



🕒 3 min. 👁️ 📌 09-09-2016

4 fokusområder for ledere i en kompleks verden

Balanceret ledelse er vigtigt, når reformer og omstillinger er hverdag. Det handler ikke kun om at fokusere på at skabe mere for mindre, for så risikerer du at skabe den samme virkelighed, bare mere effektivt. Det er nødvendigt at skabe noget nyt og gøre organisationen mere robust. Her får du en forskers bud på, hvordan du gør.

Skribentinfo



[Brit Buchhave](#)

kontorchef
KL

Børn og unge skal undervises på nye måder, ældre skal rehabiliteres som et led i en ny måde at yde pleje og omsorg på, og ledige skal hurtigere ud på arbejdsmarkedet.

Kerneopgaverne i kommunerne er på stort set alle velfærdsområder præget af en række reformer, som sætter nye mål for opgaveløsningen. Det betyder, at de kommunale medarbejdere skal ændre deres faglige forståelse af opgaverne og ofte også ændre tilgangen til og samspillet med borgerne.

Det betyder også, at de kommunale lederes virkelighed ændrer sig. Lederne må fx tættre på den daglige opgaveløsning og den konkrete faglighed for sammen med medarbejderne at lykkes med omstillingerne.

Virkeligheden bliver mere kompleks

Generelt står de kommunale ledere i en situation, hvor der skal ydes mere for mindre, borgerne skal inddrages i højere grad og på nye måder, og organisationen skal styrkes på forskellige områder. Det kan fx være i forhold til at skabe større robusthed.

Parallelt med opgaverne med at lede store og omfattende forandringer på velfærdsområderne skal lederne fortsat klare alle de andre ledelsesopgaver, fx at skabe engagement, motivation og trivsel, undgå unødigt dokumentation og sikre god kommunikation om omstillingerne.

Kristian Dahl, cand.psych. og stifter af konsulentfirmaet LEAD – Enter Next Level, er særligt interesseret i ledelsesudfordringerne i den offentlige sektor. Han undersøger i øjeblikket sammen med en canadisk forsker, hvordan den danske offentlige sektor bedst ledes under forandringer og reformer.

”Det bliver rigtig vigtigt for politikere, topledere og ledere i den offentlige sektor fremover at holde tungen lige i munden og balancere både nye krav og ideer med gamle dyder, som vi ikke vil kaste på porten,” siger Kristian Dahl.

Nyt fokus på balance

Kristian Dahl mener, at den stigende kompleksitet kombineret med det øgede politiske pres for både at fastholde eller forbedre serviceniveauet og samtidig reducere de offentlige budgetter betyder, at der kommer et helt nyt behov for balance i offentlige ledelse.

Konkret arbejder Kristian Dahl sammen med den internationalt anerkendte forsker og tidligere topleder i Canada og FN Jocelyne Bourgon om et forskningsprojekt, der skal afdække, hvad man som leder skal have fokus på, for at skabe den nødvendige balance.

Bourgons tidligere forskning har involveret politikere og topembedsmænd i seks forskellige lande og har resulteret i en ny teoretisk model for offentlig administration kaldet New Synthesis of Public Administration.

De over 200 deltagere identificerede fire fokusområder for den offentlige sektor, som skal balanceres for at lykkes med forandringer og stramninger:

- Styr på tingene – Compliance
- Mere for mindre – Performance
- Innovation af velfærd sammen med andre – Emergence
- Modstandskraft og robusthed – Resilience.

Modellen kan også overføres til en dansk kontekst.

”Danske offentlige ledere har traditionelt været gode til at skabe mere for mindre. Der sker bare det, at hvis man kun fokuserer på at skabe mere for mindre, så risikerer man at skabe den samme virkelighed, bare mere effektivt. Men man skaber ikke noget nyt. Og det er ikke længere nok,” fortæller Kristian Dahl og fortsætter:

”Det er et spørgsmål om at forstå, at de forandringer, der sker i samfundet, skaber så komplekse udfordringer, at danske ledere er nødt til også at lave innovation sammen med andre og arbejde med robusthed.”

Lederne har en afgørende rolle

Forskningsgruppen bag modellen ser gerne, at offentlige ledere bruger tænkningen til at generere nye

muligheder for deres politikere og topledere.

”Ledernes rolle er vigtig, for lederne skal hjælpe politikere, borgere og medarbejdere med at udvikle et nyt mindset for, hvad offentlig service er. De fagprofessionelle har traditionelt opfattet sig som producenter af en faglig ydelse, hvor kvalitet handlede om at finde det rette serviceniveau med det rette omkostningsniveau,” fortæller Kristian Dahl.

Medarbejderne skal stadig mestre den klassiske faglighed, men de fagprofessionelle – og borgerne – skal vænne sig til, at borgerne nu skal være medproducenter på ydelserne.

”Det kræver en ny selvopfattelse og en ny faglighed, som lederne skal understøtte,” fortæller Kristian Dahl.

Det duer imidlertid heller ikke at anlægge et ensidigt fokus på, at løsningerne og serviceydelserne nu skal skabes sammen med borgerne og civilsamfundet.

”Det nytter ikke at løbe efter en samskabelsesdagsorden, hvis du ikke har styr på forvaltningsloven og ikke tænker både samskabelse og forvaltningsloven sammen med ønsket om at få mere service for færre ressourcer. Samtidig skal du også kunne udvikle organisationen, så den bliver mere robust,” understreger Kristian Dahl og fortsætter:

”Det er bestemt ikke let at skabe langsigtede løsninger, der gavner helheden. Men vi håber, at syntesemodellen kan være med til at skabe en øget bevidsthed om, at man er nødt til at have fokus på alle fire områder – styr på tingene, effektivitet, innovation og robusthed – for at finde løsninger, der holder både nu og i fremtiden.”

Du kan høre meget mere om New Synthesis of Public Administration og møde både Jocelyne Bourgon og Kristian Dahl på KL's Ledertræf den 3. oktober 2016 i Kolding.

Ledertræffet sætter fokus på ledelse – når kerneopgaverne skal omstilles.

Ledertræffet henvender sig særligt til kommunale chefer, der har ansvar for store velfærdsområder, ofte med titel af centerchef, fagchef eller afdelingschef.

Tilmeld dig på www.kl.dk/ledertraef2016 (<http://www.kl.dk/ledertraef2016>).

Jocelyne Bourgon og Kristian Dahl udgiver i 2017 bogen ”En ny syntese – ledelse i en reformtid”.

Læs mere:

[Forandring fryder - og forstyrrer](#)

[10 spørgsmål til forandringslederen](#)

[Hildebrandts 3 råd til forandringsledelse](#)