

# Ledelse gennem forandringer

***Eller: Kunsten at mobilisere andre til at virke for fælles ambitioner.***

*Af Cand. Psych. Kit Sanne Nielsen, Dir. Erhvervspsykologerne.*

Kommunalreformen har medført at både ledere og medarbejdere har erkendt, at deres job har ændret sig. Der er kommet nye opgaver til rundt omkring i kommunerne, nye teams er blevet etableret og ledelseskasketten har mange steder skiftet ejermand. Disse mange ændrede vilkår har også sat en anden udvikling i gang – på det psykologiske område, nemlig at lederidentiteten har ændret sig.

Forandringer er i vores postmoderne samfund et eksistensvilkår og organisationer er i konstant bevægelse. Men den strukturomlægning vi har oplevet i de sidste par år, er en af de største udfordringer nogensinde i den offentlige sektor.

Forandringer, fornyelse og kvalitetsforbedringer sker gennem og sammen med mennesker. I det politiske landskab er historierne at borgerne er blevet forbrugere, og derfor efterspørger de bedre og flere serviceydelser. Det offentlige skal fremover i endnu højere grad konkurrere med private virksomheder. Der vil dog stadig være områder hvor det offentlige har monopol på bestemte opgaver.

Ledelse i offentlige organisationer og herunder også PPR-området skal derfor kunne rumme nogle organisationsmodeller der kan være både fleksible og gennemskuelige, og det er en øvelse, der kalder på mange forskellige ledelseskompetencer. I dag er ledelse en kunstart, der i sig selv er en profession. Den store udfordring for PPR-lederen, som jeg ser det er: For hvordan skal han/hun kunne balancere mellem at være:

1. Innovator og kommunikator
2. Personaleudvikler
3. Faglig leder
4. Strateg med relation til omverden.
5. Være bevidst egen rolle som forandringsagent i organisationen
6. Organisationsudvikler
7. Procesleder og facilitator

Der er i sagens natur endnu flere kasketter og roller, som skal håndteres. Men den allervigtigste er rollen som kommunikator. Ledere motiverer andre ved at fortælle historier. Ledelse handler i dag mere end nogensinde om at kunne kommunikere budskaber, forventninger, stille de relevante spørgsmål, træffe valg, og informere om det vigtigste. Ledelse sker via kommunikation sammen med andre. Ledelse er m.a.o. en samarbejdsproces.

## **Magt og ledelse.**

Moderne ledelse er også magtdeling og styrkelse af den enkeltes selvledelse. Hvis en PPR organisation skal have gennemslagskraft må både ledere og medarbejdere deltage i forandringsprocesserne. Magten må deles. Lederen må kunne kommunikere, være en god historiefortæller, der kan forklare meningen med forandringerne. Det er ikke en enestående hændelse, men en kontinuerlig og fortløbende aktivitet i nutidens ledelse. Forandringer lykkes kun når ledere og medarbejdere i fællesskab formulerer hensigter, mål og virkemidler. Dette kræver at magten fordeles så der sker aktiv deltagelse fra alles side.

Ordet *lede* betyder egentligt ”gå, rejse, vejlede”. Ledelse er altså en *bevægelse*. Det er at søge efter en ny orden. Det er at vove sig ud i uudforskede områder og vise vejen til nye og ukendte mål. Hvorimod management og manege betyder ”hånd”, altså det at

oprette orden, organisere og kontrollere. Derfor er ledelse en dynamik mellem at håndtere ting og flytte sig.

Ledelse er en proces hvor man ”afpasser, skaber og styrker”.

I forandringsledelse må fokus derfor også være rettet mod at skabe en organisationskultur, der fostrer den frie ideudvikling og identificerer den enkeltes styrker til PPR-organisationens bidrag.

Lederen i PPR organisationen må afklare af den ansattes frihedsgrader og grænserne for dette. Sammen med medarbejderne må han foretage en prioritering af arbejdsopgaver og finde brugbare spilleregler for samarbejde med brugere og interessenter – alt sammen forhold, der kalder på den enkeltes ansvarsfølelse og engagement.

## **Forandringsledelse.**

I begrebet forandringsledelse er der ekstra megen vægt på at skabe bevægelse og være forandringslederen er derfor:

1. Mere langsigtet, 2. Ser hvordan deres egen afdeling forholder sig til den større virkelighed 3. Påvirker områder og forhold uden for deres ansvarsområde og bryder grænser 4. Lægges vægt på områder som: vision, værdier og engagement og de kan intuitivt forstå de ulogiske og skjulte elementer i det ledelsesmæssige felt 5. Har de politiske færdigheder til at kunne håndtere modstridende krav fra forskellige sider. 6. Tænker i fornyelse.

Peter Drukner, som er en af de mest anerkendte ledelsesforskere siger ” Testen for enhver leder er ikke, hvad han eller hun får gennemført. Det er hvad der sker, når lederen forlader stedet. Ledelse er ansvarlighed. Ledelse er noget man kan stole på.”

## **Mange spørgsmål**

Forandringer er en psykologisk proces, som først kommer i stand når mennesker er i stand til at se deres egen sædvanlige måder at fortolke en situation på og kunne foretage en omdirigering – altså gennem en erkendelsesproces – kunne skifte synspunkt eller se tingene fra andre vinkler. At flytte forgrund med baggrund og dermed se helheden. Det er et spørgsmål om *omdirigering*. Sådanne omdirigeringer kan både virke chokerende og befriende. Desværre er de fleste forandringsprocesser overfladiske, fordi de ikke skaber en dybere forståelse og et dybere engagement, der er nødvendig for at kunne gennemføre forandringer under nuværende krævende vilkår.

Det er nødvendigt at indgå i nye samarbejdsrelationer. Den faglige profil skal løbende gennemgå et kritisk eftersyn, hvorfor der vil være brug for nye læringsrum, hvor tidligere praksis skal ændres eller udvikles. Der skal etableres nye kommunikationslinjer og procedurer, og nye strukturer vil ligeledes kræve andre og flere måder at træde op som fagperson.

## **Fem centrale temaer i forandringer:**

1. Loyalitet: ”Hvem skal jeg være loyal overfor?”

”Hvorfor skal jeg være loyal når organisationen ikke er loyal overfor mig eller andre?”

2. Ekspertise: ”Kan jeg være kompetent i det nye ansvarsområde?”

” Har organisationen den ekspertise til denne forandring?”

3. Vedholdenhed: ”Hvad forandres og hvad vedbliver med at være det samme?”

”Hvis vi gennemfører denne forandring, vil de så ikke også lave en ny snart ugen?”

4. Troværdighed: ”Hvem tager denne beslutning og havde de viden og kompetence til at tage en god beslutning?”

5.” Motivation: ”Er jeg bare en brik i spillet, skulle jeg overhovedet bekymre mig og gøre noget af dette overhovedet en forskel?” Hvad er den skjulte dagsorden og de hellige kører?”

## Forandring af identiteten

I en forandringsproces vil den enkeltes fagidentitet blive påvirket og både defensive og offensive strategier kan aktiveres.

De *defensive handlestrategier* kan observeres, når den enkelte medarbejder undgår at forholde sig til den ændrede politiske eller organisatoriske situation. Usikkerheden over for det ”nye” eller ”den ændrede situation” afføder reaktioner, som er velkendte inden for krise- og læringspsykologi. Hvor forandringer af mange slags skal håndteres, kan den enkelte person typisk svinge mellem fremadrettet tiltro og motivation og tilbageskuende pessimisme og desillusion. Den personlige selvbiografi må omredigeres, så at sige. Det, der tidligere var eftertragede kompetencer, er måske ikke længere det, der efterspørges.

Dette kan medføre en midlertidig faglig identitetskrise, hvor den enkelte kommer i tvivl om sine kompetencer. Den kritiske proces er både erkendelsesmæssigt og følelsesmæssigt ganske svær. At kunne give slip på ”den rigtige sandhed”, tryghed og sikkerhed indebærer for de fleste en oplevelse af tab af kontrol og tab af ”komfortzoner”. Lederens rolle her vil være at lytte, give opmærksomhed, overtale og stille sig til rådighed og bruge opmuntring. Bygge på medarbejdernes styrker og kompetencer og indgyde håb og tiltro.

De *offensive handlestrategier* viser et andet handlemønster, idet den enkelte aktør gør sig parat til at læse de konkrete kommunalpolitiske mål og hensigter og fælles værdier. Men ledere og medarbejdere må også forsøge at tolke (i hvert fald i en vis udstrækning) magtens dynamik og virke. En offensiv indstilling er karakteriseret af involvering, aktiv deltagelse i diskussioner og problemløsninger. Også medejerskab og aktiv deltagelse i planlægning og udførelse af nye tiltag og en imødekommende indstilling over for nye kolleger er et eksempel på den offensiv attitude. Sådanne indstillinger skal påskyndes og forstærkes af lederen. Disse forkæmpere eller gazeller i forandringer er gode alliancepartnere for lederen.

Generelt drejer det sig om at lederens indsats sker ved at løfte medarbejderne til et højere niveau af motivation og forpligtethed. Det handler om at påpege forhold der udvider medarbejderens egeninteresse til fordel for gruppen og at overveje langsigtede mål og udvikle en bevågenhed over for, hvad der er vigtigt. Lederen må differentiere mellem dem der yder fremragende præstationer, og dem der yder en gennemsnitlig præstation. (Hvilket ofte er et tabu i den offentlige organisation, siger min erfaring).

Ledelse handler helt enkelt om at sætte medarbejdere i stand til at handle og skabe mening i det der udføres. Derfor er ledelse altid noget der skabes sammen med andre og dermed relationel.

## Forandringens faser.

**”Det er ikke selve forandringen, folk har modstand mod – folk forandrer sig løbende – det folk ikke bryder sig om er påtvungne forandringer” (W. Briggess 2003)**

På forandringsskalaen over måder at forholde sig til forandringer på vil jeg tegne følgende ”lidt firkantede” indstillinger:

- Apati – uinteresse ingen energi
- Protest – vil ikke – ”ingen kan tvinge mig”
- Modvillig føjelighed – fordelene kan ikke ses angst for at miste jobbet – skeptisk
- Formel føjelighed – gør hvad der forventes – kan se fordelene
- Ægte accept Gøre mere end der forventes – følger ledelsen
- Indrullering – ønsker selv forandringen – yder sit bedste
- Forpligtelse – Aktiv for at få tingene til at ske

Det er i sagens natur en svær balanceakt for lederen at skulle forholde sig til mange af disse indstillinger fra medarbejderne på en og samme tid. Men mon ikke de fleste ledere kan genkende

flere af disse? Ledelse er og bliver altid et spørgsmål om forskellighed i personer, tid og situationer. Ledelse er situationsbestemt.

En forandringsproces kan anskues i *fire faser*. Der er visse naturlige paralleller til krisepsykologiens faser, i og med at mere eller mindre voldsomme begivenheder i arbejdssituationen er kritiske situationer, hvor den enkelte aktør får kriselignende reaktioner.

### *1. Chokfasen – den konkrete begivenhed/beslutning meldes nu ud.*

- Personer og team skal have lederens hjælp til at forsvare og bevare deres grænser.
- Ledere og medarbejdere bør sammen forhandle om at undgå unødvendigt belastende arbejde og opgaver, som er meget komplekse og tidskrævende
- Alle skal begrænse følelsesmæssig besmittelse, dvs. at man skal holde hovedet koldt og være realistisk og ikke bruge for mange ord, der får skrækfantasier til at eskalere.
- Lederen skal udvise tillid til medarbejderne og løbende informere om det, som kan fortælles.
- Det drejer sig i denne fase primært om at begrænse arbejdspresset og regulere følelserne ved at sende beroligende budskaber – uden dog at tegne et lyserødt billede af situationen.
- Alle bør undgå at kommunikere med ironi og stile mod respektfuld og støttende kommunikation.

### *2. Tilbagetrækningsfasen – aktøren beskytter sig selv og holder fast i det, han kan og har lært.*

- Her får folk først rigtig kontakt med deres følelser. Tankemæssigt går det efterhånden op for folk, hvad beslutningen indebærer. Vrede, sorg, angst er grundfølelser, som folk oplever intenst, andre vil kalde det for stress.
- Man kan ikke handle, og derfor har aktørerne brug for at få sat ord på deres følelser. Det drejer sig om at få kanaliseret følelserne mod konkrete operationelle aktiviteter – væk fra selvdestruktive aktiviteter, ved at man i dialoger konfronterer med ”venlig fasthed” og ”vedholdende tålmodighed”.
- Det er ikke kriseterapi, der er tale om, men et respektfuldt talerum, hvor der kan stilles spørgsmål og gives udtryk for frustration. Dette er den vanskeligste fase for de fleste, for hvis den enkelte aktør er konfliktundgående eller konfliktsøgende, kan grænsen for respekt meget let tippe. En god leder skal kunne navigere diskussionerne i retning af konkrete aktiviteter.
- Den enkelte må holde godt fast i sin realistiske viden om sig selv og sine kompetencer. Den tavse viden skal aktiv bruges.
- Når en person står midt i en forandring, har personen nok at gøre med at holde fast i sin realitetsoplevelse. Et af de første spørgsmål, som rejses, er relateret til rammerne og relationerne. Hvem skal man være sammen med, og hvilket job er der efterfølgende til medarbejderen. Her må lederen ”træde i karakter” og udvise en tålmodig og vedholdende lederstil. Hvad kan afklares og hvad må medarbejderne vente med at få afklaret? Her er lederkasketten den der medlevende, deltagende og støttende.
- Det er de basale nødvendigheder, der bliver rørt ved. De såkaldt vedligeholdende faktorer i jobbet (lokalitet, referenceforhold, opgaver, relationer), som den enkelte aktør først tænker på. Disse faktorer skal afklares, inden der er plads til at forholde sig til noget andet. Vi kan ikke forvente, at der sker en refleksion over forandringens resultater i denne fase. Det vil først komme langt senere.

På det ledelsesmæssige felt handler det om at udnytte ambivalensen og disorganiseringens energi til handling og lade folk tage risiko og undgå at straffe folk for skæve påfund eller fejl. Man skal ikke kræve sikkerhed eller sandhed. I denne fase er det meget vigtigt at skabe forbindelser og styrke relationerne. Medarbejderne skal opfordres til at tale sammen og støtte hinanden.

### *3. Erkendelses- og tilpasningsfasen: ”Vi må prøve at få det bedste ud af dette”.*

- Her skal den enkelte arbejde med sin selvdisciplin og tage ansvar for egne mål og retning. Desuden er det her at interaktion med andre bliver særlig betydningsfuld. H

havde nok at gøre med at passe på sig selv, gælder det i tredje fase om at åbne op igen. Her bliver dialogen særlig vigtig.

- Følelserne skal målrettet vendes til at udvise tiltro, selvtillid og gennem samarbejde finde alternative måder at forstå og udføre jobbet på. Meningen skal konstrueres i denne fase. Den enkelte skal nu begynde at se meningen i galskaben.
- Lederen bør stimulere til nysgerrighed, lytning og deltagelse. At ”lære at lære” sammen med andre. Man gentager det, man kan, man træner sig, og man overfører erfaringer fra de forskellige situationer til nye situationer. Man lærer noget om, hvordan man lærer det.
- Ligheder og forskelle mellem egne og andres måder at udføre handlinger på må aktiveres. Der skal stimuleres til erfaringslæring i samspil med andre. Mange afdelinger etablerer i den konkrete kommunale forandring åbne kontorlandskaber netop for at få sat gang i denne videndeling og erfaringslæring. For professionsudøverne er dette anledning til mange blandede følelser. Det kan nemlig være ganske svært at være i så tæt dagligt samspil med andre – det kan være for megen forstyrrelse for nogle, men det kan også være en forstyrrelse, der gør, at det rykker.

Gode råd til lederen i denne fase kunne være:

- Led ved at træde et skridt tilbage og skab et overblik
- Sæt tid af til at sætte spørgsmålstejn ved det man plejer.
- Støt op om at finde nye løsninger og kreative måder
- Det er det bedste tidspunkt til at finde nye ideer.

#### 4. Rekonstruktionsfasen.

Det er ikke en naturlov, at forandringer skaber erfaringslæring eller læring. Derfor skal sådanne læringsrum bevidst skabes. Såfremt kvalitet og optimering af ressourcer skal virke og praktiseres, skal der også være plads til feedback og feedforward. Den enkelte leder og medarbejdere har et medansvar for at forstå sin egen rolle og tage egne handle måder og tankegange i løbende kritisk eftersyn. Fælles for leder og medarbejder gælder:

- At medvirke til faglig fornyelse. Den vanepregede handling opleves som en selvfølge af den enkelte. Derfor er det temmelig svært at træde ind i et andet fagligt domæne og blive bestøvet af denne anden faglighed. Men dette er ikke desto mindre et ”must” i den offentlige organisation. Reformuleringen lyder, at læringen skal ske som den praksislæring, der forbinder den lærende med det lærende fællesskab. Gennem kommunikation og korrektion er der mulighed for at få læring ud af forandringsprocessen. Både for at skabe alternativer og for at korrigere selve rammen i den måde, opgaverne tænkes løst i. Dette er refleksion i praksis eller omlæring.
- Lederen kan derfor gøre følgende: Fortæl hvad problemerne er – sælg ikke løsningerne – lad folk forstå meningen med at tingene skal ændres og nødvendigheden
- Omgås fortiden med respekt – fornægt den ikke
- Præsenter innovation som udvikling der bygger på fortiden og hjælp med at erkende potentialet fra tidligere erfaringer
- Hvad der skal ændres er:
- Opgaver folk arbejder med, procedurer, måder, holdninger, værdier, selvbilleder, måder at tænke på.
- ”Det er ikke så meget et spørgsmål om at Moses skal tage sit folk med til The Promised Land, som at få Ægypten ud af folk”.

Generelt har jeg gennem årene hørt disse typiske spørgsmål i forandringer:

- Hvilke negative konsekvenser er der for mig i dette?
- Får jeg mere arbejde eller mindre arbejde?
- Får jeg nye opgaver og hvad synes jeg om dem?
- Har jeg de rette kompetencer og erfaringer?

- Hvad skal jeg ophøre med, og hvad mener jeg om det?
- Bliver der større krav – mere kontrol og styring?
- Indskrænkes min frihed?
- Hvem bliver min nye leder?
- Hvem bliver mine nye kolleger?
- Hvilke ressourcer følger med? Flere eller færre?
- Hvad bliver jeg nu målt på?

## **Narrativer i forandringer**

De følgende narrativer og billeder fungerer som eksternaliseringer, hvorigennem den enkelte aktør kan relatere sine egne oplevelser, tanker, frygt og håb til den forestående forandring. Formålet med at bruge sådanne narrativer og billeder er gennem reflekterende processer at give aktørerne mulighed for at bearbejde oplevelser og skabe (ny) mening med situationen.

Det er min erfaring, at man ved at få talt og reflekteret sammen med andre over forandringernes mange forvirrede begivenheder gennem metaforiske narrativer kan skabes nye fortolkningsrammer og etablere gode meningsstrukturer for folk i forandringsprocesser. Dette kan resultere i reformuleringer af fastlåste og mere regressive antagelser og stimulere til mere inkluderende og indsigtsfulde holdninger. I bedste fald bliver forandringen en læringsproces, hvor erfaringerne kan præge den enkeltes meningsstruktur i en mere gunstig retning. Der skal skabes rum for at begive sig ud i det nye land og tage det med sig som er nødvendigt og betydningsfuldt for at få et meningsfuldt og sammenhængende manus om tingenes tilstand – skabelse og forgængelighed. Et grundvilkår i den menneskelige eksistens.

### ***Første narrativ: Opsplittede familier.***

Forandringen kan illustreres gennem narrativet om, at forandringen er en skilsmisse, hvor man efterfølgende skal leve som en ny familie med sammenbragte børn.

Her kan en velkendt situation være det springbræt, som kan få aktørerne til at fortælle om deres oplevelser, tanker og følelser i relation til at skulle sige farvel til kolleger og arbejdssteder. Man skal flytte, og der skal opbygges nye relationer. Dette er smertefuldt for de fleste (medmindre man drager et lettelsens suk over endelig at kunne komme videre i arbejdslivet!). Forandringer af den organisatoriske kontekst skaber ofte perspektivblindhed. De forskellige fortællinger i en gruppe kan ændre den enkeltes eget ”tunnelsyn”.

Skilsmissemetaforen kan åbne for forskellige vinkler og flere fortællinger om denne skilsmisse. Den kan anskues på alternative måder, og gennem fortællingerne formidles refleksion, hvor andres reaktioner og bidrag får skabt nye og mere brede måder at anskue adskillelsesprocessen på. En skilsmisse er ikke kun en tragedie, selv om den også medfører tab og tristhed. Det kan også være et skridt hen i mod nye relationer og nye udfordringer.

### ***Andet narrativ: Integrationen. Integrationsproces med forskellige nationaliteter og kulturer.***

Forandringen kan ses som en krigssituation. Hvem skal være ledere i det bestemte område? Hvem skal ud, og hvem frem? Den ”Kommunale Robinson” har virkelig visse steder krævet sine ofre. Mange ledere har fået spoleret deres nattesøvn, andre har vundet magtkampen og sikret sig lederpositionen. Sådanne magtforløb efterlader spor.

Her er billedet et andet. Udfordringen er at få skabt en ny fælles kultur og et rum for dialog om, hvilke værdier og hvilke præmisser der skal være de accepterede og gældende. En integrationsproces stiller store krav til både lederskabet og medlemskabet om at udvise respekt, lydhørhed og kritisk refleksion over, hvad der er meningsfuldt for aktørerne

”nyt samfund”, hvor der både læres om andres værdier og holdninger, og hvor egne tilsvarende værdier og holdninger sættes under lup.

Jeg bruger ofte den øvelse at bede aktørerne om at forestille sig, at de skal flytte til et nyt land eller en ny bopæl. De er nomadefolk og kan kun have begrænset indbo med. Nu pakker de deres mest nødvendige grej sammen og lægger det i enten en kuffert eller i en flyttekasse. Spørgsmålet er: Hvad vil den enkelte prioritere at medbringe? Her gælder det arbejdsanliggender, og det kan både være arbejdsindhold og menneskelige værdier, betydningsfulde metoder, erfaringer eller traditioner. Via denne proces tilbydes aktørerne et reflektivt rum til at tage afsked, afslutte og gøre sig rejseklar. Det er en værdifuld proces, for via tankens kraft gør den enkelte sig mentalt fri og bedre rustet til at bevæge sig ud i et mere eller mindre kendt landskab.

### ***Tredje narrativ: Krigsnarrativet. Forandringen kan ses som en invasion af fremmede styrker, der kaprer territorier.***

Såvel indre dialoger som det at tale sammen med andre i en forandringsproces er med til at opbygge eller gøre et praksisfællesskab mere robust. Mennesker har gennem deres livsmanus etableret filtre, som tilværelsen forstås og ses igennem. Oplevelser fortolkes og tilskrives ustandselig mening i relation hertil. Konflikter lokalt, globalt og personligt er en væsentlig faktor i det menneskelige univers.

Krigsmetaforen giver rum for, at modstand og utilfredse følelser og tanker kan blive eksternaliseret. De reflekterende fortællinger, der relaterer sig til invasionen, kan give plads for mere defensive beskrivelser og oplevelser. Nogen har indtaget ens territorium. Gennem fortællingerne om det onde eller det ubehagelige kan der eksponeres indestængte negative tanker og følelser, og refleksionerne, andres kommentarer og perspektiver kan medføre en distancering til begivenhederne. Dette kan korrigere opfattelsen og gøre den mere realistisk. Den enkelte får afprøvet vigtige elementer i den negative fortælling. De slutninger, der er draget, kan gennem feedback korrigeres, og nye antagelser kan tilbydes.

Det kan være på sin plads, når aktørerne er helt fyldt op med forvirring og mange negative følelser. Aktørerne kan have oplevet forandringen som noget påtvunget, og her kan invasionsnarrativet være forløsende. Spøgelserne kommer ud af skabet, for blot ved at sætte ord på skrækfantasierne og de indestængte tanker og følelser kan man høre sin egen og andres dramatik. Hvad er det værste, der kan ske? Hvor sandsynligt er det, at dette vil ske? Hvor realistiske er forestillingerne? Og efterfølgende arbejdes med at tilbyde mere realistiske forestillinger og strategier til at få konstrueret en fornuftig arbejdssituation.

## **Muligheder og fornyelse**

Forandringerne i de mange kommuner er karakteriseret af en række fordele og ulemper – dilemmaer, om man vil. Men også en del mental uorden. Tvivl, tøven, at holde sig tilbage, hemmeligholdelse m.m. er oplevelser, mange ledere og medarbejdere føler. Der er brug for at fokusere mere på løsningsfasen, der omfatter jagt på at få taget beslutninger og fundet løsninger. En sådan mere løsningsorienteret integrationsproces må tage højde for følgende:

- Fagområderne må fokusere på fagligheden og tage fat på kulturintegrationen. Medarbejderne skal være med til at formulere, hvad der skal ske, når de skal samarbejde på en ny måde. Deres viden må inddrages og udvikles og være grundlaget for opgaveløsningen i den nye organisation.
- Der bør arrangeres personaletemadage, hvor alt personale på de nye områder kan sige ordentligt goddag og få talt sammen. Det kan være med til at nedbryde de myter, som kommende kolleger hurtigt begynder at bygge op om hinanden, hvis ikke de hører andet end rygter.
- Sideløbende kan der iværksættes arbejdsgrupper, hvor det skal være muligt at komme med input til fusionsprocesserne og diskussionen af, hvordan serviceniveau skal være fremover. Og hvordan fagligheden skal anvendes over for brugerne.

I det kommunale vejrskifte er der nogle forudsætninger, der skal være på plads, for at forandringen også kan medføre aktiv deltagelse og kvalitetsløft.

Disse faktorer er: Mulighed for fornyelse og engagement. Mulighed for at få refleksionstid og rum sammen med andre. Mulighed for at afprøve erfaringer og korrigerer dem. Mulighed for at gå i dialog i eget praksisfællesskab. Erfaringsudveksling og afprøvning af handlingsalternativer. Dialog om mål, forventningskrav, holdninger. Nye ledelsesformer. Inddragelse og med-ledelse.

Forandring skaber i sig selv ikke et kvalitetsløft, hverken for brugere, borgere eller medarbejdere. Der skal arbejdes mod fuld deltagelse.

Fornyelsen kan fremkomme, når ledelsen tilbyder medarbejderne retten til og muligheden for at diskutere essentielle områder i deres job. Der skal kommunikeres. Og gives plads til refleksioner, hvor man konstruktivt og med kritiske briller kan stille de usædvanlige spørgsmål. Forandringens faser åbner nemlig op for kreative ideer, som alle kan udnytte. Det er det der er det fascinerende ved forandringer: Det er det bedste tidspunkt for fornyelse, idet folk ofte er *på kanten af deres virkelighedsopfattelse*.

I den komplekse kommunale verden bliver udfordringen for PPR lederne med inspiration fra et jazzorkester, at den samlede opgave kan løftes ved at lederen faciliterer improvisation, der ofte skaber innovation. Lederskabet kan rotere mellem forskellige teamdeltagere. En position i et "band" hvor alle byder ind med hver deres instrument, med medlevelse og faglig musikalitet.

Jazz er dermed et godt eksempel på, hvordan man frivilligt og smertefrit kan videregive lederskabet undervejs – for at bringe processen videre og i mål.