



## Effektivisering og humanisering – ledelse og teamudvikling

Af  
STEEN HILDEBRANDT  
Professor ved  
Handelshøjskolen i Århus

Der går en effektiviseringsbølge, eller om man vil: -spørgelse, gennem landet. Offentlige og private virksomheder er optaget af at gøre alting så effektivt og omkostningsoptimalt som muligt. Der slankes og skæres, der ind- og outsources, der centraliseres og decentraliseres, der købes og sælges, der indgås skilsmisser og alliancer, der benchmarkes og benchlæres, der måles, vejes og evalueres – som aldrig før.

Man skal være ret speciel for at ønske sig ineffektivitet eller for bevidst at holde fast i ineffektive, tunge og omkostningskrævende strukturer og metoder. Og derfor kan man vanskeligt have noget imod alle disse bestræbelser – når og hvis de har et ordentligt sigte - for nu at bruge dette meget tætte og gamle danske ord, ordentlig. Men man kan undertiden være bange for, at nogle af disse aktiviteter gennemføres ud fra for snævre perspektiver og med for snævre eller spidse metoder og værktøjer, der så ved nærmere eftersyn viser sig at have skåret i sundt kød eller have ødelagt væv, sener og muskler, som var nødvendige for at bære den nye eller den tilsligtede effektivitet igennem til succes eller til fuld implementering – eller hvad man nu vil kalde det. Det kan man være bange for, men hvornår og hvordan kan man vide dette?

Det er en kamp imellem eller overvejelser og anfægtelser i området imellem det hårde og det bløde, imellem det kort- og det langsigtede, imellem resultater og økonomi på den ene side og ledelse, personaleledelse og udvikling på den anden side. Det er en forståelig kamp, og som alle kampe er den farlig for den svage. Den svage er personaleledelse, udvikling, det bløde.

Man kan sige én ting med sikkerhed: Hvis de mere effektive, hvis de slankede, sammenlagte, fusionerede og effektive skoler og institutioner skal fungere efter hensigten i fremtiden, så skal der være en kompetent ledelse og et velfungerende samarbejde; der skal ske en intensiveret videndeling inde i og imellem skolerne; der skal arbejdes med leder- og ledelsesudvikling; der skal arbejdes i grupper og teams; der skal arbejdes med den enkeltes karriere- og kompetenceudvikling – og meget andet. Og det er ikke uforenelige størrelser; det er sammenhørende aktiviteter og indsatsområder, der er hinandens forudsætninger. Og man kan ikke tage alle effektiviseringsaktiviteterne først og for sig, og så bagefter komme med alle personale- og ledelsesindsatserne. De hænger sammen.

Teamudvikling er givetvis én af hovedudfordringerne, både når det gælder det nære, den lille gruppe, men så afgjort også i den større sammenhæng, der hedder samarbejde imellem afdelinger, fag mm. i den enkelte skole og institution. Hver uge bliver jeg belært om, hvad der rundt om i danske offentlige og private virksomheder sættes til, fordi fag, afdelinger, funktioner m.m. ikke vil samarbejde, ikke vil arbejde ud fra helhedssyn. Og jeg skal hilse og sige, at man kan ikke få mennesker og afdelinger til at samarbejde bare ved at indføre nye strukturer, mere effektive systemer og værktøjer; det kan man kun opnå gennem ændrede holdninger og værdier i og blandt mennesker – og selvfølgelig også ved hjælp af allehånde nye strukturer, systemer og værktøjer.

Derfor er team-udvikling og team-arbejde vigtig – også i Folkeskolen. Menneskeforståelse og menneskesyn er vigtige temaer i den sammenhæng. Det drejer sig om at forstå sig selv og andre. Det er banalt, men ledelse og team-udvikling drejer sig om mennesker.

Sportens, kunstens og erhvervslivets verden har dybe fælles træk, siger forfatterne til en ny bog om teamarbejde. Det, som gør et team velfungerende, er, at enhver ved, hvornår det er hensigtsmæssigt at arbejde alene, og hvornår man skal arbejde sammen med de andre i teamet – at alle er i stand til at fungere som et orkester. For at dette kan ske, må man indbyrdes kende, bruge og anvende hinanden optimalt, hvilket kræver åbenhed og bevidsthed om, hvad der er til rådighed i teamet. Derfor må man kende sig selv og andre. I den nye bog kan man læse om eksempler på, hvordan man i praksis kan arbejde med teamudvikling. Om det handler den nye bog, som jeg hermed tillader mig at anbefale.

Refernce:

Edit Molkte-Leth og Anne Lundgren: Teamudvik-  
ling. Videndeling, ledelse og samarbejde. Borgen.  
223 sider. Pris kr. 299. ISBN 8721019614.