

Ledelse i en brydningstid!

Færre politikere og ændret udvalgsstruktur er på dagsordenen i Svendborg, hvor også organisationen skal tilpasses den nye udvalgsstruktur. Og så skal en ny central erhvervskontakt servicere erhvervslivet i Svendborg Kommune.

Af | udviklingskonsulent Mikael Kronstrøm,
Miljø og Teknik, Svendborg Kommune

Miljø og Teknik i Svendborg Kommune er organiseret som en team og projektorganisation. Alle team og projekter refererer direkte til en afdelingschef uden mellemledere. Se Teknik og Miljø august 2010, side 10, "Jo mere du giver – des mere får du".

Siden har Svendborg Kommune, som i så mange andre kommuner, sat fokus på, at tilpasse organisationen til de kommende års udfordringer. Et resultat af dette arbejde har været, at der i foråret 2011 er blevet taget en overordnet direktionsbeslutning om, at antallet af afdelingschefer i organisationen skulle nedbringes. I Miljø og Teknik har det resulteret i, at antallet af afdelingschefer reduceres fra 4 til 3.

Efter vi har igangsat implementeringen af den nye organisation med 3 afdelingschefer er to nye organisatoriske udfordringer kommet udefra.

- 1: Svendborg Byråd har besluttet at se på, om den politiske organisation kan fungere med færre politikere samt en ændret udvalgsstruktur fra den kommende valgperiode. Der er i forbindelse hermed meldt ud, at den administrative organisation skal afspejle den politiske organisation.
- 2: Svendborg Byråd har besluttet at oprette en Erhvervskontakt i et Erhvervenes Hus, der skal servicere erhvervslivet i Svendborg Kommune. Heri skal placeres relevante medarbejdere fra forskellige dele af forvaltningerne.

De ledelsesmæssige udfordringer for afdelingscheferne med at gennemføre en organisationsændring, der har to kendte ubekendte, er at holde fokus og bevare motivationen, både hos sig selv og hos medarbejderne.

At rejse er at leve

En af de erkendelser, man må gøre i en organisation, der har fokus på at optimere sin organisation er, at man er på vej.

Som H.C. Andersen skrev "at rejse er at leve". Det er et vilkår, at man hele tiden er på vej. Det er som at rejse med et tog, der ikke har nogen endestation. Det stopper ved en station, men efter en kortere eller længere pause kører det videre til næste station. Togføreren har ingen direkte indflydelse på, hvor toget skal køre hen, men kun indflydelse på, hvordan toget kommer derhen. Sådan er det også med organisationer i udvikling. For det meste kan cheferne kun påvirke processen. De har ringe eller slet ingen indflydelse på beslutningerne om hvordan den overordnede organisation skal udvikle sig, men de har meget stor indflydelse på, hvordan man når de angivne mål. I en organisationsudviklingsproces er det processen man som leder har direkte indflydelse på: Hvordan man når de fastsatte overordnede mål. Når de overordnede mål ændres undervejs, mister lederen ikke fokus, idet lederens mål er processen.



Det er vigtigt, når der arbejdes med organisationsudvikling, også at se det som et kulturprojekt. Man kan ikke ændre en kultur alene, og man kan heller ikke forankre en ny organisation alene. Medarbejderne skal inddrages i processen, for at de derigennem kan tage ejerskab for den nye organisation. Hvis medarbejderne ikke tager ejerskab for en organisationsudviklingsproces, vil der være stor risiko for, at der bliver handlet ud fra hvordan den gamle kulturs strukturer var. Det vil da kun være på papiret, at man har fået en ny organisation.

Miljø og Teknik

I Miljø og Teknik blev det hurtigt klart, at når antallet af ledere bliver reduceret, betyder det for den enkelte afdelingschef, at ledesspændet bliver større. Der skal derfor være fokus på følgende: Ledelse er værdiskabelse gennem andre.

Medarbejderne skal tage ansvar i egne processer, se organisationen som en helhed og sig selv som en del af denne helhed. Som leder er det vigtigt, at lede processer ikke at gennemføre dem selv.

For at inddrage medarbejderne har chefgruppen i Miljø og Teknik bl.a. sat fokus på rammer, dialog, værdsættende ledelsesprocesser og medindflydelse.

Chefgruppen har fra starten defineret de rammer, der skulle være gældende for hele udviklingsforløbet.

Dialog har for Miljø og Teknik været et strategisk værktøj siden strukturreformen. At informere har været - og er stadig en vigtig del af kulturen i Miljø og Teknik. Ved at have et stort informationsniveau undgår man i store træk mytedannelse og misforståelser. Information gives på fælles dialogmøder, hvor der er mulighed for at have en åben dialog om de udvalgte emner, uddybe og afklare misforståelser.

Miljø og Teknik har i lidt over tre år arbejdet med værdsættende ledelse. Det er ikke forbudt at snakke om problemer - for de er der. Men at starte med at se noget godt i problemer og udfordringer giver en meget mere positiv indgangsvinkel, når de skal løses. Og jo, der er noget godt i alt, det skal bare findes. Vi har konstateret, at jo mere vi

har arbejdet på denne måde, jo nemmere er det at finde noget godt i de udfordringer og problemer, vi står over for. En anden del af den værdsættende ledelse er ikke at have fokus på, hvad det er vi ikke vil have, men have fokus på det, vi ønsker i stedet for. Man kan ikke gøre noget ved det, man ikke vil have. Men man kan gøre noget for at få det, man ønsker i stedet for.

I Miljø og Teknicks organisationsproces har medarbejderne haft medindflydelse på processen og via høringer haft mulighed for at påvirke beslutningerne. At sende chefgruppens beslutninger i høring har givet anledning til refleksion, gode dialoger i chefgruppen og kvalificeret beslutningerne.

Vi er næsten i hus med vores organisationsproces 2, siden den nye kommune blev etableret, og vi ved, at der kommer flere. Men vi er på vej mod nye ukendte overordnede mål. Vi er altid på vej. Det at være på vej, har vi indflydelse på, og der vil vi have fokus.