ledelsesopgaven eller lederens rolle i fusionsprocessen. Der er megen kultursociologisk litteratur, der peger på, at lederen har en betydelig indflydelse på kulturdannelsen i organisationen – primært gennem hans/hendes formelle magtposition og gennem eksponeringen af ledelsesadfærden.[2)]

Problemet er blot, hvis dette forhold medfører, at man næsten gør lederen eneansvarlig for de organisatorisk processer – eller forledes til at tro, at organisatoriske problemer kan løses ved udskiftning af lederen.

---

2) I de fleste organisationer vil ledelsesadfærden alt andet lige ofte tiltrække mere opmærksomhed fra fællesskabet end de øvrige medlemmers adfærd.

3) Herunder konflikter

Hvis denne opfattelse bliver en del af organisationens forståelse af leder-medarbejder-relationen, kan det medføre, at medarbejderne ikke føler ansvar for væsentlige organisatoriske processer[3], men i stedet afventer ledelsens beslutninger og handlekraft.

Med den flade ledelsesstruktur i det offentlige vil dette hurtigt blive en uoverkommelig ledelsesopgave.

I det følgende skal vi derfor fokusere på processerne i fællesskabet og dermed forsøge at flytte balancen mellem den tosomme relation leder/medarbejder og relationerne i fællesskabet, som lederen med sin særlige konstruktion er en del af.

Fusionsprocessen som gruppedannelsesproces

En fusion er frem for alt ændringer i de eksisterende relationer i organisationen, etablering af nye fællesskaber og kommunikation i og om disse.

På mange måder ligner de processer, som fusionen grundlæggende består af, processer ved etablering af grupper.[4]

Der findes en række forskellige teorier om gruppedannelser, men mange af dem er variationer over en forholdsvis enkel fasemodel.

Modeller er forenklinger af virkeligheden, og på den ene side vil det derfor altid være sådan, at processerne "in real life" vil fremstå langt mere komplekse. På den anden side giver modeller os mulighed for – gennem forenklingen – at fokusere på mønstre, som kan give os en forståelse, som kan være vanskelig at få, når vi ikke kan se skoven for bare træer.

I den model, der anvendes i det følgende, er der tre faser med hver sine karakteristika, som præger relationerne mellem individerne på vejen mod at blive en velfungerende og produktiv gruppe.

Fase 1. Ind/ud: Etablering og mening[5]
Ind/ud-processen handler om, hvem der skal være med i gruppen. Hvad er det, der gør os til gruppe, og hvordan adskiller vi os fra de andre, der ikke er med i gruppen.

Denne del af gruppedannelsesprocessen handler om identitet og afgrænsning.

---

4) Grupper skal i denne forbindelse ikke kun forstås som de grupper eller team, som mange organisationer etablerer omkring opgaveløsninger i disse år, men også som større fællesskaber, afdelinger, forvaltninger m.m.
5) Overskrifterne er valgt af forfatteren til artiklen.

I fusionsprocessen kan man iagttage følgende for grupper i denne fase:

- Gruppen leder efter ligheder og afhængigheder indadtil.
- Gruppen formulerer forskelle til omverdenen.
  Hvorfor er vi en gruppe?
- Gruppen begynder sprogligt at formulere et "dem og os".
- Den enkelte kan være betænkelig – passer jeg ind her?
  Hvad forventes der af mig?
- Gruppen føler sig afhængig af udvendig autoritet og hierarki.

Gruppens produktivitet er lav, fordi den er optaget af sine egne indre processer. Gruppens engagement er rimeligt højt, da der er en nyhedens interesse og gejst, og fordi hverdagen endnu ikke har indfundet sig.

Ind/ud-fasen handler altså om identitet og om at give mening. Hvorfor er vi en gruppe, hvad skal vi osv.?
Ser vi nu på de individuelle behov, som Chris Agyris påpegede, så kan vi sige, at i denne fase kan det enkelte gruppemedlem få opfyldt sit behov for at skabe mening med arbejdet og med sin egen rolle.

Fase 2. Op/ned: Magt og kompetencer
Op/ned-processen sætter fokus på den indbyrdes rolle- og magtfordeling i gruppen. Hvilke kompetencer har vi, hvem gives legitimitet til hvad; hvordan udøves formel og uformel ledelse? Der dannes hierarki i gruppen.

I fusionsprocessen kan man iagttage følgende for grupper i denne fase:

- Gruppen konkurrerer om magt/opmærksomhed – der kan nemt opstå polarisering.
- Gruppen vil ofte have stejle diskussioner om opgaveløsningen (enig/uenig).
- Gruppens arbejde vil ofte være præget af frustrationer over mål og opgaver.
- Gruppen kan være præget af forvirring og inkompetence.
- Gruppen har svært ved at løse konflikter.
- Den enkelte kan opleve negative følelser – jeg bliver tilsidesat eller overhørt.

Gruppens produktivitet er lav til moderat, fordi gruppen på den ene side begynder at have erfaring med opgaveløsningen og på den anden side bruger en del energi på de interne gruppeprocesser. Gruppens engagement er lavt, fordi relationerne er uafklarede. I denne fase er der en fare for, at opgaven tabes af syne, fordi de interne processer kommer til at fylde for meget.

Denne del af gruppedannelsesprocessen handler om magt- og kompetencefordelingen, og det er i denne fase (såfremt den gennemløbes succesfuldt), at den enkelte kan få behovet for kontrol opfyldt, dels gennem overblik over og begyndende erfaring med opgaven og de nødvendige kompetencer, og dels gennem skabelse af kompetencefordeling og kompetenceudvikling i gruppen.

Fase 3. Nær/fjern: Normer og præstationer
*Nær/fjern-processe*n handler om dannelsen af "kultur" i gruppen. Normerne for samværet og for opgaveløsningen. Hvad kan man tillade sig som gruppemedlem, og hvad betragtes som god/dårlig gruppeadfærd?

I fusionsprocessen kan man iagttage følgende for grupper i denne fase:
- Gruppen begynder at dele ansvar.
- Gruppen udvikler gensidig respekt i form af anerkendelse af de andre.
- Gruppen er præget af åbenhed og konstruktiv feedback.
- Gruppen kan håndtere sine konflikter.
- Gruppen er realistisk i forhold til forskelle mellem forventninger og realiteter.
- Den enkelte udvikler selvfølelse og selvtillid.

Mod slutningen af denne fase er gruppens produktivitet høj, fordi relationerne er afklarede, og der er etableret et værdisæt, som gruppen kan anvende til at vurdere og prioritere med. Gruppens engagement er højt, fordi den oplever samarbejdet som konstruktivt og har tillid til, at den kan honorere de krav, der stilles opgavemæssigt.

I *nær/fjern-fasen* kan gruppemedlemmet opnå anerkendelse dels gennem de fælles præstationer og dels gennem det etablerede værdisæt, der gør det muligt for den enkelte at vurdere og prioritere sin egen indsats og blive vurderet og selv vurdere andre. I denne sidste fase opnår et velfungerende fællesskab oplevelsen af "teamspirit", og de, der har oplevet dette, vil sikkert nikke genkendende til, hvilken god følelse det er, og hvor produktiv det er muligt at være.

De tre faser er ikke nødvendigvis adskilt, selv om der er en vis progression. Faserne kan overlappe hinanden. Ligesom gruppen, hvis dele af processen ikke lykkes, bliver "slået tilbage til start".

Så længe gruppen er under etablering og altså beskæftiger sig med gruppedannelsesprocessen i de tre faser, vil en del af gruppens energi være bundet i denne proces, og gruppen vil derfor ikke kunne levere toppræstationer. Der vil være et produktionstab.

Først når hele processen er gennemført tilfredsstillende, kan gruppen yde sit ypperste.

Desværre er der ikke nødvendigvis en automatik i progressionen i gruppens/fællesskabets udvikling, og alt for ofte ses det, at processen overses, og udviklingen stagnerer. Dette vil i mange tilfælde medføre, at de enkelte medarbejdere ikke trives, og i stedet for velfungerende produktive fællesskaber bliver organisationen præget af parallelt arbejdende medarbejdere, der kan have svært ved at se nytten af fællesskabet – eller måske endnu værre: Meningen med dem selv i fællesskabet.

Fokusskifte

Med denne synsvinkel på de igangværende fusionsprocesser ændrer perspektivet sig noget. Fra i dominerende grad at fokusere på de enkelte medarbejdere i en leder-medarbejder-relation, ændrer balancen sig imod fællesskabets relationer og udvikling.

Det bliver ikke kun en væsentlig opgave for lederen at understøtte fællesskabet i at gennemløbe gruppedannelsesprocesserne succesfuldt. Det bliver også et ansvar for fællesskabet at kunne håndtere gruppeprocesserne hensigtsmæssigt, således at fællesskabet kan sikre opfyldelsen af de individuelle behov, og der dermed kan opnås en tilfredsstillende produktivitet.

Fusionsprocesserne er allerede i gang – om ikke fysisk, så på det mentale plan. Det vil være forskelligt, hvor langt de enkelte fusioner er i deres udvikling, og hvor hurtigt faserne gennemløbes, samt hvilken konkret form de vil antage.

Men med den forståelsesramme, der er anlagt i denne artikel, vil det uden tvivl være afgørende for fusionens succesfulde gennemførelse, at både ledere og medarbejdere er fuldt ud lige så opmærksomme og handlekraftige i forhold til gruppeprocesserne, som i forhold til det produkt, der ønskes leveret.

Litteratur

Stefan Jern m.fl. (red.): *Grupprelationer – en antologi om förhållandena mellan individ, grupp och organisation*, Forlag Natur och Kultur, 1996.
Kenneth J. Gergen og Mary Gergen: *Social konstruktion: ind i samtalen*: Dansk psykologisk Forlag, 1997.

Prioritér mennesker – for derigennem prioriterer man bedst fagligheden

Af Marianne Christensen,
Teknisk Chef i Frederiksværk-Hundested Kommune

I Frederiksværk-Hundested Kommune var man allerede i efteråret 2005 klar med visioner og værdier for hele fusionsprocessen. Det kunne lade sig gøre, fordi hele processen har været kendetegnet ved en høj grad af enighed omkring det basale: at man i fællesskab har skullet arbejde for de bedst mulige løsninger for borgerne, såvel på det politiske niveau som på det administrative niveau.

Det har skabt rammerne for, at jeg på det tekniske område har kunnet agere og udfolde min egen opfattelse af, hvordan processerne bedst muligt tilrettelægges.

Men allerede lang tid før, i vinteren 2005, var vi i gang. Min kollega, Teknisk Direktør i Hundested Kommune Rasmus Wiuff, og jeg mødtes og aftalte, hvordan vi kunne forberede os bedst muligt på fremtiden. Her skal man tænke på, at det tekniske område er kendetegnet ved mange højt specialiserede fag og relativt få fagfolk på hvert område. Vi er således ledere for en række specialister, som fagligt er langt klogere end vi selv.

Vi valgte derfor at sige, at alle de beskrivelser og vurderinger, der skulle laves af de enkelte fagområder, af forskelle og ligheder, sagsbehandlerpraksis og ressourcer, samt et bud på hvordan den nye politik på områderne skulle være, skulle udarbejdes af repræsentanter for de enkelte fagområder.

Dette tidlige valg har vist sig at være særdeles heldigt, for vi har opnået, at fokus har været på opgaverne, at medarbejderne har ønsket at sikre "sikker drift", og at de har haft rum til at diskutere og vurdere mulighederne fremover over en periode på næsten to år, altså hele perioden fra sammenlægningen blev kendt til 1. januar 2007, hvor den er en endelig realitet.

Vi har i øvrigt i perioden indlagt flere fælles arrangementer, planlagt og gennemført af forskellige grupper af medarbejdere. Det har f.eks. været temadage under overskriften "Hvad er god borgerservice?" og "Den gode kontrakt".

Jeg blev i februar 2006 udnævnt til Miljø- og Teknikchef i den nye Frederiksværk-Hundested Kommune. Udnævnelsen skete på baggrund af et internt opslag og ansøgning/samtale, som til enhver anden stilling under almindelige forhold. Fra da af havde jeg så mulighed for yderligere at sætte mit personlige præg på processen.

Mit arbejde kan jeg sammenfatte under følgende overskrift: Prioritér mennesker – for derigennem prioriterer man bedst fagligheden.

Under denne overskrift har jeg arbejdet med seks forskellige elementer:

1. Involvér medarbejderne
2. Skab netværk
3. Udpeg en ressourceperson
4. Tag meldinger alvorligt og reagér synligt
5. Tal om andet end arbejdet
6. Lav fælles arrangementer

1. Involvér medarbejderne

Netop på et område som det tekniske kan lederen ikke være "den fremmeste blandt ligemænd" på grund af de mange specialer. Derfor er det af stor betydning at skabe platforme for de enkelte, så de kan komme til orde med deres viden. Man er simpelthen afhængig af, at medarbejderne gider denne rolle, for at man kan skabe de bedst mulige løsninger. Især i den første tid skal det kunne ses, at der er personlige fingeraftryk. Det betyder, at man skal slippe lidt som chef og stole på folk, men samtidig sikre sig at man selv kan deltage i dialog om sagerne. Så planlægning af processer med indlagte muligheder for drøftelser er et "must". Og planen skal være tilgængelig for alle, så man ved, hvornår man kan komme på banen om hvad.

Opmærksomhedsfelt: Det kan blive for meget af det gode, så sørg for at være opmærksom, når folk begynder at føle, at det tager for meget tid fra kerneopgaverne.

2. Skab netværk

Sørg for at overveje i god tid, hvilke typer af udfordringer du tror vil komme, og sørg for at skabe dig netværk, hvor du vil kunne drøfte og håndtere disse. Her er det en god idé at "sætte lidt ind på kontoen" i god tid, og at finde steder hvor du kan bidrage, uden at det kræver for meget af dig.

Opmærksomhedsfelt: Her kan overdrivelse også betyde, at den samlede gevinst bliver for lille, så pas på ikke at involvere dig i alt for meget. Sig til i dine netværk, når du har for travlt til at deltage.

3. Udpeg en ressourceperson

I mit tilfælde ydede Direktionen alle os nye chefer den service, at vi fik tildelt en person, som kunne bruge f.eks. 50 pct. af sin tid på at være chefen behjælpelig. Jeg fik en meget kompetent medarbejder fra Frederiksværk Kommune, som helt sikkert har lettet mig for meget arbejde, ikke mindst at finde rundt i organisationen. Hende kunne jeg også bruge til at drøfte mine ideer omkring processen med, idet hun kunne advare mig om, at nogle tiltag, som fungerer godt i Hundested, ville kunne medføre en anden reaktion i Frederiksværk.

Opmærksomhedsfelt: Brug personen på en fair og ordentlig måde, så han/hun ikke bliver opfattet som "kommissær" i organisationen. Sørg for at præsentere personen grundigt, så alle ved, hvad han/hun skal og kan.

4. Tag meldinger alvorligt og reagér synligt

Brug rigtig meget tid på at være til stede og tale med folk. Sørg for at offentliggøre, hvordan den enkelte kan komme i kontakt med dig (mail, evt. en særlig mobiltelefon med svarer, planlagte møder med dagsorden, mere uformelle "summemøder", hvor man kan komme af med mere uformelle spørgsmål). Sørg for at høre de bekymringer, som kommer op, også de der måske kun lige nævnes, og reagér synligt. Svar på mails giver forbavsende stor goodwill for måske en times indsats om dagen, også selv om du blot skriver, at du har set personens henvendelse, men må vente lidt med at tage dig af den.

Opmærksomhedsfelt: Det er åbenlyst, at man kan drukne i denne indsats, så sørg for at prioritere de elementer, hvor du kommer i kontakt med flest muligt i dialog, frem for f.eks. informationsmøder, som primært har form af envejskommunikation, hvis indhold lige så godt kunne skrives ud.

5. Tal om andet end arbejdet

Husk ikke mindst i denne tid, at den lille snak om hunden derhjemme eller turen til Samsø kan være med til at bløde stemningen op og skabe rammerne for en følelse af, at det her skal vi nok klare. Den enkelte føler sig set, hvis man lige kan huske, at børnene var syge i sidste uge,

eller hvad der nu er sket. Brok over trafikken, tv, vejret m.m. kan ligeledes tage toppen af den brok, der ellers vil skulle ud i forhold til arbejdet.

Opmærksomhedsfelt: Det kan blive for meget af det gode, så det er vigtigt at holde seriøsiteten.

6. Lav fælles arrangementer

Det har helt sikkert en stor værdi, at man lærer hinanden at kende, såvel fagligt som mere personligt. Man yder mere over for folk, man kender og kan lide, og det kræver fælles referencer.

Vi tog en bustur rundt i de to kommuner, med indlagte traveture til spændende områder, som vi så præsenterede for hinanden. Vi holdt faglige temadage, og vi brugte hinandens viden i det daglige arbejde, når vi stødte på særlige problemfelter. Det kunne kun lade sig gøre, fordi vi ret hurtigt fik et billede af hinandens faglighed og kompetencer. Jeg hængte f.eks. helt fra start en organisationsplan for Teknisk Forvaltning i Frederiksværk med alle navne og fagligheder op på opslagstavlen i Hundested, sådan at alle medarbejdere kunne se, hvem de andre var.

Opmærksomhedsfelt: Sørg for, at så mange som muligt kan deltage, og at ikke for mange føler sig udenfor.

Værdier i fusionsprocessen:

Fornuft
Ligeværdighed
Respekt
Tryghed
Åbenhed
Mulighed

Hvordan får du som leder dine medarbejdere helskindet igennem strukturreformen?

Af Aase Berthelin,
Afdelingschef for Sundhedsafdelingen i Ny Stevns Kommune

Spørgsmålet i overskriften er et udfordrende emne at debattere, og nedenstående artikel er mine oplevelser og erfaringer omkring det sidste $1^1/_2$ års fusionsperiode i Vallø og Stevns Kommuner.

Jeg tror ikke, spørgsmålet kan besvares, før fusionen er gennemført, og alle har fundet sin rolle i den nye kommunale organisation. Fusionen påvirker på mange forskellige niveauer og på forskellige tidspunkter i processen både i organisationen og for den enkelte medarbejder. Herved handler det ikke alene om planlægning, men mere om situationsbestemt ledelse og om at turde være til stede både i rollen som leder og som person med sine egne stærke og svage sider.

Jeg tror og har også erfaret, at den største ledelsesmæssige udfordring er at få skabt tillid, tryghed og åbenhed i den forandringsproces, som vi er midt i og – ikke mindst – gøre en indsats for at vende frustrationer til udfordringer.

I nedenstående artikel vil jeg give en kort introduktion til Vallø og Stevns Kommuner samt gennemgå den fusionsproces, vi har været igennem det sidste $1^1/_2$ år. Afslutningsvis vil jeg beskrive de ledelsesmæssige udfordringer, der har været, og som jeg synes, jeg stadig er midt i.

Præsentation af Vallø og Stevns Kommuner

Vallø og Stevns Kommuner sammenlægges som bekendt til Ny Stevns Kommune fra 1. januar 2007. Den nye kommune har samlet ca. 21.800 indbyggere.

Den nye kommune er blandt andet kendetegnet ved
- at være en bosætningskommune med mange pendlere
- at have mindre erhvervsvirksomhed
- at kommunen er den største arbejdsplads
- at kommunen har en god offentlig service
- at der er en stor ældrebefolkning

Ny Stevns Kommune satser på

- at være en bosætningskommune
- turisme på grund af den attraktive natur og kulturværdier
- vækst i erhvervslivet

Sundheds- og ældreområdet

Vallø og Stevns Kommune indgik allerede i januar 2005 en samarbejdsaftale på ældreområdet, der blandt andet omfatter, at jeg som afdelingsleder for Sundhedsafdelingen i Vallø blev fælles afdelingsleder for begge kommuners ældreområder. Endvidere indgik det i aftalen, at der blev etableret fælles administration med en fælles fuldmægtig som koordinator for budget, økonomi og sagsbehandlingen mellem og i både Stevns og Vallø Kommuner.

I samarbejdsaftalen indgik endvidere en tids- og handleplan for gennemførelsen af fusionen på de to kommuners ældreområde. Kommunernes Landsforening medvirkede til udarbejdelsen af aftalen og hjalp blandt andet med at beskrive kompetencer og referencer mellem myndighed og driftsområdet.

Følgende tiltag blev igangsat i 2005

- Der blev nedsat en fælles styregruppe med politisk deltagelse fra begge kommuner, som følger processen tæt.
- Der blev etableret en fælles administration, der dog fortsat er fysisk placeret i hver sin kommune.
- Der blev igangsat tiltag med henblik på en fælles drift på ældreområdet (i første omgang på døgnplejen) med særlig organisering af myndighedsområdet.

Etablering af et nyt fælles ledelses- og samarbejdsforum

Et af de første initiativer, der blev gennemført, var et fælles ledelsesseminar, hvor formålet var at udarbejde en profil af ledelsesteamet, lære hinanden at kende og udarbejde oplæg til organisering af en fælles ældrepleje/døgnpleje.

Der blev taget beslutning om at etablere fælles ledelse af døgnplejen allerede fra oktober 2005.
Ledelsen og tillidsrepræsentanterne igangsatte endvidere de nødvendige arbejdsgrupper i døgnplejen med henblik på at sikre medarbejderne indflydelse på den kommende organisering, arbejdsform, fælles personalepolitikker og retningslinjer.

Tiltag igangsat i 2006
I indeværende år er der igangsat en række initiativer. En del af disse arbejdes der fortsat med, mens andre afventer eller indgår i den overordnede fælles kommunale fusion:

- Udarbejdelse af fælles ledelsesværdigrundlag.
- Evaluering af døgnplejens fælles nattevagtsordning.
- Planlægning af døgnplejens fælles aftenvagtsordning.
- Arbejdsgange omkring myndighedsområdet.
- Oplæg om fælles kvalitetsstandarder, visitation og nye opgaver.
- Den interne organisering i sundhedsafdelingen.
- Planlægning af implementering af nye arbejdsopgaver fra amterne.

Oplæg til fælles værdigrundlag og teamwork
Sundhedsafdelingens overordnede ledergruppe udarbejdede oplæg til et fælles værdigrundlag samt en procesplan for værdigrundlagets og teamkonceptets implementering i den nye samlede sundhedsafdeling. Denne implementering er igangsat i døgnplejen, og procesplanen vil efterfølgende blive tilpasset og anvendt i de øvrige faglige enheder i den nye fælles sundhedsafdeling, efterhånden som fusionen skrider frem.

Personaleinitiativer
Der blev ret hurtigt etableret et uformelt samarbejdsorgan, hvor repræsentationen blev udvidet både på medarbejder- og ledelsesside for at sikre et højt informationsniveau.

Da dette organ ikke var beslutningsdygtigt, blev der skabt mulighed for at afholde møder i de eksisterende formelle samarbejdsorganer, indtil det overordnede fælleskommunale, midlertidige samarbejdsorgan blev nedsat i 2006. Der blev efterfølgende nedsat et lokalt, midlertidigt samarbejdsorgan, som nu er beslutningsdygtigt.

Information og formidling
Der sendes løbende interne nyhedsbreve ud til alle, og der afholdes fyraftensmøder, hvor alle har mulighed for at deltage. De samme møder afholdes to gange i forskellige uger og på forskellige ugedage for at sikre, at også medarbejdere i aften- og nattevagt kan deltage.

Formålet er at nå hurtigt ud til alle med de aktuelle beslutninger for at forebygge, at der opstår myter og utryghed. Endvidere har medarbejderne i de to kommuner fået mulighed for at lære hinanden at kende og stille spørgsmål.

I sommeren 2005 blev der afholdt et fælles kulturarrangement med spisning for og deltagelse af "Dronning Margrethe", der kom og klippede snoren over i den nye kommune i "Elverkongens Rige".

Der var ca. 250 deltagere, og arrangementet blev støttet af de faglige organisationer.
Et nyt fælles sommerarrangement blev afholdt i juni i år, hvor motion og aktivitet var temaet med efterfølgende fælles spisning.

Nedsættelse af arbejdsgrupper
Der har både i 2005 og 2006 været nedsat en række arbejdsgrupper, hvis opgave har været at udarbejde oplæg til etablering af nye distriktsinddelinger og fælles nattevagtsordning, nye fælles arbejdsgange, nyt fælles IT-system, harmonisering af kvalitetsstandarder, serviceniveau m.v.

Nogle af arbejdsgruppernes forslag er endnu ikke iværksat, idet beslutningerne og igangsættelsen skal følge den samlede overordnede beslutningsproces og tids- og handleplan.

Fælles drift
Medarbejderne i administrationen var dem, der først mærkede forandringerne, idet både afdelingslederen og fuldmægtigen skulle arbejde i to politiske og administrative organisationer og være fysisk til stede i to kommuner. Et af de første tiltag var derfor at gennemføre fusionssamtale med disse allerede først i 2005 for at afklare deres kommende arbejdsforhold.

I oktober 2005 blev der etableret fælles ledelse af døgnplejen, og fra november har der været etableret en fælles nattevagtsordning. Der blev i denne forbindelse udarbejdet et tillæg til den enkelte nattevagts ansættelsesbrev, hvor arbejds- og ansættelsesforhold blev præciseret.

Lederen af døgnplejen har etableret et ledelsesteam. Der er afholdt et seminar, hvor forventninger og værdier blev drøftet. Endvidere blev der lagt en plan for de kommende udviklingstiltag i de nye tværfaglige team. Efterfølgende har lederen af døgnplejen afholdt en fusions- og forventningssamtale med de kommende teamledere.

Ledelsesmæssige fokuspunkter

Som væsentlige fokuspunkter har den daglige ledelse i den forløbne periode haft for øje:

- at skabe et team med fælles værdier og gensidig respekt.
- at skabe kultur frem for myter.
- at opretholde et godt psykisk arbejdsmiljø i begge afdelinger.
- at styrke den decentrale ledelses ansvar og kompetencer i forhold til formidling af de nye værdier og teamudvikling.
- at opretholde et højt informationsniveau.
- at kommunikere tydelige budskaber.

Forudsætningerne for dette er:

- at der skabes rum og tid til en åben og ærlig dialog, og at det sikres, at der ikke opstår for mange taber- og vindersituationer.
- at være opmærksom på at sige "vi" og ikke "dem og os" Jeg har selv forsøgt at være rollemodel og efterleve dette, hvilke jeg har erfaret kan være svært.
- at afdramatisere nye udfordringer, idet de kan skabe utryghed.
- at vende frustrationer til udfordringer. Det har været en sport for os alle, især tillidsrepræsentanter og ledere. Vi har bestræbt os på at sige, at vi ingen frustrationer har, men kun udfordringer.
  Dette har medvirket til at skabe en konstruktiv og positiv adfærd i organisationen.
- at bringe balance i konkurrencen mellem de nye kollegaer. Alle, også mig selv, har følt, at der bliver rokket ved vores værdier og faglige identitet og ikke mindst ved det, vi mener er bedst, og det vi "plejer at gøre".
- at sikre reel medarbejderindflydelse.
- at skabe en følelse af mening og sammenhæng hos den enkelte.
- at etablere et tæt og formaliseret samarbejde mellem tillidsrepræsentanterne og ledelsen.
- at arbejde med at takle stress, så den anvendes positivt og ikke negativt.

Hvilke erfaringer har vi høstet?

I denne proces har det været meget væsentlig både at oplyse om, hvad der var kendt og besluttet, og oplyse om, at der forsat er forhold og spørgsmål, vi som ledere ikke kan give svar på.

Det har været vigtigt at få så mange som muligt involveret i fusionsprocessen, specielt på døgnplejeområdet, hvor der er mange medarbejdere, som ikke er så tæt på forandringerne som andre, der er i en forvaltning/administration og har et tættere kollegasamvær. Det er vigtigt at være bevidst om, at de udekørende medarbejdere i høj grad er kommunens ansigt udadtil.

Endelig har det været positivt, at vi arbejder med to spændende sundhedsprojekter: En indsats for overvægtige børn og unge samt sundhedscenterprojektet "Sundhed til Døren". Dette medvirker til, at der ikke kun tænkes fusion og økonomi.

Processen har ikke været og er fortsat ikke uproblematisk. Vi har, som tidligere nævnt, udarbejdet et sæt fælles værdier i Sundhedsafdelingen, som kan udtrykkes i fire ord:

Vækst
Tillid
Anerkendelse
Forankring

Disse gør vi en indsats for skal blive bærende i Ny Stevns Kommunes Sundhedsafdeling.

"Den nye organisation bliver lige så god som den måde, man gennemfører forandringerne på"
Dennis Ohlsen, Center for ArbejdsMiljøUdvikling