

Forandring fryder – og forstyrrer

Tæt på forandringsledelse i praksis

Indhold

KAPITEL 1	
Et helhedsindtryk af de offentlige forandringer	4
KAPITEL 2	
10 spørgsmål til forandringslederen	7
FEM FORTÆLLINGER OM AT LEDE FORANDRINGER	11
KAPITEL 3	
Organisationsændringer på hospitalerne	12
KAPITEL 4	
Implementering af reformer i folkeskolen	18
KAPITEL 5	
Introduktion af ny teknologi på ældreområdet	24
KAPITEL 6	
Budgettilpasninger i dagtilbud	30
KAPITEL 7	
Faglig fornyelse på det specialiserede socialområde	36
VÆKSTHUS FOR LEDELSE	42

Forandring fryder – og forstyrer

Tæt på forandringsledelse i praksis

© Væksthus for Ledelse 2016

Projektledelse

Claus Herbert, KL

Astrid Christine Jensen-Kanstrup, KL

Dorthe Storm Meier, OAO

Charlotte Koch Hess/Anne Mølholm, Danske Regioner

Redaktion

Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design

Karen Krarup

Tryk

PRinfoTrekroner Jessen & Co.

ISBN 978-87-93365-39-1

ISBN 978-87-93365-40-7-pdf

Forord

Forandringer fylder så meget i offentlige leders hverdag, at det på den ene side knap giver mening at tale om forandringsledelse som en separat og særlig ledelsesopgave. På den anden side bliver mange af de kendte ledelsestemaer – mening, motivation, kommunikation, inddragelse, tillid osv. – under en forandring særligt udfordrende. For selv om forandring ofte fryder, oplever ledere og medarbejdere den også nogle gange forstyrrende – eller ligefrem frustrerende.

Det er baggrunden for det projekt om ledelse af forandringer på fem af de store velfærdsområder, som Væksthus for Ledelse i denne publikation præsenterer resultaterne af. Projektets mål er at gå helt tæt på fem af de konkrete forandringer, som i de senere år har fyldt mest i kommuner og regioner, og lade de ledere, der har stået i forreste række undervejs, dele deres erfaringer og refleksioner.

Formålet er, at ledere i den offentlige sektor kan spejle sig i disse erfaringer og finde inspiration til deres næste forandringsproces.

Projektet bygger på tre hovedkilder: 14 brede, undersøgende gruppeinterview med ledere i kommuner og regioner, en omfattende spørgeskemaundersøgelse blandt næsten 1.500 offentlige ledere samt lederworkshops om udvalgte forandringstyper på fem forskellige velfærdsområder.

Publikationen bygger ikke på nogen bestemt teori om eller tilgang til forandringer – og præsenterer heller ingen nye teorier og modeller. Tværtimod lader vi lederne egne fortællinger, eftertanke og gode råd tale for sig selv i det håb, at læsningen vil være som at lytte til en god samtale mellem ledere med værdifulde erfaringer.

Publikationen handler især om ledelse i første række, men der er masser af stof til eftertanke også for de chefer og topledere, der er med til at sætte forandringerne i gang og/eller har ansvaret for de rammer, de foregår inden for.

Tak til alle de mange ledere, der i interview, workshop eller survey har været med til at tegne billedet af, hvordan der arbejdes med forandringer i kommuner og regioner. Vi håber, at de dermed har bidraget til, at der bliver mere fryd, passende forstyrrelser og færre frustrationer i fremtidens forandringer.

Væksthus for Ledelse

Solvejg Schultz-Jakobsen, KL
Formand

Bodil Otto, Forhandlingsfællesskabet
Næstformand

KAPITEL 1

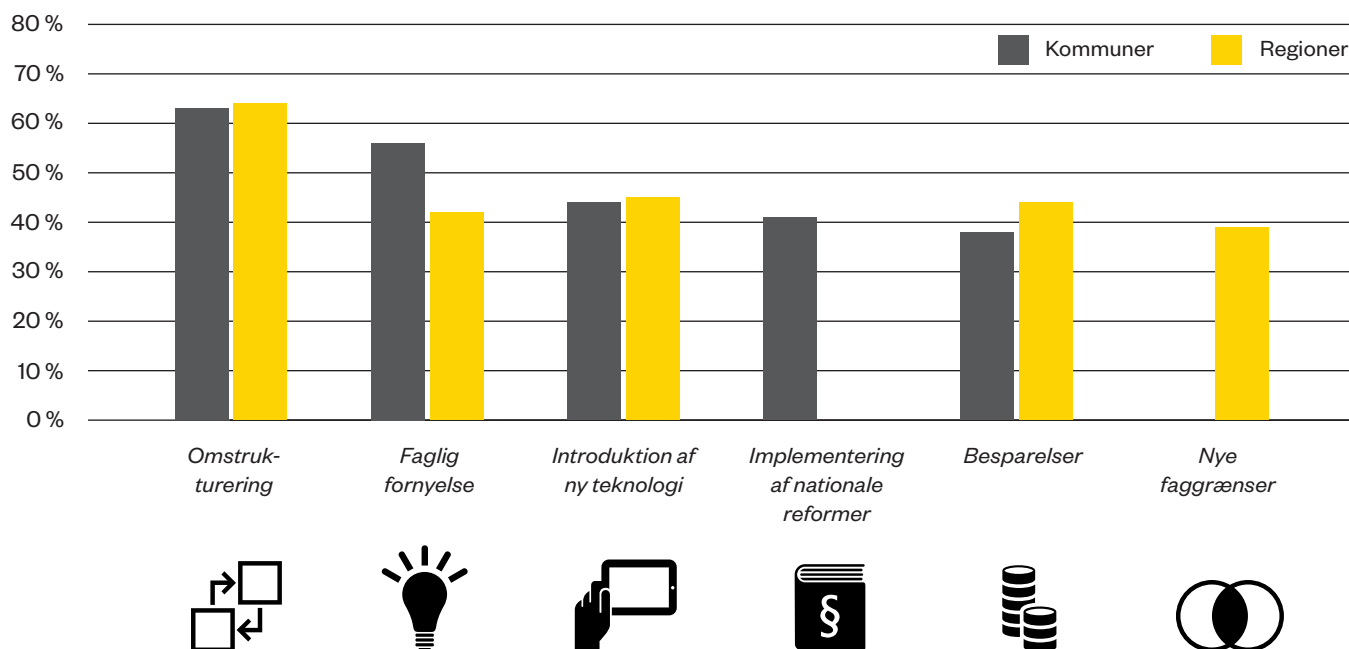
Et helhedsindtryk af de offentlige forandringer

I spørgeskemaundersøgelse og interview tegner ledere på tværs af de store velfærdsområder et klart billede af en række grundvilkår for nutidens forandringsledelse:

Forandringspresset er højt og konstant, og det kræver relationel råstyrke at lykkes med forandringer – blandt andet fordi politikere, chefer, lederkolleger, medarbejdere og borgere ofte hvisker lederne hver deres stikord i ørerne.

Figur 1: Forandringernes top-5

Andel af lederne, der har haft medansvar for forandringer med disse aspekter i det seneste år.



Forandringstype

1. Alle er forandringsledere

Ingen offentlige ledere ligger i læ for forandringens vinde. På alle de store velfærdsområder står der forandringer på menuen – ikke bare en gang imellem, men hvert år. Samlet set er det mindst 9 ud af 10 ledere, der har stået i spidsen for en eller flere forandringer i løbet af det seneste år. Og to ud af tre ledere siger, at disse forandringer har ført til ”en væsentlig ændring af deres ledelsesopgave”.

Omstrukturering, faglig fornyelse og indførelse af ny teknologi er blandt de mest udbredte forandringstyper, men at gennemføre besparelser fylder også meget – både nu og i ledernes forventninger til fremtiden. Se figur 1. Forandringsledelse er groft sagt ikke noget, nogle ledere bedriver en gang imellem, men noget, alle ledere konstant er i gang med. Det er derfor blevet en integreret del af ledelsesopgaven at klæde sin organisation på til forandring – sideløbende med at opretholde en god drift.

2. Forandringer er både ens og forskellige

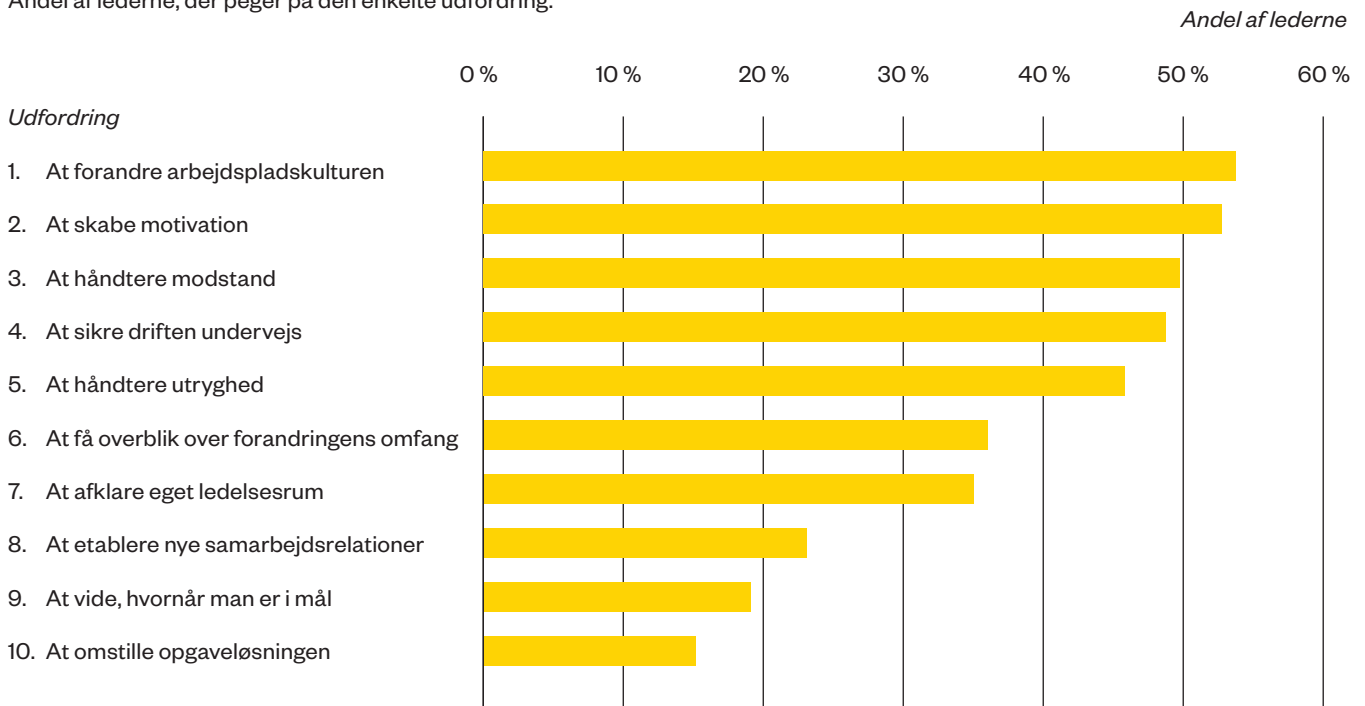
Der er langt fra fx at slå to hospitalsafdelinger sammen til at implementere folkeskolereformen eller implementere ny velfærdsteknologi i ældresektoren. Forandringerne vil ofte have forskellige formål, forløb, interessenter og konfliktpotentialer. Alligevel ligner en række af ledelsesudfordringerne ved offentlige forandringer hinanden. På tværs af fem velfærdsområder fortæller lederne fx beslægtede historier:

- Om mange interessenter og indledende skepsis blandt medarbejdere og borgere.
- Om betydningen af gennem god kommunikation og involvering at oversætte politiske beslutninger til hverdagens opgaver og skabe mening.
- Om stærkere bestræbelser på at fokusere på kerneopgaven og dokumentere effekten for borgerne.

Det betyder, at selv om der ikke findes én drejebog til alle forandringer, kan offentlige ledere sagtens lære af hinandens erfaringer, selv om de er høstet i en anden sektor eller under en anden type af forandring.

Figur 2: Det sværeste er ...

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



Note: Lederne har svaret på spørgsmålet: "Hvad oplevede du som særligt udfordrende i forbindelse med de forandringer, du har gennemført? Markér gerne flere svar."

Tallene er her vist for kommunale ledere. Ledere i regionerne har præcis samme top-5.

3. De "bløde" udfordringer er de hårdeste

Der er da også på tværs af alle velfærdsområder stor enighed om, hvilke ledelsesudfordringer der er særligt krævende i forbindelse med forandringer. Det er ikke de mere praktiske eller formelle aspekter af forandringerne – fx at omstille opgaveløsningen, afklare rammer, skabe overblik eller fastlægge succeskriterier – selv om alt dette er et vigtigt fundament at bygge forandringerne på.

Det er derimod især de relationelle forhold, lederne oplever som særligt udfordrende: at forandre arbejdspladskulturen, at skabe motivation og engagement samt at håndtere modstand og utryghed blandt medarbejdere, borgere og andre. Se figur 2.

4. Der er hele tiden "gæster" i ledelsesrummet

Ledere i første række oplever meget tydeligt, at de ikke er "alene i deres ledelsesrum". Især ved de mange forandringer, der kommer til lederne oppe- eller udefra, er det mærkbart, at nogle andre vil noget med organisationen; det være sig nationale initiativer, lokalpolitiske målsætninger eller nye faglige eller styringsmæssige initiativer fra forvaltningen.

Ingen ledere har arbejdsro eller fuld selvbestemmelse, og det skyldes ikke bare, at politikere og chefer sætter nye forandringer i værk, men også, at forandringer har mange (legitime) interessenter: medarbejdere, brugere, borgere, andre dele af det offentlige, private aktører m.fl. Med den kompleksitet er det et vilkår for førstelinjelederen at kunne balancere flere hensyn; man kan sjældent bare selv tage faklen, gå forrest og vise vejen.

Hovedresultaterne fra Væksthus for Ledelses survey om forandringsledelse er samlet i en minirapport, der kan læses på lederweb.dk/forandringsrapport.

KAPITEL 2

10 spørgsmål til forandringslederen

Forandringer er forskellige. Vilklårene for at lykkes med dem varierer. Og den enkelte leder har sin egen måde at gøre tingene på – ud fra sin personlighed, sin ledelsesstil og sit kendskab til den verden, forandringen skal fungere i. Der kommer aldrig en brugbar drejebog i forandringsledelse, som virker lige godt for alle.

Men selv om ledelsesudfordringerne er forskellige, stiller mange af lederne sig selv de samme spørgsmål. Og på tværs af de fem forandringer, projektet har undersøgt, er der også mange lighedspunkter i den måde, lederne vælger at håndtere forandringsprocessen på.

Her kommer de ti mest brændende spørgsmål, vi har mødt i dialogen med de mange offentlige ledere. En række af de mest typiske svar er fremhævet i teksten. Endnu flere findes i de fem følgende kapitler.

DE 10 SPØRGSMÅL

1. Hvor stort er dit spillerum til at præge forandringen?
2. Hvilke dele af forandringen haster – hvad kan vente?
3. Hvor velforberejdede er I på denne forandring – og på de næste?
4. Hvilke følelser sætter forandringen i gang?
5. Hvordan gør du forandringen motiverende for alle?
6. Hvordan skal du kommunikere om forandringen?
7. Hvordan påvirker forandringen jeres borgere og kerneopgave?
8. Hvilken indflydelse kan medarbejdere og borgere få på forandringen?
9. Hvor kan du som leder hente hjælp og støtte i forandringsprocessen?
10. Hvad kræver det af dit lederskab at stå i spidsen for forandringen?

1. HVOR STORT ER DIT SPILLERUM TIL AT PRÆGE FORANDRINGEN?

Som offentlig leder i første række kommer mange af de forandringer, du skal gennemføre, oppefra. National lovgivning, lokalpolitiske beslutninger eller nye fælles principper og tiltag på tværs af hele kommunen eller regionen. Ved løbende at **lytte dig ind på de politiske signaler** på dit område styrker du dine muligheder for at lede din egen organisation strategisk – og gøre forandringerne til dine.

Du kan eksempelvis lede fagligt opad, udfordre dine chefer og med viden og argumenter fra praksis forsøge at **præge de forandringer, der er på vej**, så de passer bedst til den virkelighed, forandringerne skal fungere i. Du kan også afsøge, **hvor stort dit ledelsesrum er i forandringerne**. Ligger mål og metoder helt fast? Hvor stort er spillerummet for lokale variationer og eksperimenter? Over- eller undervurderer du dine frihedsgrader, får du ikke det bedste ud af forandringen.

2. HVILKE DELE AF FORANDRINGEN HASTER – HVAD KAN VENTE?

Større forandringer med mange parallelle processer risikerer at begrave dig og organisationen i kompleksitet. I kan ikke starte i et tilfældigt hjørne, give alt lige meget opmærksomhed og håbe at nå det hele til tiden.

Du er nødt til at **skaffe dig overblik over forandringslandskabet** for at kunne foretage de nødvendige prioriteringer. Hvilke processer skal have hurtig og fuld opmærksomhed, hvilke kan tåle at foregå i et lavere tempo eller vente til en senere fase? Det har du sikkert brug for at afstemme med din chef og forandringens andre aktører, så du kan **omsætte din prioritering og timing i en plan**, der kan formidles og følges op på.

3. HVOR VELFORBEREDTE ER I PÅ DENNE FORANDRING – OG PÅ DE NÆSTE?

Der går som regel et stykke tid, fra en forandring viser sig i horisonten, til den er så tæt på land, at du kan se præcis, hvad den indeholder. Det er "ventetid", du som leder kan bruge til forberede dig selv og organisationen ved at **tænke strategisk over, hvad I kan og vil bruge forandringen til**.

Ved at være på forkant kan du bedre sætte dit præg på forandringen og derved dels udvide og udnytte jeres lokale spillerum, dels undgå, at I sidder for længe i en uproduktiv venteposition. Hvis ændringerne fx medfører, at I skal opbygge nye kompetencer eller samarbejdsrelationer, kan I tage hul på det i god tid.

4. HVILKE FØLELSER SÆTTER FORANDRINGEN I GANG?

Forandringer forstyrrer den etablerede orden, og det kan skabe en vis irritation blandt medarbejderne at skulle ændre vaner, bruge nye metoder og systemer osv. Det skal du som leder kunne håndtere. Endnu vigtigere er det dog, at du er **opmærksom på, om der er voldsommere følelser på spil**.

Det kan fx være nogle, som oplever, at forandringen er udtryk for mistillid til, at de gør deres arbejde godt nok, eller at der slet ikke bliver brug for dem og deres kompetencer i fremtiden. Det kan skabe en uro og en utryghed, som gør det meget svært at få medarbejderne aktivt og konstruktivt med på det nye. **Den frygt er du nødt til at adressere direkte** – enten ved at vise, at den er ubegrundet eller ved at **anvise konkrete handlemuligheder** for den enkelte eller fx en hel faggruppe.

5. HVORDAN GØR DU FORANDRINGEN MOTIVERENDE FOR ALLE?

Forandringer, der kommer udefra, er ikke altid født med et formål, som du selv eller medarbejderne umiddelbart forstår og accepterer. Den følelse af mening og motivation, der er nødvendig for at realisere forandringens formål i hverdagen, er du som leder nødt til aktivt at bidrage til. Derfor må du også kunne leve dig ind i forandringens intention, så du kan stå loyalt på mål for den.

I nogle tilfælde skal du måske blot **forklare den dybere mening** og fx **oversætte mere generelle og abstrakte principper** til noget, der har en positiv betydning for medarbejdernes hverdag. Men du kan også have brug for at **appellere til medarbejdernes forståelse** for, at meningen ligger i hensynet til et større, fælles bedste – fx at få områdets økonomi til at hænge sammen eller at styrke andre dele af en samlet indsats for borgerne.

6. HVORDAN SKAL DU KOMMUNIKERE OM FORANDRINGEN?

Forandringer skaber uro, og den begynder som regel, så snart de første rygter om noget nyt begynder at cirkulere. Det effektive modtræk er hurtig og præcis information om, hvad der kommer til at ske. Det er bare langt fra altid, at du som leder kan gøre dét, fordi du ikke selv har sikker viden, eller fordi der hele tiden sker noget nyt.

Løsningen vil typisk være, at du må **kommunikere så tidligt, hyppigt, ærligt og direkte, du kan**, herunder være åben om, hvad man ikke ved, og hvornår der kan ventes mere klar besked. **Pas på med at undervurdere behovet for kommunikation** under forandringer. Glem ikke, at når du introducerer en forandring, har du nok selv arbejdet med at forberede den i måneder, mens dine medarbejdere måske kun har haft dage eller timer til at vænne sig til tanken om noget nyt.

7. HVORDAN PÅVIRKER FORANDRINGEN JERES BORGERE OG KERNEOPGAVE?

Forandringsledelse diskuteres ofte ud fra samspillet mellem leder og medarbejdere. De borgere, brugere eller patienter, det hele handler om, risikerer at blive overset eller klemmt i den organisatoriske tumult, forandringerne medfører.

Som leder er din opgave i høj grad **at repræsentere kerneopgaven og dermed også borgernes perspektiv**. I princippet deler både medarbejderne og politikerne ønsket om at gøre en mærk- og målbar forskel for borgerne, men i en forandringsproces kan du være nødt til at **balancere borgernes ønsker i forhold til andre interesser og hensyn**. Borger- og kerneopgaveperspektivet kan man blandt andet styrke ved direkte at **kommunikere og samarbejde tæt med borgerne** – herunder pårørende og familier – i forandringsarbejdet.

8. HVILKEN INDFLYDELSE KAN MEDARBEJDERE OG BORGERE FÅ PÅ FORANDRINGEN?

At involvere medarbejdere og borgere aktivt i forandringen er som regel den korteste vej til både ejerskab og den nødvendige viden om, hvordan ændringerne virker i hverdagen. Involveringen kan fx være med til at generere nye ideer, tilpasse standardløsninger til lokale forhold og kvalificere dine egne løsningsforslag.

Som leder er du nødt til at **afklare, hvilken grad af medarbejder- og borgerinvolvering du kan og vil tilbyde**. Lægger du op til større indflydelse, end du reelt kan give, kan involveringen give bagslag. En afgørende del af involveringen er derfor, at du **gør det tydeligt, hvilke dele af forandringen der ligger fast** og må betragtes som et vilkår.

9. HVOR KAN DU SOM LEDER HENTE HJÆLP OG STØTTE I FORANDRINGSPROCESSEN?

Som leder har du et hovedansvar for forandringerne på arbejdspladsen, men du behøver og bør ikke stå alene med det. At **sikre dig adgang til sparring, moralsk støtte og praktisk hjælp** er ofte både forudsætningen for, at du selv kommer helskindet igennem processen, og at forandringen bliver tilstrækkeligt bredt forankret.

Din egen chef, dine sideordnede lederkolleger og dit ledernetværk er oplagte muligheder. Det samme er MED-udvalg, tillidsvalgte og en eventuel brugerbestyrelse. Men ofte er det lige så vigtigt, at du **udpeger nøglepersoner blandt medarbejderne**, fx til ambassadører, der kan være med til at løfte vigtige dele af forandringsarbejdet, fx at informere, svare på spørgsmål og bremse rygter.

10. HVAD KRÆVER DET AF DIT LEDERSKAB AT STÅ I SPIDSEN FOR FORANDRINGEN?

At være leder handler generelt om, at du skal tage ansvar for helheden. At du tør træffe beslutninger uden fuld sikkerhed. At du har modet til at **udfordre det, der står i vejen for fælles resultater** – også når det ikke er populært. Er du en god leder, er der store chancer for, at du også er en god forandringsleder.

Alligevel har du måske brug for at **genopfriske og bekræfte din "leder-ed"**, inden du går ind i en forandringsproces. For her er du ret sikker på ikke blot at få brug for praktisk projektledelse, men også hele dit personlige lederskab. Fordi du som leder har hovedansvaret for, at de forandringer, der måske først forstyrrer, forvirrer og frustrerer, ender med at fryde og forbedre.

Alle de ti spørgsmål udfoldes mere detaljeret i fortællingerne på de enkelte velfærdsområder (kapitel 3-7), som går i dybden med nogle af de mest påtrængende spørgsmål i den pågældende forandringsproces.



KAPITEL 3 – 7

Fem fortællinger om at lede forandringer

De følgende fem kapitler zoomer ind på én særlig udvalgt forandring på et bestemt velfærdsområde:

Organisationsændringer på hospitalerne

Implementering af reformer i folkeskolen

Introduktion af ny teknologi på ældreområdet

Budgettilpasninger i dagtilbud

Faglig fornyelse på det specialiserede socialområde

Man kan vælge at læse det eller de kapitler, der handler om ens eget område eller mest aktuelle forandringsproces. Men der vil være nyttige erfaringer for alle forandringsledere i alle fem fortællinger – også fordi én forandring sjældent kommer alene.

De fem forandringer er udvalgt på baggrund af surveyen og de brede, indledende interview som nogle af de forandringsprocesser, der har fyldt særlig meget for ledere på det pågældende velfærdsområde.

På hvert område er ledelsesudfordringer og -strategier for netop denne forandringstype blevet diskuteret i en workshop med 5-8 udvalgte ledere. De er blevet bedt om at dele både deres succeser og dyrekøbte erfaringer, så andre ledere kan reflektere over dem i deres forandringsledelse.

I hvert kapitel er ledernes synspunkter sammenfattet i fem korte anbefalinger med tilhørende eksempler og refleksioner.

For at sikre maksimal åbenhed – også om udfordringer og fejl – er lederne citeret anonymt. Foruden erfaringer fra workshopdeltagerne indgår også enkelte citater fra projektets fokusgrupper og fritekstbesvarelser fra surveyen.

KAPITEL 3

Organisationsændringer på hospitalerne

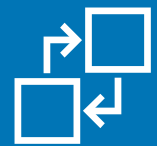
Når hospitalerne omstrukturerer og fx lægger afdelinger sammen, skal kulturer og rutiner mødes og finde en ny fælles form. For at lykkes med det skal lederne blandt andet forberede organisationen godt på ændringerne, gøre meningen med dem tydelig, bygge bro over kulturkløfter, sikre sig de rigtige medspillere – og passe godt på sig selv i processen.

Det er de organisatoriske forandrings tid i sundhedsvæsenet i disse år. Én leder siger det sådan: ”Vi ved godt, at det ikke falder til ro – forandringer er det nye normale.”

Sidste år var to ud af tre ledere i hospitalsvæsenet med i en omstrukturering – og dermed er det den hyppigste forandringstype i sektoren. Også sammenlægninger er på ledernes top-5 over forandringer. De to forandringer er i dette kapitel slået sammen under overskriften organisationsændringer.

Disse forandringer spænder vidt. Fra en mindre overflytning af patienter, opgaver og medarbejdere fra en afdeling til en anden til mere gennemgribende omstruktureringer af arbejdsgange og arbejdsdeling på hospitalet med det formål at kombinere en højt specialiseret behandling med øget fokus på at skabe bedre sammenhængende patientforløb. Endelig er afsnit, afdelinger eller hele hospitaler mange steder blevet fusioneret – typisk for at sikre en større faglig bæredygtighed.

Fælles for de fleste forandringer af denne type er, at de udfordrer eksisterende samarbejdsrelationer. Fordi der kommer nye medarbejdere ind i en etableret enhed, eller fordi man skal til at orientere sig mod andre afdelinger, faggrupper eller samarbejdspartnere, end man var vant til. Organisationsændringer vil – og skal – typisk forstyrre den etablerede orden og kultur. Som leder bliver hovedudfordringen at realisere ændringens formål, uden at forstyrrelserne går for meget ud over hverken kvalitet, effektivitet eller trivsel.



Ledernes fem anbefalinger

1. Kom forandringerne i forkøbet
2. Få det bedste med fra begge parter
3. Skab mening og motivation
4. Skaf allierede og ambassadører
5. Find en personlig støtte

Surveyen viser, at de ledere i hospitalsvæsenet, der lige har været igennem en fusion e.l., i høj grad opfatter de relationelle og kulturelle opgaver som deres største udfordringer. I dette kapitel giver en række ledere deres bud på, hvad der er vigtigt og svært, når man som førstelinjeleder skal stå i spidsen for organisationsændringer.

1. Kom forandringerne i forkøbet

”Det er utrolig vigtigt at forberede en sammenlægning ordentligt. Vi kan ikke begynde med at melde ud, at vi ikke ved, hvad der skal komme. Det kan medarbejderne ikke håndtere. Hvis de skal med på sådan en forandring, skal man kunne sige klart og tydeligt, hvad målet er.” Sådan sammenfatter en ledende sygeplejerske sin egen læring af en fusionsproces. I praksis er dét bare ikke altid så let, som det lyder på et projektlederkursus.

I nogle tilfælde er man som leder nødt til at stille sig op og formidle en forestående ændring til medarbejderne, før de højere ledelseslag har kommunikeret præcist om de nye rammer, roller og opgaver. I den situation vælger nogle ledere at blive i venteposition, mens andre går i gang med selv at skabe en mening i forandringen. I begge tilfælde oplever mange ledere et vakuum i deres ledelsesrum:

”Vi ved ikke, hvad der skal ske i morgen, men det kunne være rart at kende nogle af milepælene i forandringen, så vi ved, hvornår der sker noget, og hvad det er, vi venter på. Så kunne vi også bedre bruge ventetiden før sammenlægningen til noget fornuftigt. Lære hinanden at kende, afklare kerneopgaven, samstemme systemer og politikker, tage hul på kulturændringer, forberede besparelser, vi ved kommer osv.,” siger en leder.

At navigere i tåge

Flere ledere peger på, at det både er nødvendigt og muligt at være proaktive ved fx at lægge planer og forberede organisationsændringer, selv om forholdene er komplekse og omskiftelige.



Det er utrolig vigtigt at forberede en sammenlægning ordentligt. Vi kan ikke begynde med at melde ud, at vi ikke ved, hvad der skal komme. Det kan medarbejderne ikke håndtere.



Vi ved, at vi på et tidspunkt skal flytte. Derfor træner vi allerede nu nye arbejdsgange, mens vi stadig er i kendte og trygge rammer. Når først vi flytter, skal det nok blive udfordrende og utrygt på andre punkter.

”Vi ved, at vi på et tidspunkt skal flytte, blive en kæmpestor afdeling og modtage dobbelt så mange patienter. Derfor skal vi allerede nu gøre alt, hvad vi kan, mens vi stadig er i kendte og trygge rammer. Vi er langt bedre stillet, hvis vi på forhånd ved, hvordan vi vagtplanlægger, samarbejder på tværs, styrer personalepolitikken osv. Derfor træner vi allerede nu nye arbejdsgange. Når først vi flytter, skal det nok blive udfordrende og utrygt på andre punkter,” siger en leder.

En vigtig del af den mentale forberedelse af organisationsændringer er den måde, man som leder taler om forandringer på:

”Alle ved, at vilkårene er foranderlige, men det er meget vigtigt også at sige, at vi godt kan agere i omskifteligheden; at vi har erfaring med at komme godt ud af forandringerne. Vi skal huske at pege på, at meget af det, der tidligere har frustreret os, jo faktisk er endt godt,” siger en leder.

Den nødvendige prioritering

God planlægning handler også om at prioritere, hvilke forandringer man i en periode tilfører særlig ledelsesmæssig energi og opmærksomhed. Der er måske ikke noget, man helt kan holde op med at gøre, men forskellige processer kan have ens større eller mindre fokus i en periode:

”Vi har fået sat så mange i søen, at vi er nødt til at sejle nogle af dem i havn – og derfor må prioritere skarpt i nye initiativer. Og hvis man har gode argumenter, kan man godt få lov af sin chef til at sætte noget på pause eller vågeblus,” fortæller en leder.

En af hendes lederkolleger peger på, at de som ledere også selv genererer mange forandringer, fordi de selv har gode ideer til forbedringer. "Vores egne påfund er tit de sjoveste at realisere, men dem er vi nogle gange nødt til at holde lidt igen på, hvis vi fx ved, at der er større forandringer på vej udefra, så vi ikke overbelaster organisationen," siger hun.

2. Få det bedste med fra begge parter

Næsten alle organisationsændringer indeholder et element af magt-, værdi- eller kulturkamp. Når ledere og medarbejdere mødes i nye konstellationer, opstår der let bekymringer og ubehag. Skal man nu underkaste sig andres normer og værdier? Skal andre til at træffe beslutninger på vores faglige hjemmebane? Er vi bare en lille fisk, der bliver spist af en større? Nogle gange slår uroen ud i lys lue, men ofte ligger den og ulmer.

"Nogle gange under sammenlægningen mødtes vi kun på overfladen, mens der foregik en masse uformelt underneden. Mytedannelser, magtkampe og også decideret modarbejdelse," fortæller en leder.

Det er forståeligt, hvis man som leder og medarbejder nærmest instinktivt værner om sit eget og prøver at få sine værdier og rutiner med over i den nye organisation eller praksis. Men som leder har man den vigtige opgave at få de involverede til at sænke pa-

raderne og drøfte fælles udfordringer og løsninger så åbent og tillidsfuldt som muligt.

"Man har selv det nære rigtig kært og vil gerne gøre det bedste for sine medarbejdere. Samtidig er man nødt til at hæve sig op og se, hvad der er bedst for patienten. Det kræver først og fremmest indbyrdes åbenhed mellem sideordnede lederkolleger. Man skal turde lukke mere op, så man ikke sidder i hver sin boks og gætter på, hvad den anden tænker og ønsker. Processen har brug for åbenhed, gennemsigtighed og et skarpt fælles fokus på, hvad det er for en opgave, den nye organisation skal løse sammen, og hvordan man gør det bedst for patienterne," understreger en leder.

Den forurettede lillebror

Når der er tale om en ujævnbyrdig sammenlægning, er det særlig vigtigt at være opmærksom på, hvordan alle parter oplever processen og resultatet. Trumfer fusionens storebror fx blot sin vilje igennem? Erklærer man at ville integrere kulturerne, men forventer i virkeligheden, at mindretallet/de nytilkomne tilpasser sig flertallets standarder?

"Hvis den ene part bliver trynet i en fusion, bliver denne lillebror ofte ved med at være en lus i skindpelsen. Så popper historierne om 'de gode gamle dage' hele tiden op i hverdagen. Hvis man som leder ignorerer, at der er kommet nogle med en anden kultur og siger, at de bare skal tage vores kultur på sig, så falder organisationen før eller siden fra hinanden igen," siger en ledende sygeplejerske.

Hun peger på, at man skal arbejde med det gode fra hver kultur – også selv om der måske kun ankommer nogle få nye – så det bedste fra begge parter bliver det bærende i en ny afdeling. "Det kræver viljen og evnen til at anerkende og respektere de andres faglighed. Her har storebror et særligt ansvar, men en lillebror skal selvfølgelig også være klar til at sluge nogle kameler," siger hun.

Myten om "de andre"

Myter og fordomme har perfekte vækstbetingelser i den uro og usikkerhed, der ofte knytter sig til omstruktureringer og sammenlægninger – især i den tidlige fase. De fantasier, der spredes sig i fraværet af sikker viden, risikerer at spænde ben for samarbejdet senere i processen. En leder formulerer sin opgave i forhold til disse "antagelser" således:

"Vi er nødt til at sætte os ved bordet og snakke sammen. Der flourer rigtig mange antagelser om, hvordan 'de andre' er. Det er svært, men vigtigt at få dæmpet myterne, og man skal som leder passe på med ikke selv at bidrage til mytedannelsen. Jeg spørger tit mine medarbejdere, om et udsagn om de andre er noget, de ved, eller noget de tror. I det sidste tilfælde beder jeg dem altid om at tage kontakt og få det opklaret."



Det gælder om at udfordre sine medarbejdere på den rigtige måde. Vi skal turde at give udfordringen fra os og stille medarbejderne en opgave uden at lægge en bestemt løsning fast på forhånd.



Signalér, at det kan lade sig gøre at komme godt igennem ved fælles hjælp. Vær glad, men ikke lalleglad. Anerkend det svære, men vis, at du selv tror på det.

3. Skab mening og motivation

En vellykket organisationsændring kræver et klart formål, så både ledere og medarbejdere kan se meningen med den og er motiverede for at gøre deres bedste og bidrage til den fælles succes. Alternativet kan være tab af engagement og energi. Men det er en myte, at medarbejdere som udgangspunkt er konservative og på forhånd stiller sig skeptisk an over for forandringer, siger en leder:

”Jeg kender ingen medarbejdere, der ikke godt kan lide at blive udfordret respektfuldt og få medansvar for at udvikle noget nyt. Det gælder som leder ikke primært om at skærme sine medarbejdere mod forandringer, men om at udfordre dem på den rigtige måde. Vi skal turde at give udfordringen fra os og stille medarbejderne en opgave uden at lægge en bestemt løsning fast på forhånd.”

Hvem tænder på hvad?

Betydningen af at involvere medarbejderne på den rigtige måde har en anden leder især erfaret i forhold til lægerne. De er som faggruppe typisk meget kreative og konstruktive, når det gælder om at finde fornuftige faglige svar på en bestemt udfordring – hvis de oplever at have mulighed for at præge løsningerne selv.

”Vi ønsker et tættere samarbejde om patienterne på tværs af faggrupper og gav medarbejderne frie hænder til at finde de bedste indsatser. Den invitation tog de imod med begejstring, og netop faglig begejstring og tiltag, der meget direkte gavner patienterne, er den korteste vej til at få lægerne om bord. Sygeplejersker kan lettere også tænde på de mere organisatoriske aspekter af en forandring,” siger en ledende sygeplejerske.

Klar besked om formål og vilkår

Flere ledere peger på, at der uden klar kommunikation let opstår en negativ måde at snakke om forandringer på, som det er vigtigt at gå op imod. Klar kommunikation handler også om at skelne mellem, hvad der er givne vilkår, og hvad man selv kan præge.

Klarhed om det, der ikke forandrer sig, er med til at give medarbejderne sikrere grund under fødderne i en omskiftelig tid, fordi de bedre kan bygge videre på noget, de kender. Dét viser sig ofte

at være noget, der ligger meget tæt på kerneopgaven – og dermed på mange medarbejders motivation og faglige stolthed.

Lederen kan også være med til at slå en optimistisk grundtone an i forandringsprocessen, selv om tonearten kan være svær at finde og holde:

”Min erfaring er, at det gælder om at få noget lethed og humor ind i processen. Signalér, at det kan lade sig gøre at komme godt igennem ved fælles hjælp. Vær glad, men ikke lalleglad. Anerkend det svære, men vis, at du selv tror på det. Det hele skal ikke være så alvorligt, tungt og træls. Man skal som leder kunne containe uroen, men samtidig udstråle, at vi har stået i det her før, og vi er lykkedes før,” siger en leder.

4. Skaf allierede og ambassadører

Under en organisationsændring er man som leder afhængig af at have sit ledelsesrum befolket med andre, der kan støtte, tage fra og udfordre. Nogle er heldige at have et sådant ledelsesmiljø – eller har været dygtige til at opbygge det. Andre må gøre en aktiv indsats for at etablere de rammer og relationer, de har brug for. Det kan ifølge lederne selv fx handle om:

- at afstemme forventninger med sin egen chef – herunder om både ledelsesopgave, ledelsesrum og -struktur
- at etablere sparrings- og refleksionsrum med andre ledere
- at efterspørge ledernetværk, konsulentstøtte mv.
- at signalere forventninger til medarbejderne om, at de tager medejerskab og -ansvar for forandringen
- at investere tid og kræfter i samarbejdet i ledelsesduo eller -team.

”Dårligt ledelsesmæssigt samarbejde smitter af på hele afdelingen. Det handler ikke bare om ledernes praktiske arbejdsdeling, men også om en vis samstemthed, hvor mor og far siger præcis det samme udadtil,” fortæller en leder.

At engagere læger – og ”naboer”

En særlig udfordring i hospitalsvæsenet er – ifølge flere sygeplejefaglige ledere – en vis asymmetri i fordelingen af ledelsesopgaven mellem faggrupper.



Vi er nødt til selv at byde mere aktivt ind i de afdelinger, vi skal samarbejde med. Man kan ikke forvente, at de automatisk har det samme superejerskab til vores forandringer.

”Hos os er de ledende sygeplejersker typisk fuldtidsledere og kører sig meget om det organisatoriske. Mange af overlægerne har et mere specifikt fagligt ledelsesansvar og sjældent samme interesse i eller tid til at bekymre sig om mere tværgående, organisatoriske spørgsmål. Derfor er vi nødt til bevidst at prioritere, hvad vi involverer overlægerne i. Vi er blevet mere opmærksomme på at invitere dem til fælles møder på tidspunkter, hvor det passer godt ind i deres dagsprogram,” siger en ledende sygeplejerske.

I en anden afdeling har de taget konsekvensen og ansat en koordinerende overlæge, der også har personaleansvar og spiller en aktiv rolle i udviklingsopgaver og i brobygningen til andre afdelinger. Den slags er mange steder primært sygeplejeledernes domæne.

Netop det tværgående samarbejde med andre afdelinger er ofte en udfordring i omstruktureringer, der fx handler om en stærkere koordination af patientforløbene. Flere ledere har prøvet at undervurdere, hvad det kræver at få andre ordentligt med om bord i forandringsprojekter:

”Vi er nødt til selv at byde mere aktivt ind i de afdelinger, vi skal samarbejde med. Man kan ikke forvente, at de automatisk har det samme superejerskab til vores forandringer. Vi skal fx selv troppe op på deres personalemøde og fortælle direkte om, hvorfor ændringen er vigtig, og hvad vi forventer af dem,” siger en leder.

Sparringspartnere og ambassadører

Organisationsændringer er typisk et så krævende og komplekst forløb, at man som leder har brug for både sparring, aflastning

og inspiration i processen. Den erfaring gjorde en leder, da hun i mangel på direkte ledelseskolleger valgte at involvere udvalgte medarbejdere mere aktivt i situationen:

”Man kan ikke stå alene med store omlægninger som leder. Vi er dødfahængige af vores medarbejdere, og det er en del af at være en ærlig leder at erkende den afhængighed,” siger hun.

I rigtig mange organisationsændringer bruger lederne da også udvalgte medarbejdere som ambassadører. De bliver typisk klædt godt på til at bære forandringerne helt ud i organisationen, afklare tvivlsspørgsmål og kanalisere medarbejderholdninger tilbage til ledelsen. Blandt ledernes overvejelser om at bruge ambassadører er:

- at sørge for også at få skeptikere med i ambassadørgruppen
- at have ambassadører fra alle faggrupper
- at give ambassadørerne et ret frit mandat.

Flere ledere har desuden gode erfaringer med at bruge såvel tillids- og sikkerhedsrepræsentanter som MED-udvalget som sparringspartnere i mere strategiske spørgsmål. For de fleste er kollegerne i ledelsesteamet dog de oplagte primære sparringspartnere.

5. Find en personlig støtte

I nogle omstruktureringer og mange sammenlægninger står lederne i den særlige situation, at deres egne stillinger er en del af kabalen. De bliver måske sagt op og skal søge deres egen eller andres lederstilling. Flere fortæller, hvordan de i den proces har stået ret alene og haft svært ved samtidig at tænke strategisk over forandringerne.

”Hvordan kan man være leder for medarbejderne, samtidig med at man selv er i spil. Det kan være svært at være professionel leder i den situation,” siger en leder, der i en sammenlægning blev omplaceret som leder uden at blive inddraget i beslutningen undervejs.

Flere ledere peger på, at det i perioder kan være temmelig personligt opslidende at stå i spidsen for organisationsændringer – især hvis man oplever at stå der alene. Derfor kan det være afgørende, at man har en mere personlig sparringspartner og støtte i processen. En leder har oplevet i en forandringsproces at være uden souschef og derfor eneleder for 70 medarbejdere.

”Det er svært at holde til i længere tid, for man bliver opslugt af driften og glemmer at passe på sig selv. Man er også kun et menneske, og jeg har været nødt til at kigge mig rundt i organisationen efter, hvem der faktisk kan hjælpe og har noget andet at byde ind med. Jeg har fx brugt hospitalspræsten som coach. Andre vil måske kunne finde det hos en leder i en anden afdeling, i netværk eller lignende,” fortæller en leder.

TRE LEDERES RÅD



Få bekymringer og ønsker på bordet

Hav et sted, hvor alle under en organisationsændring kan komme af med deres bekymringer eller ønsker. Stort som småt. Det kan være et tavlemøde, en "fusionsundringsbog" eller noget digitalt.



Supplér MUS med GRUS

Ved at holde gruppeudviklingssamtaler (GRUS) kan vi i en forandringsproces tage ting op, som det er vigtigt at alle er med på. Det kan fx være tværfaglige GRUS om, hvordan vi arbejder godt sammen som team om en operation.



Tag forskud på fusionen

Invitér fx kommende fusionspartnere med til arrangementer som temadage o.l. Tal i god tid om, hvordan I tager godt imod nye ledere og medarbejdere.

KAPITEL 4

Implementering af reformer i folkeskolen

At skulle implementere en omfattende folkeskolereform og samtidig møde massiv utilfredshed blandt medarbejderne med en ny arbejdstidsaftale har været en ledelsesudfordring i særklasse for skoleledelserne. Det har især været krævende at håndtere medarbejdernes frustrationer på en ordentlig måde, men også at sikre sig et reelt ledelsesrum, prioritere kræfterne rigtigt og træde i karakter som leder midt i en historisk polariseret konflikt.

Der foregår mange store omvæltninger i den danske folkeskole i disse år. Arbejdet med inklusion, strukturændringer, nye ledelsesroller og nogle steder faldende børnetal sætter sit præg på ledelsesopgaven. Men at gennemføre de forandringer, der følger med folkeskolereformen, har i særklasse været skoleledelsernes største enkeltstående ledelsesudfordring de senere år. Tre ud af fire skoleledere i projektets survey betegner "implementering af reformer vedtaget i Folketinget" som en af deres aktuelt mest udfordrende ledelsesopgaver.

Men da reformen skulle implementeres samtidig med lærernes nye arbejdstidsaftale, har det for mange ledere i praksis været svært af adskille de to forandringsprocesser i hverdagen. Som en leder udtrykker det:

"Det har været en vigtig ledelsesopgave at få reformen til at give mening for både brugere og medarbejdere. Udfordringen har været, at reform og regulering af lærernes arbejdstid er kommet samtidig. Reformen er måske ikke så svær i sig selv, men den er blevet det, fordi lærerne har oplevet det med arbejdstiden som et udtryk for mistillid."

Derfor er det næsten umuligt at skille reform og arbejdstid ad i beskrivelsen af den forandringsproces, der blandt andet har omfattet:



Ledernes fem anbefalinger

1. Insister på dit eget ledelsesrum
2. Skab overblik og prioritér
3. Brug tid på en grundig dialog med medarbejderne
4. Tag brugernes bekymring alvorligt
5. Hav mod til at træffe beslutninger

- Justering af kerneopgaven – med øget fokus på læring og læringsmål
- Introduktion af nye faglige elementer, fx understøttende undervisning
- Nye interne samarbejdsrelationer mellem lærere og pædagoger
- En større vægt på pædagogisk ledelse, herunder observation og sparring
- Øget vægt på skolens relationer til omverdenen – den åbne skole
- Betydelige ændringer i lærernes arbejdsvilkår – lov 409.

Noget af det særlige ved denne type af forandring er, at den helt entydigt er sat i gang oppefra – fra nationalt niveau. Det betyder, at ledelsesrummet i forandringen ikke kun er påvirket af relationer til lokale parter – politikere, forvaltning, lederkolleger, brugere mv. – men også af landspolitiske aktører og ny lovgivning. En leder beskriver udfordringen således:

”At afklare vores ledelsesrum og rammer har været en stor belastning, fordi alle blandede sig. På den ene side skal vi beslutte alt og tage ansvar for alt. På den anden side har lokale politikere, forvaltning, fagforeningen og diverse medier ledelsesrummet til diskussion hele tiden.”

Mange af de udfordringer, lederne peger på, knytter sig til kompleksiteten i reformarbejdet. Det gælder blandt andet afklaringen af ledelsesrummet, hvilke dele af implementeringen der skal prioriteres, samt modet og viljen til at træde i karakter som leder – herunder finde den rette balance i håndteringen af de voldsomme følelser og reaktioner, der har været blandt medarbejderne i kølvandet på arbejdstidsaftalen og den lockout, der fulgte med sammenbruddet i overenskomstforhandlingerne i foråret 2013.

I dette kapitel giver en række skoleledere deres bud på, hvad der er vigtigt og svært ved at implementere omfattende ændringer, man får serveret oppe- eller udefra.

1. Insister på dit eget ledelsesrum

Mange skoleledere har oplevet i en periode at have usædvanligt mange ”gæster i ledelsesrummet”. For nogle har dét været en kilde til frustration, fordi de har oplevet deres handlefrihed som ledere indskrænket – både af nationalt fastlagte rammer og lokale aktører:

”Der er hele tiden folk, der er kloge på mine vegne, og som forventer at blive hørt. Det kan fx være en lokalpolitiker eller en forvaltningsdirektør. Jeg vil og skal selvfølgelig snakke med de relevante parter om vigtige overordnede linjer, men alle mulige skal ikke komme rendende på min skole og blande sig i detaljer. Jeg er nødt til at insistere på et ledelsesrum, ligesom mine mellemledere og lærerne skal have deres rum,” siger en skoleleder.

Eller som en anden skoleleder siger det: ”Jeg vil gerne have rammer, men jeg skal nok selv fylde dem ud. En vifte af centrale initiativer, man kan vælge mellem, er fint, men lad være med at forvente, at alle skal arbejde med det samme eller på samme måde. Det bør være den enkelte leders ansvar.”

Afklaring giver større spillerum

Flere ledere er dog også meget opmærksomme på, at ledelsesrummet ikke er en celle, de er spærret inde i. De er i høj grad selv med til at definere og indtage det. ”Reformen og arbejdstidsaftalen kommer udefra, og det er et grundvilkår som leder, at man ikke altid har den chef eller de politiske ledere, man ønsker sig. Man er nødt til at besinde sig på, hvad man kan gøre selv,” som en leder udtrykker det.

En leder peger på, at man ved selv at tænke forud bedre kan definere og udvide sit ledelsesrum:

”Man kan ikke holde indblandingen væk, hvis man ikke er strategisk afklaret. Jeg fik et større spillerum, fordi jeg i god tid selv kunne anviser og argumentere for en farbar vej i reformarbejdet. Selvfølgelig skal det flugte med de strategiske rammer for hele kommunen, men i en lille kommune som vores har man som skoleleder faktisk også stor indflydelse på den fælles strategi.”

”

Det er et grundvilkår som leder, at man ikke altid har den chef eller de politiske ledere, man ønsker sig. Man er nødt til at besinde sig på, hvad man kan gøre selv.

2. Skab overblik og prioritér

Når der lander en reform med så mange nye enkeltelementer, føler mange ledere en forpligtelse til at gøre sig umage med det hele – og kommer derfor under et hårdt tidspres. En leder fortæller:

”Vi har i ledelsen ikke haft den fornødne tid til at gennemføre vigtige og nødvendige processer med medarbejderne. Det betyder manglende ejerskab til opgaven, mange halvgjorte løsninger – og det er utilfredsstillende for alle parter. Der er ikke modstand mod forandringer. Modstanden opstår, når man ikke har tid til at gennemføre forandringerne i organisationen.”

Flere ledere peger da også på, at prioritering – herunder bevidst nedprioritering – er afgørende for ikke at knække halsen på et stort reformarbejde. Man er nødt til at have en strategisk forståelse af, hvilken rækkefølge man skal gøre tingene i. Dele af reformen kalder måske på et straksindgreb, mens man på andre områder vælger at tage mindre skridt det første år. Prioritering handler således ikke om at lukke det ene øje, men om at fokusere sin indsats om det vigtigste og sikre, at dét lykkes:

”Det er afgørende, at ledelsen har et overblik og kan samle de røde tråde til noget, der giver mening i hele organisationen. Vi skal turde sige, at ’det er det her, vi tillægger betydning, og det er den retning, vi går i’. Vi skal udvælge nogle få fokusområder og sørge for, at der bliver evalueret og fulgt op på resultaterne. Det er vigtigere at have få rigtig gode processer end mange med svingende resultater,” siger en skoleleder.



Vi skal udvælge nogle få fokusområder og sørge for, at der bliver evalueret og fulgt op på resultaterne. Det er vigtigere at have få rigtig gode processer end mange med svingende resultater.



Vi skal anerkende, at kampen om tiden er en kamp, men også markere tydeligt, hvornår vi kæmper, og hvornår vi samarbejder.

Den opskrift har en anden skoleleder fulgt med succes, men han erkender også prisen for at vælge noget fra:

”Vi kunne ikke bruge energi på at have hele reformen åben for debat samtidig. Jeg valgte især at prioritere teamsamarbejde og bevægelse meget højt – og involvere medarbejderne i at udfylde de to områder. Til gengæld var vores ’understøttende undervisning’ det første år ikke noget at råbe hurra for – og det var en bevidst og åben prioritering, jeg clearede med min chef. Nu skal vi så samle erfaringerne op og selvfølgelig gøre dét bedre næste år,” siger han.

3. Brug tid på en grundig dialog med medarbejderne

Lederne har i arbejdet med reformen brugt en lang række af de sædvanlige måder at orientere og involvere medarbejderne på: skriftlig kommunikation, personale- og teammøder, MUS og andre former for en-til-en-dialog.

Det har været en vigtig del af ledelsesarbejdet at forklare, oversætte, afdratisere og konkretisere reformens rationaler. Men fordi reformen blev kædet så tæt sammen med arbejdstids-spørgsmålet, har dialogen med medarbejderne både været anderledes, længere og mere konfliktfyldt, end mange ledere havde forestillet sig.

”Jeg havde ikke forudset, at lockouten ville gøre så ondt. I dag er vi kommet videre, men temaet dukker da op nu og da. Lærerne vil stadig gerne tale om det, og jeg kan jo ikke presse dem til at være færdige med det,” fortæller en skoleleder.

En anden anerkender medarbejdernes utilfredshed, men prøver at holde det spørgsmål adskilt fra diskussionen om skolens øvrige udvikling:

”Den fagpolitiske kamp stikker stadig hovedet frem, fx på store møder. Vi skal tage diskussionen, men også passe på, at det ikke går ud over vores arbejdsmiljø eller opgaveløsning. Vi skal anerkende, at kampen om tiden er en kamp, men også markere tydeligt, hvornår vi kæmper, og hvornår vi samarbejder. Uenighederne skal ikke fejes ind under gulvtæppet, men de må ikke fjerne fokus fra de andre vigtige dagsordner, vi skal have snakket om,” siger han.

Brug for at tale meget sammen

Flere ledere nævner det som en særlig udfordring, at der er stor forskel på, hvornår medarbejderne er færdige med at bearbejde ”traumet”, så de er klar til at koble sig på forandringerne i reformen. Men hvordan mærker man så, hvornår folk er klar til at komme videre? Ved at tale med dem enkeltvis, fortæller en leder:

”Vi holdt korte medarbejdersamtaler med alle, og senere havde jeg fast træffetid i en sofa, hvor alle kunne komme forbi. Ingen brugte muligheden, men bare det, at jeg sad der, viste, at jeg gerne ville snakke med dem. Vi var nødt til at få det vendt grundigt for at kunne komme videre med andre spørgsmål. Vi kunne slet ikke snakke om andre ting, før det var bearbejdet. Bare at vise åbenheden og signalere, at man gerne vil lytte, er vigtigt.”

Under alle omstændigheder har enhver organisation, der virkelige skal udvikle sig, brug for at snakke meget sammen; derfor er man nødt til at gribe dialogen lidt mere systematisk an, end man måske plejer, fremhæver en skoleleder:

”Jeg har gjort mig umage med at inddrage medarbejderne og deres viden på en række afgørende områder i forhold til skolereformen. Derfor har det også været meget tydeligt for hele skolen, på hvilket grundlag MED-udvalget, skolebestyrelsen og ledelsen har truffet deres beslutninger. Ikke alle medarbejdere har været enige i de beslutninger, men alle har kunnet gennemskue, hvorfor de er truffet, og hvad vi som ledelse forventer af dem.”

Flere ledere peger desuden på, at de netop i en ophedet og politiseret situation har haft stor gavn af at tage en række af de principielle diskussioner og kampe i MED-udvalget – og ikke fx i direkte dialog med tillidsrepræsentanterne, som de ellers ofte gør.

4. Tag brugernes bekymring alvorligt

I en reform, der på mange punkter ændrer elevernes hverdag væk fra det, forældrene kender og er trygge ved, bliver netop forældrene en selvstændig interessantgruppe, man som leder skal tage alvorligt. Ikke kun i skolebestyrelsen, men også i form af løbende kontakt til hele forældrekredsen. En leder beskriver relationen til forældrekredsen således:

”Forældrene har været ret bekymrede og nogle direkte skeptiske. Det skyldes nok, at konflikten har fyldt meget i medierne, hvor mange har udlagt reformen negativt. For os som ledelse har det været en udfordring, at vi ikke har kunnet give tydelige svar tidligt i processen. Jeg har forsøgt at være så ærlig som muligt over for forældrene og har inviteret til et hav af fællesmøder. Skolebestyrelsen er blevet involveret fra begyndelsen og har holdt flere møder end normalt. Det har også været bestyrelsen, der har givet mange af tilbagemeldingerne til forældrene.”

”

Jeg har forsøgt at være så ærlig som muligt over for forældrene og har inviteret til et hav af fællesmøder. Skolebestyrelsen er blevet involveret fra begyndelsen og har holdt flere møder end normalt.



Man er som leder nødt til at træde i karakter og tydeligt gøre forandringerne til sit eget mål. Ellers kommer der til at hænge for mange bolde i luften. Fokuser, lyt, kommuniker, giv retning og hold fast i den.

En anden leder sørgede for, at repræsentanter for ledelsen altid var synligt til stede om morgenen, når forældrene i indskolingen afleverede deres børn – for at kunne svare på spørgsmål, aflive rygter og tydeligt signalere, at skibet havde kompetente styr-mænd på broen under stormvejret.

Vigtigt at aflive myter

De fleste ledere har i reformperioden opprioriteret kommunikationen til forældrene – fx i form af hyppige nyhedsbreve, tilfreds-hedsundersøgelser mv. En af lederne begrundede sin systematiske indsats sådan:

”Vi gjorde os umage med at aflive myter, informere sagligt og fortælle konkret, hvad vi gjorde lokalt hos os. Det er dobbelt vigtigt, for dels har den historie, der bliver fortalt om reformen, stor betydning for, om lærerne får arbejdsro, dels læser lærerne også med på kommunikationen til forældrene.”

Nogle ledere ser skolebestyrelsen som en afgørende positiv faktor i reformarbejdet, andre peger på, at det som skoleleder kan være svært at bruge forældrene og bestyrelsen strategisk.

”De er typisk meget optagede af at sikre de bedst mulige vilkår og ressourcer til at drive skolen. Som skoleleder er man også kommunens loyale embedsmand og har ofte bredere hensyn at varetage. Det kræver, at man er meget ordentlig og præcis i sin kommunikation; man kan ikke bare give dem medløb, selv om man umiddelbart har sympati for deres ønsker og indsats,” siger en skoleleder.

5. Hav mod til at træffe beslutninger

De fire ovenstående ledelsestemaer har en fællesnævner, som flere ledere også selv fremhæver: viljen og modet til at lede. Til at erobre sit ledelsesrum. Stille sig i spidsen for svære priorite-ringer. Være en fair og tydelig leder over for både medarbejdere og forældre – og kunne sige fra over for begge parter, når det er nødvendigt. Kort sagt at tage lederskabet på sig.

To ledere formulerer det budskab lidt forskelligt:

”Man kan ikke udvikle en skole ud fra ren konsensus. Som leder er man nødt til at insistere. Jeg har på nogle punkter været meget firkantet og fortalt, hvordan jeg vil have det. Det betyder, at nogle er utilfredse i en periode, men det er en proces, vi bliver nødt til at gå igennem. Så kan vi hen ad vejen slække lidt og justere kursen,” siger den ene leder.

”Man er som leder nødt til at træde i karakter og tydeligt gøre forandringerne til sit eget mål. Ellers kommer der til at hænge for mange bolde i luften. Fokuser, lyt, kommuniker, giv retning og hold fast i den. Fortæl, hvad du gør, og hvorfor du gør det. Det ska-ber ro – også selv om folk er uenige,” forklarer den anden.

Flere ledere fortæller, at det har været nødvendigt at skære igen-nem den traditionelle konsensuskultur i skoleverdenen og træffe beslutninger – eksempelvis om fordelingen af tid til forberedelse og faglig fordybelse; simpelthen for ikke at lade en diskussion, der alligevel aldrig kan afgøres i konsensus, fortsætte for længe.

Der er mange parter, der har forventninger til skolelederne om at udnytte reformens nye muligheder på netop deres måde. Derfor handler en del af modet til at lede også om at modstå pres og vælge sin egen vej:

”Der er et pres både fra medarbejdere, fra organisationerne og fra topledelsen. Hvis det her skal lykkes, er vi som ledere selv nødt til aktivt at insistere på vores ret og pligt til at træffe beslutninger,” siger en leder.

TRE LEDERES RÅD



Tænk ét træk frem

Hele forarbejdet til skolereformen lå klar inden konflikten. Ved at gennemføre et fremtidsværksted om reformen ”i fredstid” kom en skole på forkant med reformarbejdet – og fik på den måde afsøgt reformens muligheder åbent og nysgerrigt.



Evaluér ordentligt

Vi er tilbøjelige til at sætte mange ting i gang uden at følge dem ordentligt op. Når man evaluerer sine indsatser grundigt, viser man også, at man tager dem alvorligt.



Hold åbne ledermøder

Invitér af og til medarbejderne til at overvære ledelsens drøftelser og beslutninger om temaer, der egner sig til det. Det kan give en større forståelse for, hvordan ledelsen arbejder, og flugter samtidig med reformens princip om, at man skal observere og lære af hinanden.

KAPITEL 5

Introduktion af ny teknologi på ældreområdet

At indføre velfærdsteknologi eller nye it-systemer på fx et plejecenter rummer særlige ledelsesudfordringer. Ikke blot skal man have teknologien til at fungere, man skal også få medarbejderne til at tage den til sig og beherske den. Derfor er grundig inddragelse og fokus på kompetencer afgørende, og så skal man som leder vide, hvor man kan satse, og hvornår der skal spilles sikkert.

Ældreområdet har været igennem store forandringer de senere år. Der har især været stor bevågenhed om arbejdet med at føre tankerne om hverdagsrehabilitering ud i livet. Rigtig mange ledere peger også på, at det har fyldt meget i deres hverdag at introducere ny velfærdsteknologi og/eller nye it-systemer, og når de kigger fremad mod de kommende års udfordringer, står introduktion af ny teknologi faktisk allerøverst på to-do-listen. Syv ud af ti ledere på ældreområdet fremhæver det som en af de store fremtidige udfordringer.

”Ny teknologi” omfatter på den ene side den borgerrettede velfærdsteknologi, der fx giver nye muligheder for at gøre borgerne mere selvhjulpne. Det kan være alt fra moderne hjælpemidler til sensorer, alarmer, robotter, touchskærme, apps og andre former for teknologi, der støtter, stimulerer eller bidrager til de ældres rehabilitering og sundhed.

På den anden side dækker begrebet også den nye digitale teknologi, medarbejderne bruger til at understøtte administration, dokumentation, kommunikation og samarbejde. Det spænder lige fra økonomi-, tidsregistrerings- og dokumentationssystemer til digitale værktøjer, der understøtter faglige beslutninger i hverdagen.

De to typer af teknologier har forskellige anvendelser og hver deres udfordringer. I dette kapitel fortæller ledere på ældreområdet om nogle af de ledelsesmæssige problemstillinger, der ofte er fælles for indførelsen af begge typer af teknologi.



Ledernes fem anbefalinger

1. Kræv teknologi, der fungerer
2. Stil skarpt på den dybere mening
3. Brug medarbejdernes viden aktivt
4. Få alle klædt på til ny teknologi
5. Led opad, og udvid dit ledelsesrum

1. Kræv teknologi, der fungerer

Lederne har masser af eksempler på implementering af ny teknologi, hvor både processen og resultatet har været fremragende. Fælles for mange af disse erfaringer er, at teknologien har:

- været velafprøvet, velfungerende og let at bruge
- løst et problem i de eksisterende arbejdsgange
- understøttet og suppleret medarbejdernes faglighed
- givet mening for borgerne og løftet kvaliteten af kerneopgaven.

”Det er svært at vide på forhånd, om et projekt bliver en succes eller rasende svært. Nogle gange sker der noget, hvor det næsten bliver magisk, og man kommer i flow. Vi har fx lige taget en sensorble i anvendelse, og det er gået over al forventning. Den er let og intuitiv at bruge. Vi får noget ud af det, som understøtter vores faglighed. Og vi blev orienteret og inddraget kontinuerligt i processen med rum til drøftelser og tilpasninger undervejs,” fortæller en leder som eksempel.

Tekniske frustrationer

Men det er tydeligt, at implementeringen af ny teknologi er en proces, der kan afføde betydelige frustrationer hos medarbejdere og ledere. Frustrationerne har typisk en eller flere af følgende kilder:

- Teknologien ”kommer dumpende” – uden at være svaret på et reelt behov eller uden at være tilpasset de særlige lokale vilkår i opgaveløsningen.
- Nogle medarbejdere oplever det svært eller meget tidskrævende at bruge teknologien – i forhold til de systemer og metoder, de har været vant til.
- Teknologien bryder sammen eller kan ikke det, man havde fået stillet i udsigt.

En leder beskriver den sidste situation sådan: ”Hvis den tekniske implementering ikke fungerer, som den skal, er det ekstra tidskrævende og demotiverende. For så begynder medarbejderne bare at udvikle deres egne små systemer, og på den måde går der både tid og data tabt.”

En anden har flere gange oplevet at få arbejdsredskaber, som ikke var prøvet ordentligt af. ”Der var så mange børnesygdomme i et system, at det blev en tidsrøver for personalet. Et softwareprogram krævede næsten lige så meget opmærksomhed som en pilot bruger på instrumenterne i cockpittet før take-off,” forklarer han og anbefaler, at lederne stiller krav om, at ny teknologi er ordentligt afprøvet, inden den bliver rullet ud.



Det er et vilkår for mig som leder at stå loyalt på mål for nogle initiativer, jeg ikke selv har taget. Jeg vælger som regel at fokusere på den videre proces og på, hvordan vi kan få det bedste ud af det.

For ellers oplever medarbejderne let teknologien som noget, der forstyrrer deres arbejde – og dermed går ud over både deres arbejdsglæde og arbejdet med borgerne. Og lederne bliver en slags superbrugere, der kommer til at bruge alt for meget kostbar ledelsestid på at fjerne banale tekniske forhindringer for, at medarbejderne kan passe deres arbejde.

2. Stil skarpt på den dybere mening

Selv uden de tekniske problemer har lederne en vigtig opgave i at vinde medarbejderne for en ny teknologi. Medarbejderne skal gerne kunne se og forstå meningen med det nye. Hvad er det for gevinster, de skal anstrenge sig for at opnå?

”Ny teknologi giver kun mening, når det har positiv betydning for kvaliteten af vores kerneopgave. Det skal give mening helt ude i yderste led hos borgeren, hvor det ofte er sosu-hjælperne, der skal have det til at fungere i praksis,” siger en leder.

Udfordringen er typisk mindst, når arbejdspladsen selv har taget initiativet til at anskaffe eller udvikle en ny løsning. Men mange af de teknologiske nyskabelser kommer ifølge lederne oppefra, fx fordi kommunen har skønnet, at de giver mulighed for at øge kvaliteten og/eller effektiviteten i opgaveløsningen.

”De fleste teknologiprojekter hos os foregår top-down. Det er et vilkår for mig som leder at stå loyalt på mål for nogle initiativer, jeg ikke selv har taget. Jeg vælger som regel at fokusere på den videre proces og på, hvordan vi kan få det bedste ud af det,” siger en leder.

Meningsfuld dokumentation

Der er et særligt meningsaspekt, når man implementerer it-systemer, der skal bruges til at dokumentere indsats og/eller resultater. Her skal man som leder ikke blot formidle meningen med selve teknologien, men også med den form for dokumentation, den lægger op til. Det handler ifølge flere ledere om at finde det koblingspunkt, hvor teknologien gør det lettere for medarbejderne at registrere det rette, dele viden og lære af hinanden – uden at det opleves som hverken tidsspilde eller mistillid:

”Hvis ikke der er mening i et dokumentationssystem, gider medarbejderne ikke bruge det. De repræsenterer hverdagens snusfornuft og dropper systemet, hvis det tager for lang tid at bruge og dermed forringer servicen for beboerne,” siger en leder.

Forståelige bekymringer

Et legitimt formål med at indføre ny teknologi kan være at få mere velfærd for de samme eller færre ressourcer, og selv om medarbejderne måske godt kan acceptere det som meningsfuldt, kan det stadig skabe en vis utryghed, forklarer en leder:

”At implementere velfærdsteknologi handler typisk om at omprioritere ressourcer, så de bruges mere effektivt. Derfor er det helt forståeligt, at nogle medarbejdere kan blive bekymrede for, om deres faglighed bliver overflødig, og deres opgaver overtaget af teknologien.”

Trods frustrationer og bekymringer vil de fleste gerne være med på ny teknologi, der giver mening for borgerne og kerneopgaven. Men det kræver blandt andet, dels at de oplever sig taget alvorligt og involveret i arbejdet med det nye, dels at der bliver taget hånd om den nødvendige kompetenceudvikling.

3. Brug medarbejdernes viden aktivt

”De teknologiske forandringer, der er lykkedes, er enten kommet fra os selv, eller vi har været med i idéfasen på en fælles løsning. Det giver bare mere motivation og mening, når ideen kommer nedefra og ikke er noget, vi får dikteret ovenfra.” Sådan beskriver en leder værdien af at involvere ledere og medarbejdere lokalt i at udvikle og implementere teknologiske løsninger.

Men som nævnt er det langt fra alle ideer, der er vokset i egen have, og så bliver det ekstra vigtigt, at man som leder kan finde meningen sammen med medarbejderne.

”Kunsten er ikke at banke folk på plads, men at vinde dem for sagen – uanset hvor initiativerne kommer fra. Det forudsætter en ligeværdig samtale, hvor vi som ledere har forståelse for, at medarbejderne ofte kender konteksten bedst, og respekt for, at der er forskel på, hvad den enkelte kan og gerne vil bidrage med for at få forandringen til at lykkes,” siger en leder.



Kunsten er ikke at banke folk på plads, men at vinde dem for sagen – uanset hvor initiativerne kommer fra. Det forudsætter en ligeværdig samtale, hvor vi som ledere har forståelse for, at medarbejderne ofte kender konteksten bedst.

Koen ud af kløvermarken

I praksis foregår involveringen af medarbejderne på mange måder og niveauer – fra fælles personalemøder til teamsamtaler og individuel dialog. Flere trækker desuden medarbejderrepræsentanter ind i særlige grupper eller udvalg, der skal forberede og gennemføre forandringen, eller bruger ambassadører til at sprede mening og motivation:

”Hvis ny teknologi ikke giver mening for medarbejderne, så dør det ved fødslen. Det er vigtigt at få skabt nogle ambassadører, der brænder for sagen, har mod på at prøve noget nyt af – og som kan tale en ko ud af en kløvermark. Når man kender sine medarbejdere, ved man godt, hvem der kan løfte den opgave, og kan måske foreslå det i en MUS,” siger en leder.

Ledernes opgave begrænser sig ikke til at få medarbejderne til at acceptere og udføre andres ideer. Det handler også om at være lydhør over for de argumenter, behov og konkrete ideer, der kommer nedefra.

”Det er medarbejderne, der skal komme med behovene. Så er det vores opgave som ledere at få dem sat ind i det større billede af den langsigtede udvikling på området og i kommunen,” siger en leder, der også anbefaler at få diskuteret de mere strategiske initiativer grundigt igennem i fx MED-udvalget.

4. Få alle klædt på til ny teknologi

Når det handler om ny teknologi, er det ikke kun et spørgsmål om medarbejdernes motivation for at være med på vognen, men også om deres evne til at følge med.

”Mange af mine medarbejdere – især blandt de mere erfarne og i sosu-hjælper-gruppen – har ikke de fornødne digitale kompetencer. Det skaber modstand og frustrationer, og nogle af dem ’gæmmer sig’ eller får andre til at taste for sig for ikke at skulle udstille deres manglende kompetencer. De bryder sig selvfølgelig ikke om at føle sig inkompetente i forhold til deres fag,” siger en leder.

Flere ledere peger på, at det i høj grad er en ledelsesopgave at gøre, hvad man kan, for at få alle med, selv om man skal være klar over, at ikke alle typer af medarbejdere omfavner teknologien – eller de udviklingsprocesser, der følger med. Nogle vil i udgangspunktet helst bare have lov til at passe deres arbejde.

”Det er faktisk en grænseoverskridende læringsproces for de medarbejdere, der aldrig har brugt den slags teknologi før. Man rykker virkelig ved noget grundlæggende hos dem. Jeg siger til dem, der har svært ved teknologien, at man kan træne det og blive dygtig til alt, hvis man vil. At de sagtens kan blive ved med at være gode medarbejdere, og at jeg vil gøre, hvad jeg kan, for at støtte dem i det,” siger en leder. Hun har blandt andet ladet erfarne, teknologikyndige medarbejdere lære andre op som en form for sidemandsoplæring, fordi de taler det samme faglige sprog og typisk har en autoritet og erfaring, der står respekt om.

Teknologi kræver tæt ledelse

En anden leder understreger, hvor vigtigt det er at udføre ’tæt ledelse’ for at lykkes med ny teknologi. Det handler ifølge hende om langsomt at bygge såvel medarbejdernes forståelse som accept op – fx ved meget konkret at gå teknologiens konsekvenser for de daglige arbejds gange grundigt igennem:

”Hvad er det, vi vil med det? Hvad skal det erstatte? Hvad skal vi gøre anderledes? Jeg går selv helt ned i detaljen med medarbejderne. For at ændre vaner tager tid og skal hjælpes godt på vej. Der vil være udfordringer, der skal håndteres. Motivation, der skal indgydes på ny. Praksis, der skal følges op på efter et stykke tid. Ja, det tager tid, men jeg betragter det som en investering,” fortæller hun.

En anden leder erkender, at det var en fejl, da hun forventede, at alle medarbejdere kunne bruge en iPad: ”Vi skulle have startet mere grundlæggende, så folk ikke føler sig inkompetente i forhold til deres fag.”

Flere andre peger på, at det er nødvendigt med et vist niveau af teknologisk indsigt som leder, når man implementerer ny teknologi, men at man ikke selv behøver at være superbruger eller kende hver enkelt teknologi i detaljer.

”

Jeg siger til dem, der har svært ved teknologien, at man kan træne det og blive dygtig til alt, hvis man vil. At de sagtens kan blive ved med at være gode medarbejdere, og at jeg vil gøre, hvad jeg kan, for at støtte dem i det.



Man kan ikke have 100 pct. rygdækning for alt, hvad man gør. Nogle gange er man nødt til at have is i maven og stole på sin fornemmelse af, hvad der kan gå galt, og hvor vi kan tåle at fejle.

5. Led opad, og udvid dit ledelsesrum

Mange ledere er opmærksomme på behovet for at skaffe sig selv og medarbejderne den nødvendige tid og ro til at realisere potentialerne i en ny teknologi. Det får flere til at pege på, at man som decentral leder er nødt til at have god føling med, hvad der foregår i toppen af organisationen – for på den måde at være på forkant med, hvordan vilkårene og ledelsesrummet udvikler sig på ens område.

”Jeg skal vide, hvad der forventes politisk på ældreområdet, og hvordan top- og afdelingsledere fortolker de politiske signaler. Så kan jeg bedre prioritere mine og organisationens kræfter. At være i pagt med den politiske vilje kræver, at man hele tiden har antennerne ude, for vindene vender tit og hurtigt,” siger en leder.

Han holder fx mange møder med forskellige aktører uden for sin egen enhed, lytter til deres erfaringer og forsøger selv at præge den fælles dagsorden i kommunen med sine synspunkter. En anden leder forklarer, hvordan hun blandt andet ved at holde sin chef godt informeret arbejder bevidst med at skabe legitimitet opadtil – fx i forhold til en mere fleksibel måde at dokumentere på:

”Man kan påvirke ledelsesrummet meget ved at forventningsafstemme med nærmeste leder og med sine ledelseskolleger. Men man kan ikke have 100 pct. rygdækning for alt, hvad man gør. Nogle gange er man nødt til at have is i maven og stole på sin fornemmelse af, hvad der kan gå galt, og hvor vi kan tåle at fejle. Uden den risikovillighed kan man slet ikke lede.”

TRE LEDERES RÅD



Arbejd både metodisk og "vildt"

Projekter har forskellige faser: Sæt egne ideer ud i lille skala, afprøv, forbedr, og send det så ud igen. Afgrænsede eksperimenter må gerne være lidt vilde og skal ikke overstyres. Når de så skal i drift, er god gammeldags planlægning på sin plads.



Vær åben for sidegevinster

Når man implementerer ny velfærdsteknologi, opstår der tit undervejs andre gode ideer til, hvordan den kan bruges. Gør plads til disse sidegevinster, fx ved at etablere små projekter i projektet, hvor I undersøger og modner nye ideer.



Behandl medarbejdere som direktører

Medarbejdernes viden og input, når der skal implementeres ny teknologi, er så vigtig, at de på alle måder skal tages mindst lige så alvorligt i processen som direktionen. Hvis du fx serverer kage til mødet med direktionen, gør du det også til mødet med de medarbejdere, du har gjort til ambassadører for forandringen.

KAPITEL 6

Budgettilpasninger i dagtilbud

Ingen leder drømmer om besparelser, men rigtigt håndteret kan man godt få noget positivt ud af situationen. Det kræver blandt andet, at man håndterer medarbejdernes utryghed, er ærlig og tydelig om vilkårene, fokuserer på kerneopgaven og får tilrettelagt en proces, hvor medarbejderne føler sig godt informeret og involveret.

- At kunne stå på mål for kvalitet og indhold i en presset hverdag.
- At lægge et skema, der hænger sammen.
- At stille krav og udfordre medarbejdere til at løbe hurtigere.
- At arbejde med mindre sygefravær trods øget belastning.
- At håndtere uro og modstand blandt medarbejderne.
- At bevare engagement og gejst.
- At balancere mellem faglig stolthed og økonomiske hensyn.
- At skabe forståelse for prioritering af ressourcer mellem områderne.
- At hjælpe fyringstruede medarbejdere, der ofte går længe i utryghed og uvished.

Sådan opgør en områdeleder med i alt 120 medarbejdere sin to-do-liste i en tid, hvor hendes institutioner ligesom mange andre kommunale dagtilbud står midt i en række forskellige forandringer. Især én type af forandring giver næsten alle ledere udtryk for har fyldt meget i deres hverdag: budgettilpasning, effektivisering, besparelser – kært barn ...

Den økonomiske udfordring kan have mange årsager og udtryk. I en del kommuner følger den af et faldende børnetal. I andre er



Ledernes fem anbefalinger

1. Skab tryghed i utrygheden
2. Kommunikér direkte og ærligt
3. Gør vilkårene tydelige
4. Hold fast i kerneopgaven
5. Giv indflydelse og delegér

”

Det er helt afgørende at sikre trivsel blandt både medarbejdere og børn og fastholde fokus på 'børnearbejdet' – også i nedskæringstider. Jeg gør det blandt andet via direkte trivselsamtaler med den enkelte.

budgettilpasningerne måske "blot" en del af en generel bestræbelse på at få mere ud af velfærdskronerne.

Ofte vil andre typer af forandringer som fx omstruktureringer og sammenlægninger også have en økonomisk begrundelse – en forventning om, at opgaverne vil kunne løses bedre og mere effektivt i en ny struktur. Derfor kommer de økonomiske forandringer sjældent alene.

"Vi står i til halsen med at lægge dagplejen ud i institutionerne. Det nye er, at vi samtidig skal spare og spare. Tidligere kunne vi bedre fokusere på at løse og udvikle kerneopgaven. Nu skal vi skabe højkvalitetsinstitutioner for færre midler, mens vi sammensmelter to ret forskellige kulturer," fortæller en områdeleder.

Budgettilpasningerne kan fx komme til udtryk ved sammenlægninger, omstruktureringer, afskedigelser, lavere normering, flere lukkedage, mindre vikarbudget eller færre midler til aktiviteter og faglig udvikling. Men de kan også være anledning til at nytænke kerneopgaven og de faglige metoder, at involvere andre ressourcer eller at effektivisere arbejds gange.

I dette kapitel fortæller en række ledere på dagtilbudsområdet, hvordan de har oplevet budgettilpasninger, og hvilke tilgange og metoder de selv har brugt for at håndtere dem.

1. Skab tryghed i utrygheden

Der kan være økonomiske aspekter af alle forandringer, men netop budgettilpasninger er defineret ved, at der skal bruges færre penge. Derfor ved medarbejderne, når der er optræk til besparelser e.l., at det på den ene eller anden måde også kan koste lønkrone, og at nogle af dem i værste fald risikerer at miste jobbet. Denne præmis sætter en helt særlig ramme om forandringen, man som leder er nødt til at være bevidst om og håndtere.

"Når man er leder i det offentlige, er forandringsledelse et vilkår, og det er sjældent det praktiske og strukturelle ved besparelser, der volder problemer. Det er det følelsesmæssige hos de medarbejdere, der frygter at blive ramt, der kræver kræfter, tid og brede skuldre," fortæller en leder.

Flere ledere giver udtryk for, at de er nødt til at adressere denne uro og utryghed direkte – også fordi uvisheden i nogle tilfælde kan vare længe, fx fra kommunens budgetplanlægning starter i foråret, til budgettet ligger klar et halvt år senere.

"Det er helt afgørende at sikre trivsel blandt både medarbejdere og børn og fastholde fokus på 'børnearbejdet' – også i nedskæringstider. Men det er svært, når medarbejderne føler sig truet på deres brød. Jeg gør det blandt andet via direkte trivselssamtaler med den enkelte. Det er tidskrævende, men nødvendigt, når der lige er meldt en besparelse ud. Det kan helt grundlæggende handle om at sikre, at medarbejderne kommer på arbejde – uden en knude i maven. Vi håndterer selvfølgelig også situationen i dialog med arbejdsmiljørepræsentant og MED-udvalg," siger en leder.

”

Medarbejderne kan ikke løse kerneopgaven ordentligt, hvis de er urolige. Vær ærlig, tydelig, rettidig og autentisk i kommunikationen om udfordringerne. Også hvis du ikke ved noget.



God forandringskommunikation handler især om at være tilgængelig for medarbejderne. At være velforberedt, så du kender detaljer og argumenter. Om at være modig og ærlig og fortælle det, du kan, uden at skabe uro.

Selvværd under pres

Hvis medarbejderne ved, at der skal "prikkes" nogen, sætter det næsten automatisk tanker i gang hos den enkelte om at være god nok. Føler man sig fx klædt på til fremtiden og til de faglige forandringer, der ofte foregår sideløbende med de økonomiske?

"Det handler meget om fagligt selvværd. Jeg gør meget ud af at styrke mine medarbejderes kompetencer og faglige stolthed. I løbet af de sidste tre år er halvdelen af byens institutioner lukket eller sammenlagt på grund af det støt faldende børnetal, så ingen kan vide sig sikre. Men mine folk ved, at hvis det en dag bliver dem, der skal fyres, er det ikke, fordi de er dårlige til deres arbejde," forklarer lederen af et dagtilbud.

2. Kommunikér direkte og ærligt

Lederne peger meget entydigt på god og rettidig kommunikation som kongevejen til at lykkes med forandringer – ikke mindst når de indebærer færre ressourcer. En leder formulerer det sådan:

"Man skal italesætte ting, allerede når de begynder at rumle, altså når man ved, at der er politisk beslutning på vej. Medarbejderne kan ikke løse kerneopgaven ordentligt, hvis de er urolige. Vær ærlig, tydelig, rettidig og autentisk i kommunikationen om udfordringerne. Også hvis du ikke ved noget. Det kan medarbejderne godt håndtere – så ved de, at de bliver informeret, så snart der er noget nyt. Er du i tvivl om, hvad du kan sige, må du søge råd og sparring hos din nærmeste leder."

Det svære spørgsmål er tit, hvor præcis man kan være i en situation, hvor der ikke er truffet endelige afgørelser højere oppe i systemet. Når man ikke kan fortælle alt, hvad man har hørt, men må prøve at give et så reelt billede af situationen som overhovedet muligt.

At se medarbejderne i øjnene

"God forandringskommunikation handler især om at være tilgængelig og til rådighed for medarbejderne. At være velforberedt, så du kender detaljer og argumenter. Om at være modig og

ærlig og fortælle det, du kan, uden at skabe uro. Mod er at turde sige tingene, som de er, og ikke tro, at medarbejderne ikke kan tåle at høre sandheden. Det handler om at kridte banen rigtigt op – herunder holde fast i, hvad der ikke kan ændres," lyder en leders anbefaling.

Netop troværdighedens store betydning kræver ifølge flere ledere, at man kommunikerer direkte og mundtligt til medarbejderne. En områdeleder stod foran at skulle fyre 15 dagplejere og valgte selv at tage ud og orientere om situationen på et af deres fælles eftermiddagsmøder.

"I sådan en situation er det vigtigt for mig at kunne se dem i øjnene og prøve at skabe ro og klarhed. Jeg vidste ikke præcis, hvad der skete om næste hjørne, men prøvede at fortælle ærligt, hvordan jeg så fremtiden og på den baggrund drøfte, hvad der ville være de bedste løsninger," fortæller hun.



Min opgave over for medarbejderne er at beskrive vilkårene, og budgettilpasninger er vilkår. Så kan vi på det grundlag tale om, hvordan vi får det bedste ud af situationen.

3. Gør vilkårene tydelige

Lederne er meget opmærksomme på at finde og markere grænsen mellem, hvad de og medarbejderne kan påvirke, og hvilke beslutninger de er nødt til loyalt at føre ud i livet.

”Vi er i en politisk organisation, og tingene kan ændre sig *overnight*. Sådan er det bare. Det, vi ikke kan ændre, skal vi lade ligge – indtil vi får muligheden for at spille med. Min opgave over for medarbejderne er at beskrive vilkårene, og budgettilpasninger er vilkår. Så kan vi på det grundlag tale om, hvordan vi får det bedste ud af situationen,” siger en områdeleder.

En anden opfordrer til, at man som leder fastholder sit fokus og sin kommunikation på den fælles opgave – uanset hvordan vilkårene måtte ændre sig:

”Det eneste, der virker, er at arbejde sig ud af krisen. Lad være med at dvæle ved fortiden, men drøft målene for fremtiden. Fokusér på kerneopgaven og på at skabe det rum, hvor det at udvikle kvaliteten i arbejdet er det vigtigste. Det er ikke altid normeringen, der er afgørende, og de samme ressourcer kan føre til meget forskellige resultater,” siger han.

At stå på mål for det nye

Flere ledere peger på, hvor vigtigt det er, at medarbejderne ikke blot resigneret accepterer nye realiteter, men faktisk påtager sig et ejerskab til de forandringer, der følger med. Det kan fx være, at man på grund af færre ressourcer ændrer nogle af de pædagogiske prioriteringer for at kunne fokusere på kerneopgaven.

”Pædagoger skal kunne stå på mål for nye prioriteringer i det pædagogiske arbejde. Det skaber også mere trykke forældre, end hvis pædagogerne siger ’nu kan vi ikke længere ...’ eller ’vi har svært ved at nå det hele’. Vi skal som ledere arbejde med pædagogernes evne til at kommunikere ud til forældrene, hvad vi arbejder med og hvorfor,” siger en leder.

Sig det videre

Selv om lederne er meget bevidste om at gøre de politiske og økonomiske vilkår tydelige for medarbejderne, fremhæver flere af dem, at det også er nødvendigt at sige fra, ”når bunden er nået”, som en af dem udtrykker det.

”Vi skal gøre det tydeligt, hvilken opgave vi skal løse. Men der er også en bund, og vi skal turde sige til politikerne, at de må tage ansvar for at skruer på serviceniveauet. Når vores kerneopgave er under pres i forhold til vores vilkår, så må vi som ledere og medarbejdere pege på, hvad vi er nødt til at holde op med at gøre,” siger en anden.

En områdeleder prøver meget bevidst at klæde sine ledere på til at lede opad. Det vil sige give hende besked om forhold, som hun kan gå videre med op i systemet – herunder hvordan forandringer oppefra opleves ude i yderste led.

”

Pædagoger skal kunne stå på mål for nye prioriteringer i det pædagogiske arbejde. Vi skal som ledere arbejde med pædagogernes evne til at kommunikere ud til forældrene, hvad vi arbejder med og hvorfor.

4. Hold fast i kerneopgaven

Formålet med budgettilpasninger ligger ofte uden for den enkelte arbejdsplads’ egen verden, fx at få områdets, forvaltningens eller kommunens økonomi til at hænge sammen. Det kan mange medarbejdere formentlig acceptere som nødvendigt i et større perspektiv, men de færreste vil nok se det som direkte personligt motiverende for at engagere sig i forandringerne.

”Det sværeste er at få skabt meningen i forandringen blandt medarbejderne, at formidle en motiverende retning i det nye og at holde gejsten ved lige. Folk vil jo gerne gøre mere af alt det, de er gode til, og er kede af de muligheder, de mister. Men vi er nødt til at være skarpe på, hvad det er for en samfundsopgave, vi har fået. Den skal vi som ledere tage et medansvar for, så personalet også er klar over, hvad der forventes af institutionen og af dem,” siger en leder.

Flere ledere nævner, at det første skridt er at få vendt en umiddelbart negativ stemning til en accept af at få det bedste ud af situationen. Det vil sige at erkende vilkårene, fokusere på formålet med indsatsen og udnytte frihedsgraderne til at løse kerneopgaven på andre måder.

”

Vi er nødt til at være skarpe på, hvad det er for en samfundsopgave, vi har fået. Den skal vi som ledere tage et medansvar for, så personalet også er klar over, hvad der forventes af institutionen og af dem.

”Vi vendte det hele på hovedet. Med afsæt i kerneopgaven lavede vi læringsmål på alle aldersniveauer. Det flyttede fokus fra, at vi nu skal lave mere for mindre, til at vi skal lave det, der er nødvendigt. Vi oversatte målene til, 'hvad den enkelte medarbejder skal gøre anderledes på mandag'. På den måde kom det hele ikke til at handle om effektivisering, selv om dét var den bundne opgave,” siger en leder.

5. Giv indflydelse og delegér

Selv om medarbejderne ikke kommer til at elske besparelser, er der meget vundet ved en proces, hvor de føler sig ordentligt inddraget og reelt får indflydelse. En leder fortæller:

”Vi har lige skullet tilpasse dagplejen – igen. Der var meget kritik af en tidligere sparerunde, og de dårlige erfaringer sad i medarbejderne. Jeg tog ud til deres gruppemøde og spurgte åbent: 'Jeg ved, at I har haft en dårlig oplevelse, men børnetallet falder, så vi er nødt til at gøre noget. Hvordan kan vi lave en proces, som I kan være i?' Det er så vigtigt at gå medarbejderne i møde og give dem medindflydelse på, hvordan vi kan gøre det bedst – også når opgaven er svær eller ubehagelig.”

Hver leder har sin måde at involvere medarbejderne på, men de fleste sværger til den direkte, personlige kommunikation. Nogle vælger som nævnt at møde medarbejderne kollektivt, andre indleder processen én til én.

Føling med den enkelte

En leder beretter, hvordan hun ved virkelig store forandringer interviewer hver enkelt medarbejder i 20-30 minutter – ud fra nogle få spørgsmål, som hun har meldt ud på forhånd. Derefter skriver hun referater af interviewene sammen i ét dokument, som hun deler med medarbejderne.

”Det tager lang tid – måske tre-fire hele arbejdsdage – men det er også enormt brugbart, fordi jeg så kender alle de små nuancer i medarbejdernes vurdering af situationen og kan bruge dem i den videre proces, der altid foregår samlet i medarbejdergruppen. Metoden kræver en høj grad af gensidig tillid, for medarbejderne skal dels turde sige, hvad de mener, dels stole på, at jeg bruger deres udsagn ordentligt og med den nødvendige diskretion, hvis der er noget, de ikke vil dele med alle,” fortæller en leder.

Delegering styrker ejerskabet

En områdeleder har gode erfaringer med at uddelegere dele af ledelsesopgaven og ad den vej etablere et stærkere ejerskab til forandringer i hele organisationen. På dagtilbudsområdet arbejdes der i hele kommunen med kvalitet inden for seks temaer som fx læring, sprog og digitalisering. For hvert tema er der nedsat ambassadørgrupper med ledere og medarbejdere på tværs af områdets institutioner (huse). Hver gruppe har som tovholder en daglig leder, der også udøver den tværgående ledelse inden for det pågældende tema, fx sprog.

”På den måde er det pædagoger i hvert hus, der skal stå for at føre kvalitetsarbejdet ud i livet og dermed være bindeled mellem medarbejderne og ledelsen. Derfor er det heller ikke hele tiden ledelsen, der skal på konference og uddannelse, men de faglige medarbejdere, der har fingrene i det pågældende tema. Det har rykket meget og givet et stort ejerskab blandt pædagogerne,” fortæller områdelederen.

Andre ledere peger på, at god involvering også handler om at sætte processerne i gang i tide – både for at modne erkendelsen af de nye vilkår og for at have tid til at handle på dem.

TRE LEDERES RÅD



Søg eksterne midler

Når driftsbudgettet bliver mindre, kan man nogle gange kompensere ved at søge om midler til udviklingsprojekter o.l. i forskellige puljer. Et område har ansat en medarbejder, der henter sin egen løn og mere til hjem som fundraiser.



Overvej mødestrukturen

Møder og koordination er afgørende for et godt samarbejde, men med mellemrum bør man overveje, om man får nok ud af den tid og de ressourcer, der bruges på møder. Hvor meget skal fx foregå i hele personalegruppen, og hvad ligger mere effektivt i mindre fora?



Brug bestyrelsen

Når budgettilpasninger og afledte forandringer skal formidles til forældrene, kan man som leder ofte hente både sparring og udførende hjælp i bestyrelsen. Den hjælp glemmer mange ledere at bede om.

KAPITEL 7

Faglig fornyelse på det specialiserede socialområde

Metoderne i arbejdet med særligt udsatte børn, voksne og familier udvikler sig hele tiden – blandt andet i form af et stærkere fokus på at opnå og dokumentere en effekt for brugerne. Det kræver ikke blot, at lederen skaber mening i hver enkelt forandring, men også, at hele arbejdspladsen generelt bliver bedre til at forholde sig strategisk til kerneopgaven og sin egen udvikling.

Det specialiserede socialområde har været igennem mange typer af forandringer de seneste år. Især organisatoriske forandringer har fyldt meget, men det har indførelse af nye faglige metoder og tilgange også. Over halvdelen af alle ledere på det specialiserede socialområde har således i løbet af det sidste år stået i spidsen for forskellige former for faglig fornyelse.

Der er forskel på fornyelserne fra felt til felt, men mange af dem har haft elementer som:

- At borgeren i højere grad skal ses som ekspert i og have mulighed for selv at tage ansvar for eget liv.
- At medarbejderne skal være gode til aktivt at udnytte de ressourcer, som civilsamfund og netværk udgør i borgerens liv.
- At medarbejderne rykker tættere på borgeren – i rollen som facilitatorer for borgerens egen indsats og motivation for et bedre liv.
- At flere faggrupper arbejder tættere sammen om at opnå det bedst mulige for den enkelte borger.

Den største ledelsesudfordring i at implementere nye faglige metoder er ifølge lederne selv ”at forandre arbejdspladskulturen”. Det indebærer blandt andet at oversætte nye tiltag, så de giver mening i hverdagen, at gøre organisationen fleksibel og robust nok til kommende forandringer samt at fastholde fokus på ker-



Ledernes fem anbefalinger

1. Forbered dig selv og organisationen grundigt
2. Gør den faglige fornyelse konkret
3. Gå selv fremtiden i møde
4. Styr efter værdi for borgerne
5. Dokumentér for at lære



Nogle forandringer kan måske vente. Der er man som leder nødt til at afstemme forventninger til reformtempoet med sin egen ledelse og gøre det tydeligt, hvad der kan lade sig gøre – og med hvilke omkostninger.

neopgaven og den forskel, man gør for borgerne. I dette kapitel fortæller en række ledere på det specialiserede socialområde, hvordan de oplever og håndterer ledelsesopgaven, når der står faglig fornyelse på forandringsmenuen.

1. Forbered dig selv og organisationen grundigt

”Hvis ikke man forbereder sig godt på at ændre arbejdsmetoder og arbejdsgange, så forbereder man sig på at fejle,” slår en leder fast – ud fra egne dyrekøbte erfaringer.

God forberedelse handler dels blandt andet om at bruge nogle af de klassiske værktøjer inden for projektledelse, fx at lave en simpel interessentanalyse eller at lægge en god tidsplan, så man har styr på timing og momentum i processen. Men flere ledere peger på, at det er den mentale forberedelse hos både leder og medarbejdere, der ofte bliver afgørende for resultatet.

”Vi skal huske, når vi forbereder processen, at medarbejderne ikke har den samme viden som os, der som ledere har arbejdet med substansen meget længe. Vi skal være klar over, at der sidder nogle, som ikke straks synes, det er en god ide – og andre, der har gode alternative ideer,” siger hun.

At overveje reformtempoet

God forberedelse er særlig vigtig, fordi både ledere og medarbejdere oplever, at der er kortere tid mellem forandringerne end tidligere. Det betyder ifølge flere ledere, at hverdagen er blevet mere uforudsigelig, og at medarbejderne oftere er i tvivl om,

hvornår en opgave er løst godt nok, eller hvornår et nyt tiltag er tilfredsstillende gennemført. Derfor kan det også være en vigtig del af lederens forberedelse at prioritere, hvornår, hvor hurtigt og hvor vidtgående forskellige forandringer skal gennemføres:

”Nogle forandringer kan måske vente. Der er man som leder nødt til at afstemme forventninger til reformtempoet med sin egen ledelse og gøre det tydeligt, hvad der kan lade sig gøre – og med hvilke omkostninger. Så er min erfaring, at man godt kan få lov til at lade noget stå på en ’parkeringsplads’, fx til kvartalet efter,” siger en leder.

2. Gør den faglige fornyelse konkret

På det specialiserede socialområde har faglige fornyelser ofte én af tre kilder. Det kan være nye teorier og tilgange, der formidles og anbefales fra centralt hold, fx Socialstyrelsen. Det kan være den enkelte kommune, der ønsker at introducere bestemte metoder eller systemer på tværs af institutioner og tilbud. Eller det kan være forbedringer, der udspringer af helt lokale ideer til at løse opgaverne bedre.

Især i det to første tilfælde, hvor nye metoder ”importeres”, har lederen en vigtig opgave som oversætter. Det vil sige som en, der bryder abstrakte eller generelle koder ned til noget konkret, medarbejderne kan forstå, anerkende og omsætte i deres professionelle praksis.

”Vores medarbejdere har meget fokus på netop deres gruppe af borgere. De tænker meget praksisnært på opgaven og ofte ikke så politisk eller strategisk. Der er min rolle som leder at skabe mening i arbejdet med de politiske visioner for vores område. Det kræver især i starten meget og præcis kommunikation, men ef-



Som leder skal jeg først og fremmest kunne sætte ramme og retning for en ny måde at arbejde på. Men så skal jeg også bevidst kunne flytte mig væk fra bordenden.

terhånden lærer og accepterer medarbejderne også, hvordan en politisk organisation fungerer,” forklarer en leder.

At træde bevidst i baggrunden

At engagere medarbejderne i den faglige fornyelse kræver ifølge flere ledere en svær dobbeltbevægelse. På den ene side skal man forstå det, der kommer oppefra, så godt, at man kan træde frem på scenen og oversætte det meget tydeligt til organisationens hverdag. På den anden side skal man trække sig lidt i baggrunden, så medarbejderne også får mulighed for at gøre det nye til deres eget.

”Som leder skal jeg først og fremmest kunne sætte ramme og retning for en ny måde at arbejde på – herunder pege på, hvordan det er anderledes end i dag. Men så skal jeg også bevidst kunne flytte mig væk fra bordenden. For der kommer rigtig mange gode resultater ud af, at der ikke er ledelsesstøj på linjen hele tiden,” siger en leder.

Tilbagegangen er ikke bare en strategi, men også en simpel nødvendighed, for som leder kan man hverken vide alt i detaljen eller være til stede over alt i organisationen. Man er nødt til aktivt at fremme en høj grad af selvledelse.

”Medarbejderne forventer ofte, at jeg som leder har styr på det hele: Klar, parat, svar! Men de skal også selv være klædt på til en virkelighed, hvor man ofte kender den omtrentlige retning og destination, men måske ikke den præcise rute derhen. Det skal man vise sine medarbejdere, at man ikke er bange for eller utryk ved. At man har tillid til, at de også kan navigere uden fuld sikkerhed for hvert eneste skridt, de tager,” siger en leder.



Man skal foregribe fremtiden, når man alligevel ved, at det er et spørgsmål om tid, før politikerne begynder at røre på sig.

Forskellige behov for ledelse

For lederne er det en ekstra udfordring, at der ofte er stor forskel på medarbejdernes tilgang til faglig fornyelse – og dermed også på deres behov for ledelse og kommunikation i processen.

”Jeg har 60 medarbejdere, og nogle foretrækker nye tiltag på skrift, andre direkte fra ølkassen. Nogle reagerer spontant, andre har brug for at sidde og vende det sammen med andre. Derfor er man nødt til at have kommunikation i forskellig form og skala – lige fra et husmøde eller en temadag til direkte dialog med den enkelte eller i team,” siger en leder.

En anden peger på, at der også er stor forskel på fx meget erfarne og nyuddannede medarbejdere, ”der ofte er mere vant til forandringer. Ja, de er tit mere bange for, at der bliver for få forandringer og for meget rutine. Det skal man også kunne balancere,” påpeger han.

Ikke engang dogmet om at inddrage medarbejderne grundigt kan man tage for givet passer alle lige godt:

”Jeg troede engang, at medarbejderne var lige så begejstrede for involvering som mig. Men lysten til at præge rammerne er der ikke altid. Jeg elsker selv mulighederne i det udefinerede og vil gerne gøre banen stor, men nogle af medarbejderne vil hellere have tegnet sidelinjerne tydeligt op. Det prøver jeg at tage hensyn til, så alle kan være trygge i forandringen,” siger en leder.

3. Gå selv fremtiden i møde

Forandringer er ikke længere er noget, der af og til i en afgrænset periode afbryder den stabile drift. Det er snarere blevet en kæde af kontinuerlige processer, der afløser og overlapper hinanden. Den konstatering har fået flere ledere til at ændre deres tilgang til forandringer og forandringsledelse, så de nu ikke blot reagerer på de tiltag, der kommer oppe- og udefra, men også aktivt og strategisk går fremtiden i møde.

Flere fortæller om tidligere forløb, hvor de har ventet alt for længe på fuldbårde politiske beslutninger, inden de selv tog nogle initiativer.

”For når det først siger ’pip’ i et byråd, er man allerede bagud. Man skal foregribe fremtiden, når man alligevel ved, at det er et spørgsmål om tid, før politikerne begynder at røre på sig,” fortæller en leder, der ved det allerførste signal fra topledelsen blandt andet gennemførte en såkaldt SWOT-analyse sammen med sine medarbejdere.



Vi skal som ledere undgå, at medarbejderne oplever effektmålinger som et signal om, at de ikke har gjort deres arbejde godt nok.

”Vi spurgte hinanden: Hvad er vi gode til, og hvad er vi rigtig gode til? Hvad ønsker vi os, og hvad kan true os? Den proces kørte vi igennem et par gange for at modne medarbejderne til at tænke ud over den aktuelle hverdag. Det gav mange gode forslag, som nu indgår i vores strategi og indsatser. Men det vigtigste var, at medarbejderne begyndte at formulere, hvad de gerne selv ville, og dermed blev klædt bedre på til at gå en uvis fremtid mere of-fensivt i møde,” fortæller hun.

Robusthed og fleksibilitet

En organisation, der kender sine styrker og svagheder og forholder sig åbent og nysgerrigt til fremtiden, er mere robust over for forandringer. Dels fordi den selv ved, hvor den gerne vil hen, dels fordi ledere og medarbejdere allerede har indstillet sig på, at fremtiden vil blive anderledes end nu. Det bør ifølge en leder også have konsekvenser for den måde, man tænker faggrupper og -grænser på:

”Vi skal i højere grad organisere arbejdet, så medarbejderne ikke er for tæt knyttet til én faggruppe, fagidentitet eller institutions-type. Det specialiserede socialområde er politisk styret både nationalt og lokalt, og nutidens institutioner og faggrænser er med stor sikkerhed ikke fremtidens. Derfor skal både ledere og medarbejdere være langt mere parate til at sætte sig selv i spil på nye måder og i nye rammer,” vurderer hun.

Kerneopgave og opkvalificering

Ingen kan dog holde til, at alt er i spil. En måde at skabe kontinuitet under forandringer på er at holde fast i det, der ikke forandrer sig, fx de værdier, de faglige kompetencer og den kerneopgave, man holder fast i, selv om man introducerer nye tilgange og metoder.

”Nogle gange skal man ikke tænke ud af boksen, men kigge i boksen efter, hvad man allerede har. Og så selvfølgelig supplere med opkvalificering der, hvor det er nødvendigt,” siger en leder.

Netop opkvalificering kan i sig selv være en effektiv måde at motivere medarbejdere for faglig fornyelse på. Men så kræver det ifølge en leder, at man kan gøre medarbejderne glade og stolte over den nye faglige viden, de erhverver sig. Fx ved at sende dem ud og undervise deres kolleger i det nye.

”Det spreder ikke bare viden, men giver dem også et fagligt mod til at vove sig ud i andre former for forandringer,” fortæller hun.

4. Styr efter værdi for borgerne

Overalt i den offentlige sektor er ’brugernes perspektiv’, ’værdi for borgerne’ og ’samskabelse’ blevet nøgleord i diskussionerne om, hvordan kommuner og regioner kan få mere ud af velfærds-kronerne. Også på det specialiserede socialområde taler man meget om kerneopgaven, og hvordan den kan være en ledestjerne i både i det daglige arbejde og under forandringer.

Det handler i høj grad om at have et fælles perspektiv på, hvorfor man indfører nye faglige metoder:

”Hos os har socialpædagogerne traditionelt udgjort toppen af det faglige hierarki og i høj grad sat dagsordenen. Øvelsen er at få alle medarbejdergrupper koblet op på kerneopgaven, så man undgår en os-og-dem-tænkning og subkulturer, der i praksis bekriger hinanden. Klarhed om kerneopgaven hjælper medarbejderne til at kunne handle i forandringerne,” siger en leder.

Ledelse af kerneopgaven

Kerneopgaven bliver typisk defineret ud fra, hvilken værdi man skal skabe for borgerne. Og i sidste ende gælder det ifølge flere ledere om at få borgernes udbytte sat i højsædet, når man introducerer nye måder at arbejde på:

”Vi skal lede og styre efter det, der giver mening for brugerne. Derfor skal vi vide, hvordan forandringer opleves i yderste led – som vel at mærke ikke er personalet. Derfor er det heller ikke kun medarbejdere, der skal involveres i forandringsprocesser, men også brugerne – fx ved at engagere dem mere aktivt i bestyrelsen,” siger en leder.

En leder forudser direkte, at den faglige ledelse, vi kender i dag, gradvis forandrer sig til en ledelse af kerneopgaven:

”Om fem år har vi næppe de søjler og den struktur på det sociale område, som vi har i dag. Derfor kommer mange til at lede uden for deres eget faglige felt. Da bliver det en vigtig ledelseskompetence at forstå både brugerne og de enkelte faggruppers forskellighed. Kun på den måde kan man sammensætte blandede team, hvor man respekterer hinandens bidrag til kerneopgaven, og dermed lykkes som leder,” siger hun.

5. Dokumentér for at lære

Der er ret stor forskel på, hvor langt man er kommet med at opstille effektmål og dokumentere resultater på det specialiserede socialområde. Men ingen af lederne er i tvivl om, at det er den vej, udviklingen går, eller at det er nødvendigt.

”Ingen tal uden tale, og ingen tale uden tal” – sådan beskriver en leder sit grundprincip om at bruge effektmål i det daglige arbejde. Når teamet drøfter en sag eller en gruppe, har de altid tallene blæst op på væggen med en projektor.

”Tallene skal fortolkes og kommenteres, men de skal være der, så vi hele tiden fokuserer på, hvad borgeren får ud af det, ikke bare, hvad vi selv har gjort. Det tog lidt tid for medarbejderne at vænne sig til, men jeg gør mig umage med at forklare og afdramatisere det ved fx at tage vores kendte ord og begreber med ind i det nye arbejde,” siger hun og understreger, at resultattallene er et redskab til faglig refleksion og dialog med politikerne – ikke til at kontrollere den enkelte medarbejder.

Fleere andre ledere er på vej i samme retning, selv om det er et brud med den kultur, der traditionelt har hersket på området:

”Vores verden har ikke været så fokuseret på mål, måling og evidens. Det skal vi blive bedre til og arbejde mere med dokumentation og resultatorienterede indsatser. Det har været almindeligt at sige i den pædagogiske verden, at 'vi arbejder jo kvalitativt', fx i forhold til et multihandicappet barn. Men det kvalitative og kvantitative perspektiv kan sagtens supplere hinanden. Vi skal bare som ledere undgå, at medarbejderne oplever effektmålinger som et signal om, at de ikke har gjort deres arbejde godt nok,” siger en leder.



Vi skal lede og styre efter det, der giver mening for brugerne. Derfor er det heller ikke kun medarbejdere, der skal involveres i forandringsprocesser, men også brugerne.

TRE LEDERES RÅD



Ræk ud efter hjælp

Som leder behøver man ikke at klare hele forandringsprocessen selv. Engager SU, TR, AMR m.fl. Gør venligt opmærksom på den paragraf i MED-aftalen, der forpligter medarbejderne til at involvere sig i at løse en organisatorisk opgave.



Sæt tempoet ned

Man kan let blive suget med af tempoet i en forandringsproces. Men jo mere man som leder farer rundt, jo mere utryghed skaber man i organisationen. Det handler også om små signaler som at gå langsomt gennem afdelingen og kigge op.



Invitér topledelsen

Relationer opad er vigtige i forandringsprocesser. Dyrk kontakterne på direktørniveau. Find en god anledning til at invitere direktør og politikere ud at kigge på området.

Væksthus for Ledelse

Udvalgte publikationer fra Væksthus for Ledelse.

Alle publikationer kan hentes og bestilles gratis via lederweb.dk.



Ledere og hverdagsinnovation

Om ledere, der skaber rum for gode ideer, forandringer og nye løsninger i hverdagen



Relationel koordinering

- ledelse af et effektivt samarbejde



Pas på trinnet!

Nye opgaver og faldgruber, når du skifter ledelsesniveau



Ledelse af samarbejdet om læring og trivsel i folkeskolen

- mellem lærere og pædagoger og med det omgivende samfund



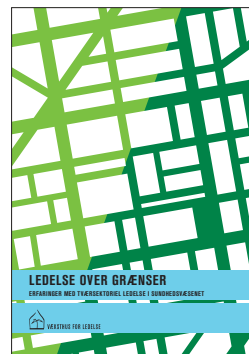
Sammenhængskraft - i virkeligheden

Beretninger om, hvad der skaber fælles fodslag mellem ledelsesniveauerne i regioner og kommuner



De skjulte velfærdsreserver

Viden og visioner om offentlig ledelse med social kapital



Ledelse over grænser

Erfaringer med tværsektoriel ledelse i sundhedsvæsenet



Nærværende ledelse på afstand

- Når der er langt til nærmeste leder



Med kerneopgaven som ledestjerne

Fire bud på at styre efter et højere formål



Ledere sammen – og hver for sig

Få mere ud af områdeledelse

Andre tilbud fra Væksthus for Ledelse.
Prøv det hele direkte fra lederweb.dk.

Få mere indflydelse

– kend dit ledelsesrum. Gratis e-kursus.

Podcast: Ørerne i maskinen

Lyt med, når offentlige ledere og eksperter diskuterer forskellige ledelsesdilemmaer.

Vejen til god ledelse

Gratis e-kursus med øvelser og konkrete tips til at omsætte gode råd om ledelse i hverdagen.

Ledere der lærer sammen

Netbaseret værktøj til at øge læring i en ledergruppe – gennem dialog, erfaringsudveksling og refleksion.

Om Væksthus for Ledelse

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet.

Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

Læs mere om Væksthusets aktiviteter på lederweb.dk. I bestyrelsen for Væksthus for Ledelse sidder:

- Solvejg Schultz-Jakobsen, sekretariatschef, KL, (formand)
- Bodil Otto, forbundsformand, HK Kommunal, (næstformand)
- Signe Friberg Nielsen, forhandlingsdirektør, Danske Regioner
- Helle Krogh Basse, sekretariatschef, Forhandlingsfællesskabet
- Klaus Matthiesen, overenskomstchef, FTF-K
- Britta Borch Egevang, direktør, Djøf
- Marianne Brinch-Fischer, forhandlingschef, KL
- Hjalte Aaberg, direktør, Region Hovedstaden
- Per Ullerichs, kommunaldirektør, Rødovre Kommune
- René G. Nielsen, chef for læring, Hedensted Kommune.

Forandring fryder – og forstyrrer

Tæt på forandringsledelse i praksis

I en forandringsproces bliver mange af de kendte ledelsestemaer som mening, motivation, kommunikation, inddragelse og tillid særligt udfordrende. For selv om forandringer ofte fryder, oplever ledere og medarbejdere dem også nogle gange forstyrrende – eller ligefrem frustrerende. Det er baggrunden for det projekt om forandringsledelse, Væksthus for Ledelse præsenterer resultaterne af i denne publikation.

Publikationen lader en række ledere fra fem forskellige velfærdsområder reflektere over nogle af de forandringer, der har fyldt meget i kommuner og regioner i de senere år:

- Organisationsændringer på hospitalerne
- Implementering af reformer i folkeskolen
- Introduktion af ny teknologi på ældreområdet
- Budgettilpasninger i dagtilbud
- Faglig fornyelse på det specialiserede socialområde

Lederne fremhæver også en række fælles temaer på tværs af disse forskellige forandringer.

Publikationen henvender sig især til ledere i første række, men kan også læses af de chefer og topledere, der er med til at sætte rammerne for forandringerne.

Bag projektet står Væksthus for Ledelse – et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet.