

Undgå "jordfaldshuller" og skru op for ledelseskompetencerne.

Erhvervspsykolog og chefkonsulent Bettina Høeg bruger teorien Leadership Pipeline i sit arbejde med ledelsesudvikling i offentlige organisationer. I Vejle Kommune har man allerede fået erfaringer med at anvende teorien.

Som leder i en kommune arbejder man i en politisk ledet organisation med relativ stor kompleksitet og uforudsigelighed. Det organisatoriske "modsvær" er en traditionelt opbygget organisation med struktur og hierarki, hvor der er tydelige kommandoveje og en klar ansvarsfordeling mellem niveauerne i organisationen. I hvert fald i teorien.

- For det traditionelle hierarki fungerer ikke altid efter hensigten til daglig. I en travl hverdag præget af knappe ressourcer, og måske med hyppige skift i opgaveløsninger, kommer systemet ofte til kort i forhold til at hjælpe den kommunale leder med at være "en god leder". Tværtimod kan der være en tendens til, at lederen dumper i et "jordfaldshul" ved at fastlåse sig selv alt for meget i driften, fordi han eller hun vil være sikker på, at "tingene bliver gjort ordentligt". Konsekvensen kan nemt blive, at man som leder nedprioriterer den udviklingsmæssige og strategiske del af sit lederjob, og det er meget uheldigt, siger Bettina Høeg.

Leadership Pipeline

Hun er nyansat chefkonsulent i Cubion og har med en baggrund som erhvervspsykolog stor erfaring med at hjælpe ledere i det offentlige med at løfte deres ledelsesopgaver. Teoretisk støtter hun sig blandt andet til teorien Leadership Pipeline, der stiller skarpt på at definere ledelsesopgaver på forskellige niveauer i en organisation, nemlig: Hvilke opgaver hører til hvor – og hvem har ansvaret?

- Det er der stort behov for. Billedlig talt er det vigtigt, at en leder ikke kommer til at løbe som en hamster i et hjul uden at have mulighed for at reflektere over og analysere sin egen situation. Traditionelt er fokus på ledelse af medarbejdere, men i dag er det i en offentlig organisation lige så vigtigt at have fokus på ledelse af ledere. Med den indfaldsvinkel bakker man mellemlederne op og kobler deres ledelse til deres funktionsområder i takt med, at organisationen ændrer sig. Det betyder, at lederne får defineret deres ledelsesrum, og at de får svar på, hvilken ledelse de selv har brug for fra deres chef for at lykkes med deres eget lederskab, siger Bettina Høeg.

Større fokus på ledelse

P.t. arbejder hun for Vejle Kommune og assisterer Thomas Reintoft, der er øverste afdelingschef for 493 medarbejdere i Familie & Forebyggelse og har 13 afdelingsledere, som han er direkte leder for. Samarbejdet med Bettina Høeg har strakt sig over flere år, og i det sidste år har Thomas Reintoft med held anvendt både begreber og logik fra Leadership Pipeline i afdelingsledernes funktionsbeskrivelser og i MUS-samtalerne med dem.

- Det giver god mening, fordi det sætter en referenceramme for lederskabet, der både er genkendelig og giver en tydelighed i krav og forventninger til hinanden. Hos os har det været med til at sætte mere fokus på vigtigheden af ledelse i en organisation, der i øvrigt har sin identitet og selvforståelse i det faglige. Det stiller store krav men får accept og forståelse, fordi man kender chefens krav og forventninger, og fordi det nu en gang er lettere at løse problemer, når man har nogle redskaber, der kan bruges, vurderer Thomas Reintoft.

God proceskonsulent

Familie & Forebyggelse har arbejdet med lederudvikling gennem flere år. Dels ud fra en problemorienteret tilgang for at imødegå konkrete udfordringer og dels ved målrettet at fokusere på, hvordan man kan styrke lederskabet hos den enkelte leder. Og for Thomas Reintoft har samarbejdet med Bettina Høeg været både lærerigt og udviklende:

- Bettina har især tilført vores organisation værdi, fordi hun er meget skarp på det at være en god proceskonsulent. Ud fra sin systematiske anvendelse af den anerkendende tilgang formår hun at omsætte teorierne på en let og ubureaukratisk måde, som vores afdelingsledere kan se sig selv i og forholde sig konkret til.