



Enhver leder kender oplevelsen af, at nye initiativer oppefra i organisationen kræver tid. Og enhver leder kender oplevelsen af, at der bare ikke er mere tid tilbage i kalenderen. Slet ikke til længerevarende projekter eller møderækker, hvis mål er at ændre og udvikle organisationen.

# Organisationsudvikling uden brug af kostbar ledelsestid

Medarbejdere i moderne organisationer i Danmark er faktisk ret kompetente. De formår at tage ansvar og kan - hvis blot rammer, retning og mål er klare - fint håndtere svære opgaver på egen hånd. Derfor kan de også - er påstanden her - fint håndtere projekter og processer, hvis formål er organisationsudvikling, kulturændringer eller strategiimplementering, på trods af at den slags normalt er forbeholdt en intens brug af ledelsestid og ofte også et relativt højt forbrug af konsulent-timer.

Artiklens ærinde er dog at illustrere, at organisationsudvikling godt kan gennemføres uden brug af kostbar ledelsestid. Det forudsætter blot, at

chefer, HR-konsulenter og de eksterne konsulenter tænker innovativt og tør tænke spare- og effektiviseringskravene ind i egne roller og ydelser.

## Forandringsbehovet er stort

Ingen tvivl om, at der generelt set er behov for, at organisationerne skal udvikles. Dette behov har vist mindst 30-års jubilæum. Omverdenen fordrer, at organisationerne løbende kan tilpasse sig nye behov, og fordrer dermed også, at

lederne formår at udvikle enhederne i henhold til nye mål.

Strategierne holder dog sjældent mere en 1-3 år i dag, til tider kun ½ år, hvilket samtidigt vidner om, at der er blevet behov for nye typer implementeringsværktøjer, der så at sige kan skåne især mellemlederne, så de ikke skal forpligtes på at bruge lige så meget ledelsestid på medarbejderniveau som tidligere. Riften om den kostbare ledelsestid er blevet for stor.

## Chefernes og HR's rolle

De chefer, der har mellemledere under sig, må således ikke blive ved med at fylde på. Stressniveauet er blevet for højt, og der er reelt brug

for, at der tænkes i andre baner end tidligere. Konsulenterne må også tænke i nye baner, da vi heller ikke kan forvente, at der kan stilles ret meget ledelsestid til rådighed, hvis nye retningslinjer skal implementeres i store organisationer, eller hvis fx kulturen skal udvikles i en konkret afdeling.

HR-afdelingerne og chef-/direktørniveauet bør også have mål for, hvor meget (eller hellere hvor lidt)

ledelsestid de må bruge. Et sted at starte kunne fx være at udarbejde et årshjul for, hvilke stabsfunktioner og hvilke centrale enheder der lægger beslag på mellemledernes tid. Blot som et arbejdsredskab, da det kan bidrage til at sikre, at mellemlederne og deres medarbejdere, fx ikke skal nå at implementere en ny IT-strategi, et nyt økonomistyringssystem og en ny HR-strategi samtidigt.

Et andet sted at starte er at for-dre nye typer værktøjer fra såvel interne som eksterne konsulenter, da dette også ville øge fokus på at minimere forbruget af ledelsestid. Det er faktisk muligt og måske ikke så svært, som umiddelbart antaget. Blot forudsætter det en fælles evne

til at sætte helt klare mål for, hvilken effekt der ønskes af de relativt selvledende processer, der træder i stedet.

## En illustrativ case:

### KompetenceudviklingsNetværk

En konkret afdelingsleder havde i længere tid ønsket at ændre på kulturen omkring kompetenceudvikling. Medarbejderne i afdelingen var generelt gode til at søge om kurser og uddannelser, men i en stram øko- →



Bettina Skårup,  
netværksfacilitator og ledelsesrådgiver

opgaver. Herudover beskrev de refleksionsspørgsmål, som alle medarbejder på forhånd skulle forberede sig på, hvilket bidrog meget direkte til en fælles forventningsafstemning, der endvidere bidrog til, at møderne blev fokuserede, og tiden optimalt udnyttet.

Indholdsmæssigt blev modulerne udviklet i forlængelse af en række dybdegående interviews med både medarbejdere og ledere, sådan at modulernes ordvalg, begreber og konkrete udfordringer med at få implementeret ny viden fra kurser og uddannelser var medarbejdernes og fagområdets egne. Herudover blev der afsat tid til gensidig sparring, og alle kunne således også medbringe konkrete udfordringer, som netværksgruppen i fællesskab fandt nye løsninger på. Samtidigt indgik der også processer, hvor alle individuelt satte sig nogle mål, hvilket også i positiv forstand forpligtede dem til at tage handling.

Medarbejdernes oplevelse har været, at processen har været meget lærerig. Mange udtrykte også glæde ved, at de på en struktureret og målrettet måde fik drøftet de mange udfordringer, der ligger i at få omsat ny viden til daglig praksis. Og mange oplevede det som 'luksustid', når de i fællesskab fik lyttet til hinandens erfaringer og delt viden om, hvad de respektivt var lykkedes med, når det drejede sig om at implementere nye kompetencer og konkrete værktøjer og idéer. Ligeledes skabte det værdi, at netværksgrupperne blev

→ nomi og i en tid, hvor der løbende kommer nye opgaver til, var det blevet mere end nødvendigt at målrette kompetenceudviklingen direkte i relation til mål og nye opgavetyper.

Afdelingslederen satte sig derfor som mål at få udviklet organisationen, så medarbejderne selv tog mere ansvar for at sikre, at kompetenceudvikling blev tilrettelagt i relation til strategier og mål, samt at den nye viden, der blev hentet hjem fra kurser og uddannelser, også reelt blev omsat og implementeret i hverdagens praksis.

I samarbejde med en ekstern konsulent blev der herefter udviklet et internt netværkskoncept, hvor medarbejderne – uden leder – mødtes fire gange på et år, med det klare formål at de skulle bidrage til at udvikle en ny kultur for, hvordan effekten af kompetenceudviklingen kunne sikres. Netværkskonceptet fordrede, at medarbejderne selv – uden konsulent – skulle mødes og selv stå for at facilitere dialogprocesserne. Dette lod sig gøre, fordi der til formålet blev udviklet fire moduler/procesbeskrivelser, der i detaljen beskrev både dialogprocesser, sparringsøvelser og konkrete



sammensat på en måde, der sikrede, at medarbejderne fik delt viden og modtaget sparring fra kolleger, de ikke i hverdagen arbejder tæt sammen med.

Afdelingslederens investering var ikke stor og blev endvidere minimeret af, at afdelingen indgik et forpligtende samarbejde med en lignende afdeling, da netværkskonceptets fordel netop er, at konsulenten kan fjernfacilitere mange parallelle forløb samtidigt, da han/hun ikke skal være til stede.

Effekten af forløbet er, at alle medarbejdere i dag har forstået og har viden om, hvorfor de fremadrettet skal være strategisk tænkende i deres valg af kompetenceudvikling. Endvidere at de skal sætte klare mål, fx sammen med en kollega, før de tager af sted på kurser, uddannelser og temadage. Og sammen med samme kollega skal de efterfølgende følge op og sætte klare

mål for, hvordan og hvornår de vil implementere den nye viden, som der er betalt for, at de henter hjem til afdelingen. Alle ved også, at de skal sætte tid af til at implementere, da det ellers er spild af penge og tid at deltage i diverse kompetenceudviklingstiltag.

Netværksprocessen har i sig selv ikke fordret ledelsestid, men det giver naturligvis sig selv, at nærmeste leder skal være med til at aftale de overordnede mål – ikke mindst effektmålene. Ligesom det er klart, at lederen naturligvis også skal skabe en ramme, der fremadrettet forpligter.

#### **Strategisk selvlæring**

Eksemplet er et klokkeklart eksempel på, hvordan medarbejdere kan og skal trænes i strategisk selvlæring. Både leder- og konsulentrollen skifter til at blive ramme- og målsættende, og netværkskonceptet formår samtidigt at understøtte den

ønskede kulturændring ift. kompetenceudvikling og understøtte en effektiv videndeling og etablering af en ny sparringskultur i afdelingen.

Tidsforbruget var alene på 4 x 3 timer over et år i netværksgrupperne, svarende til i alt fire møder. Endvidere blev der brugt ca. 5-6 timers ledelsestid til formøde, skriftligt oplæg, kvalitetssikring og aftaler om klare mål for tiltaget. Og udover en ledelsesfaglig tilfredshed i, at det lod sig gøre at nå målene, så er jorden nu også gødet for, at nye mål kan nås via en lignende metode næste gang.

Så måske er det et rigtig godt sted at starte her – med nye værktøjer –, når man som chef, leder eller HR-afdeling ønsker at ændre kulturen, udvikle organisationen, eller hvis en ny strategi skal implementeres. Organisationsudvikling er mulig uden brug af kostbar ledelses- og konsulenttid. \*