

## Kommunal ledergruppe blev hurtigt bedre flyvende

*“Konflikter i ledelsesteams er faktisk godt, når vi kan håndtere dem med tillid til hinanden. Det lærte vi praktisk, hvordan man gør med Progresos kompetente assistance. Det er i konflikten, vi skaber noget nyt,” fortæller nordjysk forvaltningschef. Han har allerede bestilt et nyt forløb*

*Af Mads Stenstrup*

**F**or den kommunale forvaltningschef Uffe Viegh Jørgensen er succesmålet for godt lederskab at skabe bedst mulige resultater til gavn for “kunderne”, altså borgerne. De er jo samtidig, som skatteydere, en slags arbejdsgivere. Også selvom der så i dagligdagen arbejder mange hundrede udførende underordnede medarbejdere med det praktiske mellem Uffe og borgerne: Plejehjemsassistenter, terapeuter m.fl. Den 47-årige cand. oecon er gennem samarbejdet med Progreso blevet bevidstgjort om, at de bedste ledelsesresultater opnås ved ægte og tillidsfuldt teamwork i en ledergruppe, der har et klart, fælles mål, og formår at arbejde loyalt for hinanden. Sådan en ledergruppe sender klare, forklarede og ens signaler ned gennem medarbejderhierarkiet. Samarbejdet med Progreso skabte de efterlyste forbedringer, fortæller han.



“

Vores arbejde i hverdagen må aldrig blive administration for vores egen skyld. Der skal trædes på speederen. Vi skal kunne bevise og sige højt, at vi først og fremmest er resultatskabende for borgerne,” som han siger.

### **Manglende konflikt – manglende accept**

I sit seneste job som overordnet chef for Jammerbugt Kommunes Familie- og Forebyggelsesafdeling valgte Uffe at hyre Progreso som ekstern facilitator for et tre dages ledelsesforløb. Det blev en entydig succes

og et forløb, som Uffe derfor snart gentager med sit nuværende ledelsesteam af 5-6 afdelingsledere i sit nye job som forvaltningschef for Sundheds- og Ældreforvaltningen i nabokommunen Brønderslev.

*Hvorfor var og er det nødvendigt?*

“

Jeg oplever generelt, at kommunalt ansatte ledere er fantastisk fagligt kompetente. Men de kan ofte også være konflikt-sky. De undgår gerne, måske ubevidst, ubehagelige diskussioner i en misforstået opfattelse af, at fred og overfladisk fordragelighed altid fører til de mest kvalificerede beslutninger og resultater. Det kan imidlertid betyde, at beslutningerne reelt ikke har hele ledergruppens accept, bliver uklare og efterleves på forskellig vis rundt om i systemet. Og så kan de skabe frustration, diskussion og manglende resultater hos medarbejderne tættere på borgerne,” forklarer Uffe. Han havde i nogle år, inden han kom ind på sin kommunale karrierebane,

lederjobs i det private bl.a. hos Nykredit og KMD. En erfaring, han også trækker på.



Konflikter i ledelsesteams er faktisk godt, når vi kan håndtere dem med tillid til hinanden, og undgår krig. Det lærte vi rent praktisk, hvordan man gør med Progreso's assistance. Det er i konflikten, vi skaber noget nyt," tilføjer han.

Som eksempler nævner Uffe, at han ofte har oplevet, at man forskellige steder i forvaltningernes afdelinger har uens krav til sagsbehandlingstid - 5 eller 10 dage f.eks. Eller at for mange chefer blev involveret i indkøb af f.eks. nyt arbejdstøj – i stedet for at overlade det til kun én leder, der til gengæld påtager sig det fulde ansvar og får afdækket det faktiske behov til de forskellige relevante grupper grundigt.

### Praktisk orienteret koncept

Når Uffe valgte Progreso som facilitator for et teamudviklingsforløb, så skyldtes det, at

han var blevet opmærksom på den eksterne konsulentvirksomheds meget praktisk orienterede koncept baseret på den anerkendte model "The five behaviors of a cohesive team," hvor der peges på fem adfærdsmønstre et lederteam bør mestre.



*Kilde: The Five Behaviors of a Cohesive Team®  
- De 5 adfærdsmønstre i et velfungerende team.*

Et forløb, som skræddersys til konkrete og aktuelle problemstillinger fra den enkelte leder og ledergruppens arbejdsdag. Progreso har dertil udvidet og udviklet konceptforløb med egne afprøvede værktøjer baseret på adfærdsgenopbygning, så resultatet ender med at være meget praktisk anvendeligt.



Vores ledergruppemøder, før Progreso-forløbet, fokuserede

ikke i tilstrækkelig grad på at diskutere og træffe nødvendige lederbeslutninger og sikre fremdrift. Møderne blev snarere ofte orienterende uden den nødvendige åbne diskussion. Og der blev for ofte i stedet brugt tid på dagligdags problemer, som ikke hørte til i ledergruppen: Personalesager, konkrete henvendelser fra borgerne osv..", fortsætter Uffe.

Progreso gennemførte i foråret 2018 for lederne fra Jammerbugt Kommune et forløb over i alt tre seminariedage med en måneds mellemrum. Her mødtes ledergruppen hver gang et velegnet sted uden for arbejdspladsen med Progreso-konsulent Karsten Andreasen uden distraherende kolleger, ringende telefoner og indkommende mails. Ledergruppen kunne derfor hver gang hele dagen koncentrere sig om teamudvikling. Forud havde de sat sig ind i Progreso's gennemtænkte, men let forståelige skriftlige materiale og svaret på spørgsmål, der afklarede deres faktiske samarbejdsform.



Gennem øvelser og samtaler lærte vi hinanden langt bedre at kende som personer. Vi lærte om, hvordan vi undgår ledelsesteamets fem dystopier, bliver mere engagerede i hinandens opgaver og at kun fælles succes som gruppe tæller. Og vi lærte at det, at man internt i gruppen drøfter hinandens opgaver åbent, ikke skal opfattes som en personlig eller faglig kritik men en anerkendelse af fælles mål, og at vores forskellige lederroller indimellem giver forskelligt ståsted. Karsten var eminent til at stille de rigtige spørgsmål," fortæller Uffe. I måneden mellem hver udviklingsdag gik alle så hjem og øvede sig i de daglige gøremål og møder.

### Tankegangen bredte sig

*Hvilken forskel har det så gjort?*



Efter forløbet fornemmede jeg en mere konstruktiv stemning, mere effektiv og accepteret beslutningsgang og bedre kommunikation i min nu daværende ledergruppe i Jammerbugt

Kommune. Ledergruppen fik det bedre med en gang i mellem at være i konflikten uden at opfatte den som personlig. Tilbage meldingerne viste, at alle i højere grad oplevede sig som hørt og nu arbejdede mere bevidst for at bidrage til og udføre gruppens beslutninger - også selv om alle nogle gange ikke kan få det præcis som ønsket," fortæller Uffe. Uffe tilføjer, at beviset på forløbets succes også sås i, at de samme folk i hans overordnede ledergruppe i Jammerbugt siden hans eget jobskifte til nabokommunen begyndte at arbejde tilsvarende med deres mellemlidergrupper/medarbejdere.

Uffe nævner, at han også selv blev bevidstgjort om og ændrede nogle personlige dumme vaner. Han fremhæver bl.a. at være blevet bevidst om, at ledermøderne skal bruges til diskussion og ikke orientering.

“

Det giver energi på møderne og fremdrift," som han siger.

Samtidig besluttede jeg med mig selv, at et lignende Progreso-forløb for min nye ledergruppe i mit nye job her i Brønderslev skulle komme hurtigt efter min tiltrædelse. Ingen grund til at vente to år som i Jammerbugt. Disse problematikker har nemlig ikke noget specielt at gøre med mine ledergrupper i hverken Jammerbugt eller Brønderslev Kommune. De mennesker var og er som sagt rigtig gode. Men lige gyldigt hvor jeg har arbejdet - også tidligere i lederjobs i f.eks. Aalborg Kommune og på UCN - har alle behov for at blive bevidstgjort om, hvordan man arbejder bedst som lederteam. Det lærer man ikke på universitetet. Men det har jeg opdaget, at Progreso er rigtig dygtige til at hjælpe med."

### **Bliver hurtigt bedre flyvende**

*Men hvorfor egentlig benytte Progreso, som ekstern konsulentvirksomhed? På de mega-store arbejdspladser, som kommunerne i dag udgør, råder man jo over masser af rådgivningskompetence selv?*

“

Bestemt - og ingen kritik af det. Der udføres en masse vigtigt arbejde i dagligdagen. Progreso er bare virkelig fokuseret på netop ledelse. De kan rykke hurtigt, pba. et enkelt, ikke bagud skuende, koncept og en dyb indsigt i de problematikker, der er på spil i en ledergruppe. De er simpelthen bare dygtige til at omsætte teori til praksis. Med Progreso's hjælp arbejder vi med konkrete udfordringer og løsninger og bliver som lederteam hurtigt bedre flyvende, siger Uffe og tilføjer:

“

At vælge en ekstern facilitator gør det for det enkelte medlem af en ledergruppe desuden også nemmere at åbne sig i forhold til deres egen usikkerhed. Af mange opfattes det givet mindre intimiderende, når det er specialister udefra, der kigger på gruppen, fremfor f.eks. kommunens egne dygtige HR-folk, som vi jo i dagligdagen også skal arbejde med i forhold til egne medarbejdere."



**Uffe Viegh Jørgensen**  
Kommunale forvaltningschef



**Karsten Andreasen**  
Seniorkonsulent  
+4525347000  
[kan@progreso.dk](mailto:kan@progreso.dk)