



🕒 3 min. 👁️ 📅 11-04-2014

Velfærdssamfundets overlevelse kræver forandringsledelse

Vi står midt i en forandring af velfærdssamfundet, hvor vi skal definere fremtidens version. Der er mange dagsordener på spil. Alle ansatte i kommuner og regioner, der leverer velfærden, bliver mere og mere afhængige af hinanden. Det kræver blandt andet ledere, der kan spille sammen, se sig selv i en helhed og lede i forandringer.

Skribentinfo

[Helene Bækmark](#)

Adm. direktør

Odense Kommunes Ældre- og Handicapforvaltning

Når man kigger på, hvad den offentlige sektor leverer, har fokus været for meget på input og output og for lidt på selve effekten for borgerne. Velfærdsledelse handler om at finde ud af, hvad det er for et formål, der er med mødet mellem det offentlige og borgerne.

Det handler om at lede i det paradoks, at hvis kommunerne og regionerne er dygtige til at møde borgerens behov og hjælpe borgeren, så overflødiggør vi samtidig os selv. Det betyder, at ledere og medarbejdere skal motiveres til at gøre deres ypperste samtidig med, at vi arbejder i en dagsorden om, at vi skal være færre.

Få i indlægget her inspiration til, hvordan du understøtter transformationen af velfærdssamfundet.

Konstante implementeringer

Velfærdsledelse handler også om at lede i en samtidighed. Der er mange dagsordener og initiativer, der skal fungere sammen, før vi kan lave den gode velfærd. Det kræver for eksempel udvikling af nye indsatser,

samspil til de økonomiske incitamentsstrukturer, udvikling af kompetencer, nye ledelses- og styringslogikker samt nye organiseringer. Og det skal den gode velfærdsleder blandt andet kunne rumme, så han eller hun ikke reduceres til at være en cirkulæreleder. For velfærd er ikke bare en statisk ydelse, men et møde med borgere, der hele tiden er i bevægelse.

Vi implementerer ikke en ting af gangen. Vi implementerer mange ting, der har en indbyrdes afhængighed, på samme tid. Det medfører nogle særlige krav til lederne. Alle forventer, at lederne flytter sig samtidig med, at de skal flytte mange andre. Forandringsledelse er blevet et vedvarende vilkår.

Varerne skal redesignes

Formålet med mødet mellem det offentlige og borgerne ændrer sig over tid. Dels fordi borgerne udvikler sig, og dels fordi samfundet ændrer sig. De borgere vi mødte for 20 år siden, havde ikke de samme behov som de borgere, vi møder i dag.

For år tilbage var de borgere, der kom ind i hjemmeplejen, præget af mange års fysisk arbejde med dårlige arbejdsstillinger, og flere ryg. Nu er der et mindretal i befolkningen, der ryger, men der er til gengæld en høj forekomst af inaktive ældre og diabetes, samtidig med at befolkningens mentale sundhed halter efter.

Det er en helt anden situation og de ydelser, vi kan tilbyde borgerne, er designet på et tidspunkt, hvor befolkningen så anderledes ud. Derfor er der behov for at formulere et politisk program for, hvad velfærdssamfundet i fremtiden skal gå ud på.

Større afhængighed

Vi har et godt velfærdssystem, men det leverer ikke det nødvendige outcome. Derfor står lederne blandt andet over for at transformere medarbejdernes måde at bruge deres kompetencer på, hvad det er for nogle indsatser, vi møder borgeren med, samt samspillet mellem borger og det offentlige.

Det er topledernes ansvar at sikre, at samtidigheden i bevægelserne er der, mens institutionslederen har ansvaret for at få samtidigheden til at realisere sig på arbejdspladsen. Dermed bliver det arbejdspladsen, der har ansvaret for, at leverancen ud til borgeren er i overensstemmelse med strategierne. Med andre ord bliver det førstelinjeledernes ansvar at realisere strategierne.

Leverancestyring og innovation

Hvis vi skal løse udfordringerne, kræver det blandt andet, at topcheferne tænker 360 grader rundt, når de går ind i de strategiske rum og vil lave forandringer.

Derudover kræver det, at vi arbejder med de innovative rum og klar leverancestyring. Den offentlige sektor er kendetegnet ved, at ting vokser nedefra. Det er imidlertid en udviklingsform, der er egnet til, at vi har bedre tid til, at noget udvikler sig. Vedvarende forandringer kræver et skarpt blik på, hvornår hvad skal være klar, for at noget andet kan rykke videre. Dermed kommer der en klar leverancestyring, som adskiller sig fra porteføljeledelse, og som faktisk også adskiller sig fra det, vi normalt kalder styring.

Krav til lederne

Udviklingen stiller nogle klare krav til velfærdslederne:

1. De skal have den mentale kapacitet til at kunne stå i det og turde stå i det. De skal kunne navigere og holde deres kompassikkerhed, selv om der er mange ting, der er i bevægelse omkring dem. Ellers kan de ikke skabe rammerne for, at medarbejderne kan holde til at være i vedvarende forandringer. Medarbejderne kigger mod deres nærmeste leder.
2. De skal kunne lede opad. De skal kunne have en dialog på tværs og langs af ledelseslagene. De skal ikke tænke i hierarkisk ledelse, men se sig selv som en del af et ledelseskollegium, hvor det er naturligt, at man kommunikerer om sin situation og udfordringer.
3. De skal kunne se sig selv i en helhed. Vi har haft en erfaring med at evaluere os selv som en succes, hvis vi selv er lykkedes med et borgerprojekt. Men man kan ikke længere evaluere sig selv og sige, hvis bare min brik er i orden, kan jeg være tilfreds. Der er masser af overgangssteder, hvor det er vigtigt, at den kompetence bliver skærpet.

Ledere skal lede flere forskellige fagligheder

Hvis man har haft en lederkarriere, hvor man udelukkende har været leder for medarbejdere med samme faglige baggrund som en selv, har man langt hen ad vejen været i sin komfortzone. Sådan forholder det sig ikke længere. Nu skal vi i langt højere grad agere tværfagligt, tværsektorielt og i forandringer. Vi skal ud på kanten af vores komfortzoner.

Det er der mange, der ikke har erfaring med, og der har vi en fælles opgave, så vi kan gøre det muligt for vores ledere at stå der.

Artikelserien fra Videncenter for Velfærdsledelse

[Jacob Torfing: Vi har brug for nye pejlemærker](#)

[Per Christiansen: Tag ansvar for overgangene](#)

[Christian Bason: Problemløsning med designattitude](#)

[Betina W. Rennison: Sådan mestrer du ledelsens paradokser](#)

[Bo Vestergaard: Få mere for mindre med relationel koordinering](#)

[Helene Bækmark: Velfærdssamfundets overlevelse kræver forandringsledelse](#)

Læs mere

[Maskinrummet - hvor er velfærdssamfundet på vej hen?](#)

[Topledere viser vej ud af velfærdskrisen](#)

[Relationel ledelse - når forandringer skal give mening](#)

