VÆKSTHUS FOR LEDELSE



3 min. 09-12-2016

Ledelse af ny mening

En ny organisering skal give mening. Ikke kun på papiret, men i den daglige praksis i forhold til løsningen af kerneopgaven. Det kræver tydelig ledelse. Læs her om, hvilke ledelsesopgaver du står foran, når du skal skabe nye meningsfulde sammenhænge mellem forskellige områder og fagprofessioner.

Skribentinfo



Helle Steiness Olsen
Konsulent i KL, Børn og Uddannelse
KL

Flere kommuner har nedbrudt grænser og skabt nye sammenhænge på børne- og ungeområdet fx ved at reorganisere PPR og forvaltningens samarbejde med de lokale institutioner eller ved at gennemføre faste tværgående møder for alle ledere på 0-18 års området. Målet er at øge børn og unges læring, udvikling og trivsel.

Læs her om Haderslev Kommunes erfaringer, og få en professors bud på, hvad ledelsesopgaven med at skabe sammenhæng kalder på.

Fastlåste grænser spærrer for samarbejde

Haderslev Kommune har nyorganiseret hele børn- og ungeområde. Formålet er at skabe nye og fleksible rammer for børn og unges udvikling og uddannelse, hvor kvalitet, nærhed og inddragelse er i højsædet. Det er en omfattende omstilling, som kræver ledelsesmæssigt fokus og samarbejde på alle niveauer.

Børne- og Kulturdirektør i Haderslev Kommune Charlotte Veilskov fortæller: ”Det handler blandt andet om at bløde tidligere fastlåste grænseflader op og på den måde skabe nye ressourcer i det samlede system. Ingen kan være uenig i den politiske vision, men det kræver en omfattende kulturforandring at leve op til

den.”

Charlotte Veilskov fortsætter: ”Kompetenceudvikling er centralt, da både politikere og ledere har fået nye roller, men det handler også om at frigøre ressourcer i civilsamfundet via sociale netværk og frivillighedsdannelser. Det kræver selvfølgelig, at man har en tydelig politisk vision, som er meningsfuld og skaber følgeskab på alle niveauer. Men det kræver også, at man som leder kan lede en proces præget både af dynamik og realisme.”

Følsomme forandringer

Dorthe Staunæs, professor, PhD, er leder for forskningsprogrammet Organisering & Læring på Institut for Uddannelse på Aarhus Universitet. Hun peger på, at det er centralt, at lederne er opmærksomme på de uforudsete konsekvenser – både som problem og som potentiale for at komme i hus med at lede fornyelser af praksis. Omstillinger kan skabe effekter, som det ikke var mulige at forudse eller ikke var ønskede.

Det er ikke nok kun at have interesse for, om organisationen når de ønskede effekter. Det er også nødvendigt at interessere sig for alle de andre forandringer, som en udviklingsproces medfører. Disse er ofte ledernes blinde plet, fordi de i for høj grad kun fokuserer på de opsatte mål og forventede effekter.

”Når lederne skal drive en reorganisering af et område, så er det vigtigt at anerkende og forstå, hvordan det rykker ved selve forståelsen af opgaveløsningen. Vi rører ved de professionelle identiteter og deres bidrag til opgaveløsningen. Det påvirker medarbejdernes motivation og følelser,” siger Dorthe Staunæs og fortsætter:

”Ledere kan have en tendens til at fokusere på, om alt går efter planen. Men der er også vigtig viden at hente om organisationen i alt det, som du ikke havde forventet ville ske. Hver gang en organisation udvikler og fornyer sig, så sker der ting, som du ikke kan forudsige som leder. Det er her, at man som leder skal være nysgerrig”.

Skab et fælles sprog

Dorthe Staunæs mener, at det er vigtigt at arbejde med det fælles sprog. Lederne i sammenlagte organisationer bliver ofte overraskede over, hvor store forskelle der er i måderne at tale om og dermed gå til opgaveløsningen.

Samtidig er det helt centralt at skabe rum for videndeling, som netop skaber fundamentet for, at de forskellige fagidentiteter kan byde ind med deres specifikke kompetencer i forhold til de opgaver, som skal løses.

”Spændingsfeltet mellem det fælles og det specifikke i forhold til de forskellige fagprofessionelle identiteter kan være fyldt med dilemmaer, og det bliver særligt tydeligt, når vi skaber nye sammenhænge. Det kræver opmærksomhed fra lederne,” afrunder Dorthe.

3 fokuspunkter når du skal skabe sammenhæng og mening i en ny tværfaglig organisering

- Skab en fælles vision for den nye organisering. Lad den gennemsyre arbejdet i praksis fx via fælles ledermøder og tværgående ledelse.
- Skab et fælles sprog om kerneopgaven, som giver mening for alle aktører, og vær opmærksom på, at kerneopgaven kan forstås forskelligt.
- Se potentialerne i det uventede, og brug det i det næste skridt.

Ledelse af et sammenhængende børn- og ungeområde er fokus på temamødet af samme navn på KL's Børn & Unge Topmøde, som afholdes den 2. og 3. februar 2017 i Aalborg. Dorthe Staunæs deltager sammen med Haderslev Kommunes forvaltning og politikere fortæller om, hvad der sker, når kommunen tager barnets perspektiv i omlægning og ledelse af 0-18-årsområdet. Du kan læse mere om topmødet og tilmelde dig her. (http://www.kl.dk/Dokumenter/Arrangementer/2017/02/Born--Unge-Topmode-2017/)

Læs mere:

Kunsten af lede på tværs

Tværgående opgaver kræver særlig ledelse

Ledelse over grænser