

# Forandringslandskabet i Velfærdsdanmark

Hvis man ønsker at være daglig leder af et område med stabil og uforstyrret drift, hvor opgaver, faglighed, teknologi, metoder, organisation, arbejdsdeling og økonomiske rammer ligger nogenlunde fast fra år til år, så skal man ikke søge et lederjob i kommuner og regioner anno 2016. For på alle de store offentlige arbejdspladser står der forandringer på menuen – ikke bare en gang i mellem, men hvert år.

Inden for kultur & fritid samt det tekniske område er det 80-90 pct. af lederne, der *det seneste år* har haft (med)ansvar for forandringer på egen arbejdsplads. På samtlige øvrige velfærdsområder i såvel kommuner som regioner ligger andelen mellem 90 og 100 pct. I den forstand viser undersøgelsen, at næsten alle offentlige ledere på decentralt niveau i praksis er forandringsledere. Se figur 1.

**Figur 1: De uberørte** Andel af ledere, der *ikke* har haft (med)ansvar for forandringer i løbet af et år

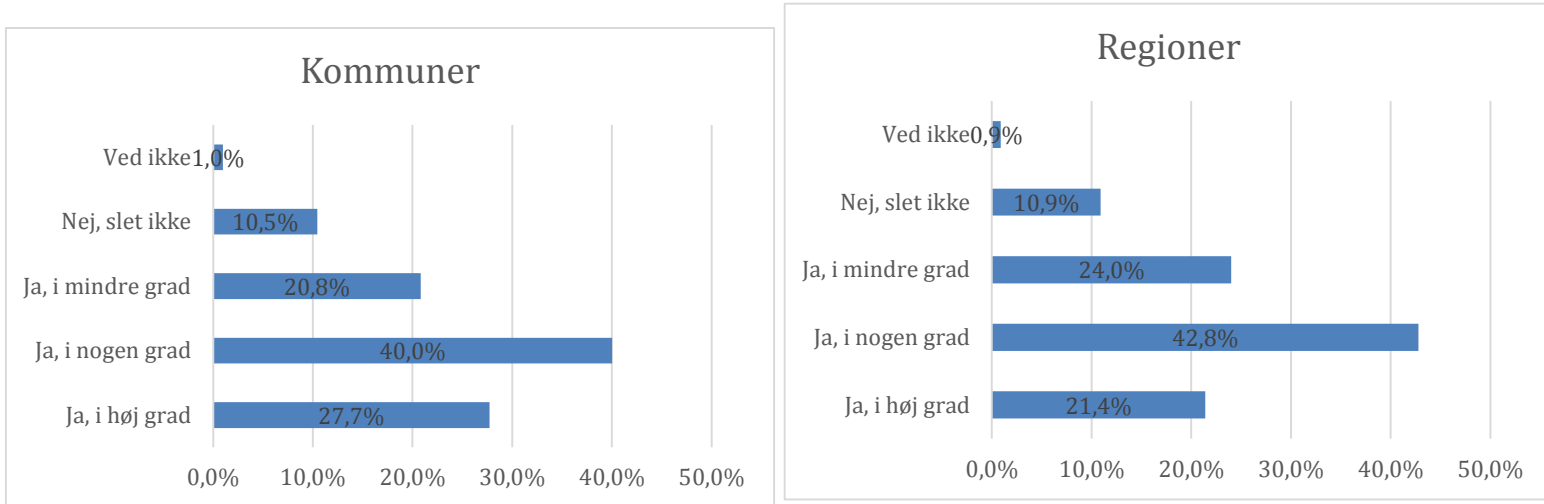
Område	Andel uberørte, pct.
Kultur- og fritidsområdet	18
Det tekniske område	10
Dagtilbud	10
Kommunal forvaltning	7
Sundhedsområdet (i kommuner)	6
Fritidsinstitution	5
Ældrepleje	5
Specialinstitution	4
Specialskole	3
Sygehus	3
Beskæftigelsesområdet	2
Skole (med SFO)	2
Psykiatrien	0
Institution (regional)	0
Regionens administration	0

Note: "Ved ikke"-svar er udeladt. De ligger på alle områder fra 0-3 pct.

Der er et vist element af forandring i al ledelse, så spørgsmålet er, om lederne overhovedet selv opfatter forandringerne som noget, der virkelig påvirker deres ledelsesopgave. Det gør i gennemsnit to ud af tre ledere på tværs af alle velfærdsområder. De svarer, at en eller flere af de forandringer, de har været igennem det sidste år, i "nogen" eller i "høj" grad har "ført til en væsentlig ændring af deres ledelsesopgave". Kun hver tiende angiver, at ledelsesopgaven er helt upåvirket. Se figur 2.

## Figur 2: En ændret ledelsesopgave

Andel af ledere, der har oplevet en væsentlig ændring af deres ledelsesopgave som følge af det seneste års forandringer



### De typiske forandringer

Undersøgelsen giver et klart billede af, hvilke *typer* af forandringer lederne har stået i spidsen for. Blandt 12 mulige typer udpeger ledere på tværs af alle velfærdsområderne især seks forandringstyper som særligt udbredte. Se figur 3.

### Figur 3: Forandringernes top 5

Andel af lederne, der har haft medansvar for forandringer med disse aspekter. Kommuner i alt og regioner i alt

Forandringstype	Kommuner i alt	Regioner i alt
<b>Omstrukturering</b> (fx ændring af organisationsstrukturen)	1. 63 pct.	1. 64 pct.
<b>Faglig fornyelse</b> (Implementering af nye faglige metoder og tilgange)	2. 56 pct.	4. 42 pct.
Introduktion af <b>ny teknologi</b> eller nye it-systemer	3. 44 pct.	2. 45 pct.
Implementering af <b>nationale reformer</b> (vedtaget i Folketinget)	4. 41 pct.	
<b>Besparelser</b> (fyringsrunder, budgetreduktioner mv.)	5. 38 pct.	3. 44 pct.
<b>Nye faggrænser:</b> Ny væsentligt ændret fordeling af arbejdsopgaver (fx fra en faggruppe til en anden)		5. 39 pct.

Mange ledere har også berøring med de øvrige typer af forandringer som flytning, sammenlægninger, nye ledelsesværktøjer, ændring i ledelsesstrukturen samt udlicitering eller hjemtagning af opgaver. Men kun på få af velfærdsområderne kommer én af disse forandringer med op i forandringernes top 5. *Figur 4* viser, hvilke typer af forandringer der er mest udbredt på otte udvalgte velfærdsområder.

### Figur 4: Forandringer på udvalgte velfærdsområder

De fem mest udbredte forandringer – på otte forskellige velfærdsområder. Andel af ledere, der har haft medansvar for de pågældende forandringstyper.

Forandringstype	Kommuner						Regioner	
	Skole	Dagtilbud	Specialinst.	Beskæftigelse	Ældrepleje	Forvaltning	Sygehus	Psykatri
Omstrukturering	61	59	71	83	57	71	66	71
Faglig fornyelse	53	62	53	68	58	63		36
Ny teknologi		45	42	55	45	51	52	
Nationale reformer	90			85				
Besparelser	39	41	44		30	43	49	39
Nye faggrænser	52				29	45	41	36
Sammenlægninger		23					41	
Flytning				53				
Nye ledelsesværktøjer			33					43

Som oversigten viser, er der på tværs af velfærdsområderne et stort sammenfald i, hvilke forandringstyper lederne har helt friske erfaringer med. Især to undtagelser skiller sig ud fra det samlede billede:

- *Implementering af reformer vedtaget i Folketinget* er generelt ikke blandt de fem mest udbredte forandringstyper, undtagen på to områder – skole og beskæftigelse – hvor de til gengæld berører næsten ni ud ti ledere. Det er tydeligvis implementeringen af dels folkeskolereformen, dels flere social- og arbejdsmarkedspolitiske reformer, som præger ledelsesopgaven på disse områder. Det vil i nogen grad være "tilfældigt", om en given sektor i et bestemt år arbejder med sådanne nationale reformer, selv om

der i nogle sektorer er en stærkere tradition for den slags "topstyring" end i andre.

- *Sammenlægninger* af institutioner er kun på to områder så udbredt, at det er med på forandringernes top 5. Det gælder dagtilbud og sygehuse, og på begge disse områder har der i de senere år været en markant tendens i retning af at etablere større enheder.

### Hvilke forandringer fylder mest?

At være med til en given forandringstype som leder betyder ikke nødvendigvis, at forandringen har lagt stort beslag på lederens ressourcer og energi. Derfor er lederne blevet bedt om at udvælge op til tre forandringstyper, der har fyldt særlig meget i deres arbejde i det forgangne år.

For kommuner hhv. regioner som helhed svarer billedet af de særligt krævende forandringstyper nogenlunde til forandringernes udbredelse. I begge sektorer er den hyppigste forandringstype, "omstruktureringer", således også den, flest ledere fremhæver som krævende. Blandt afvigelserne fra dette mønster kan nævnes:

#### I kommunerne:

- *Implementering af nationale reformer* opleves som særligt ledelsesmæssigt krævende af en meget høj andel – godt tre ud af fire – af de ledere, der har prøvet det.
- Cirka hver anden leder, der har gennemført *besparelser*, har det på sin top tre over forandringer, der fylder meget.
- *Implementering af ny teknologi* er en meget udbredt forandringstype, men det er kun hver tredje af de, der har prøvet det, som fremhæver det som særligt krævende.

#### I regionerne:

- To tredjedel af de ledere, der har gennemført *besparelser*, har dette på deres top tre over krævende ledelsesopgaver.
- Næsten hver anden leder har haft medansvar for at *indføre ny teknologi*, men kun hver sjette mener, at det fylder meget i lederens opgaveportefølje.
- *Nye faggrænser* eller andre former for ændret opgavefordeling er på top fem over almindelige ledelsesopgaver, men står langt nede på listen over de særligt krævende ledelsesopgaver.

Figur 5 viser for hhv. kommuner og regioner, hvor mange ledere der har de ti mest udbredte forandringstyper på deres top tre over de opgaver, der har fyldt mest for dem som forandringsledere.

Lederne er også blevet spurgt om, hvilke forandringstyper de forventer vil fylde meget i *fremtiden*. Dette fremgår også af figur 5. Bemærk, at tallene ikke er *direkte* sammenlignelige. De historiske tal vil typisk ligge lavere end de fremtidige, fordi en del ledere måske kun har været igennem én eller to *faktiske* forandringer det seneste år, mens flere frit kan pege på tre *mulige* fremtidige forandringer i det kommende år. Alligevel giver

ændringerne et fingerpeg om, hvilke forandringer lederne *i særlig grad* venter kommer til at fylde mere i deres ledergerning.

### Figur 5: Det der fylder – nu og fremover

Andel af ledere, der angiver, at en forandringstype hhv. "har fyldt meget det seneste år" og "vil fylde det kommende år". Lederne har kunne nævne tre forandringer. Procent og ændringer i procentpoint.

[Laves evt. med farvekodede pile op og ned med angivelse af pct.-ændring]

	Kommuner			Regioner				
	I år	Næste år	Ændring	I år	Næste år	Ændring		
1	Omstrukturering	36	41	+5	Omstrukturering	37	44	+7
2	Nationale reformer	33	30	-3	Besparelser	30	50	+20
3	Faglig fornyelse	31	42	+11	Sammenlægninger	20	33	+13
4	Besparelser	21	41	+20	Nye ledelsesværktøjer	19	22	+3
5	Sammenlægninger	15	26	+11	Faglig fornyelse	18	25	+7
6	Ny teknologi	15	28	+13	Ny teknologi	16	22	+6
7	Ny ledelsestruktur	14	27	+13	Ny ledelsestruktur	15	24	+9
8	Nye faggrænser	13	22	+9	Nye faggrænser	15	22	+7
9	Flytning	9	10	+1	Flytning	15	21	+6
10	Nye ledelsesværktøjer	6	14	+8	Nationale reformer	4	10	+6

I kommunerne springer især to ting i øjnene. For det første falder andelen af ledere, der forudser, at implementering af (nye) nationale reformer kommer til at fylde meget i deres hverdag. Det gælder fortsat næsten hver tredje kommunale leder, men svarene tyder på, at lederne samlet set vurderer, at denne opgave ikke vokser yderligere. For det andet er det tydeligt, at andelen af ledere, der forventer besparelser som en krævende del af deres ledelsesopgave, vokser særligt markant.

Også i regionerne er forventningen om i højere grad at skulle lede besparelser den mest markante udvikling fra i år til næste år. Halvdelen af lederne svarer, at de forventer besparelser som en af deres tre vigtigste forandringer i den nærmeste fremtid, og dermed rykker besparelser op som nummer ét på de regionale ledes to-do-liste, når det gælder forandringer. Lederne forudser også, at opgaven med at skulle lede sammenlægninger fortsætter mindst usvækket.

### Hvad er de ledelsesmæssige udfordringer?

Enhver forandringsproces rummer en række generelle ledelsesmæssige udfordringer. Lederne i undersøgelsen er blevet bedt om at pege på, hvad de har oplevet som særligt udfordrende i forbindelse med de forandringer, de har gennemført det seneste år. De har fået følgende ti udfordringer at vælge imellem – og har kunne pege på så mange af dem, de ville:

- Afklaring omkring mit eget ledelsesrum og rammer
- At håndtere modstand fra medarbejdere, borgere, lederkolleger eller andre modstandere af forandringen
- (At etablere) Nye samarbejdsrelationer
- At forandre arbejdspladskulturen
- At skabe motivation og engagement
- At håndtere tryk/utyrdighed
- At få overblik over forandringens omfang og tidsperspektiv
- At blive klar på, hvornår forandringen er tilfredsstillende gennemført
- At omstille opgaveløsningen
- At sikre driften, mens forandringsprocessen var i gang.

Der er på tværs af alle velfærdsområderne en bemærkelsesværdig stor enighed om, hvilke fem af de ti opgaver der er særligt udfordrende. Ser man på kommuner og regioner under ét, er den prioriterede rækkefølge endda helt identisk. Det er først på de enkelte velfærdsområder, man kan se en vis forskel på, hvad lederne oplever som særligt udfordrende i forandringsprocesser. Figur 6 viser, hvad lederne på otte udvalgte velfærdsområder betragter som deres fire største opgaver, når det gælder forandringsledelse.

#### Figur 6: Det sværeste er at ...

De særligt udfordrende ledelsesopgaver i forandringer. Andel af lederne på otte velfærdsområder, der peger på den enkelte udfordring.

Udfordring // velfærdsområde	Kommuner							Regioner		
	Kommune i alt	Skole	Dagtilbud	Specialinst.	Beskæftigelse	Ældrepleje	Forvaltning	Region i alt	Sygehus	Psykiatri
1. Forandre arbejdspladskultur	54	59	50	53	53	56	55	57	58	47
2. Skabe motivation	53	65	50	46		55	53	55	57	54
3. Håndtere modstand	50	55	50	47	49	52	48	54	53	68
4. Sikre drift	49				63	50	63	43	48	
5. Håndtere utryghed	46	56	45	46	45			42		
Afklare ledelsesrum										57

Der tegner sig et tydeligt mønster i ledernes svar. De sværeste udfordringer er *ikke* de mere praktiske eller formelle aspekter af forandringerne – fx at omstille opgaveløsningen, etablere nye samarbejder, afklare rammer og ledelsesrum, skabe overblik eller fastlægge succeskriterier. Det er ret entydigt de *relationelle* og/eller *emotionelle* forhold, lederne oplever som udfordrende. På tværs af velfærdsområder handler det først og fremmest om at håndtere en række beslægtede problemstillinger som kultur, motivation, engagement, modstand og utryghed – og om at på denne baggrund at sikre en stabil drift igennem forandringsperioden.

### **Sådan er undersøgelsen gennemført**

Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført i perioden 17.-31. marts 2015.

Deltagerne er rekrutteret via maillister fra deres respektive fagforbund. Der er opnået svar fra:

- 1.223 ledere på decentralt niveau i kommunerne – inden for alle kommunale velfærdsområder og den kommunale forvaltning.
- 240 ledere på decentralt niveau i regionerne – fordelt på sygehuse, psykiatri, institutioner og den regionale forvaltning.

I både kommuner og regioner er det store flertal af deltagerne ledere i første række, dvs. ledere, der kun har medarbejdere under sig. En mindretal har dog både medarbejdere og andre ledere under sig.