

LEAD Insights

Tema

Kommunalvalg: Fra valgkamp til hverdag



Thor Molly-Søholm
Adm. direktør i LEAD

Fra valgkamp til hverdag

Kære læser

Frisættelse og afbureaukratisering, kollektiv trafik og klima, sikkerhed og beredskab, folkeskole og ældrepleje, sundhed og uddannelse. De vigtige emner trænger sig på og har fyldt både valgplakaterne og kommunaldebatter den sidste måned. Nu er valget slut, vinderne er fundet, og det er tid til at begynde et nyt samarbejde for de næste fire år. I denne udgave af LEAD Insights fokuserer vi derfor på tiden efter kommunalvalget. "Fra valgkamp til hverdag", kalder vi temaet.

Under den overskrift kan du læse om:

- **Frisættelse:** Der lurder en risiko for at svigte både medarbejderne og borgerne, hvis frisættelse bliver et dogme, der presses ned over alle. I artiklen argumenterer Claus Elmholt for, at ikke alle trives med friere rammer, og at en løsning derfor er mere og bedre ledelse tættere på opgaven og den enkelte.
- Hvilke emner der kommer til at fylde de næste fire år: Vi har bedt fire kollegaer i LEAD, som alle sammen arbejder indgående med de danske kommuner, om at præsentere deres **forudsigelser** for den næste valgperiode. De peger bl.a. på sikkerhedskultur, frisættelse, AI, sunde fællesskaber, reformer og modige politikere.
- Hvordan Hedensted Kommune vil bruge **beskæftigelsesreformen** til fortsat at være de bedste i Danmark til at sikre arbejdskraft til virksomhederne: Læs Hans Christian Knudsen, der er direktør for Beskæftigelse i kommunen, fortælle om, hvordan de i et samarbejde med LEAD har udviklet en ny grundfortælling, der giver retning og mening til arbejdet.
- **Vilde problemer:** Kommunalvalget var en kamplads for samfundets vilde problemer. Andreas Fricke Møller skriver, at alle de simple problemer er løst. Nu er der derfor kun de vilde og komplekse tilbage. I mødet med dem skal vi tøjle vores handlekraft og virkelyst og i stedet bevare nysgerrigheden.
- Hvordan vi implementerer **sundhedsreformen**: Det er næppe gået nogens næse forbi, at den offentlige sektor skal implementere seks større reformer på samme tid. Just Bendix Justesen er aktuell med bogen "**Ledelse af implementering**" på Hans Reitzels Forlag og undersøger med udgangspunkt i sin bog, hvordan vi kan implementere sundhedsreformen i praksis.

Rigtig god fornøjelse med magasinet og god læselyst.

Thor Molly-Søholm

Frisættelse som ufrivilligt dogme risikerer at **svigte medarbejdere og borgere**

Ét ord optræder igen og igen i de mange reformer, der skyller ind over den offentlige sektor: **Frisættelse**. Ikke alle trives dog umiddelbart med friere rammer, og snarere end mindre ledelse kræver det mere og bedre ledelse tættere på opgaven og den enkelte.

Af
Claus Elmholdt
ph.d. og direktør i LEAD



Frisættelse, selvledelse og lederløse organisationer har gennem de senere år vundet indpas i moderne ledelsestænkning, ofte med henvisning til øget motivation, trivsel og innovation. Implicit i disse idealer ligger en antagelse om, at alle medarbejdere ønsker (og evner) at blive frisatte fra tæt ledelse og hierarki. Senest har frisættelse endda sneget sig ind som det

centrale begreb i flere af de nye store velfærdsreformer. I både ældrereformen og beskæftigelsesreformen tales der varmt for at frisætte medarbejdere fra regler og detailstyring. Kommuner og institutioner opfordres til at organisere sig i faste, tværfaglige og selvorganiserende teams, med tæt fagligt samarbejde og mindre hierarkisk ledelse. Men hvad nu, hvis

ikke alle medarbejdere i udgangspunktet ønsker eller evner den frihed? Hvad nu hvis frisættelsen – i stedet for at frigøre – efterlader nogle i et tomrum uden retning og støtte? Og hvad nu, hvis den grundlæggende antagelse bag mange af tidens reformidealer ikke matcher i mødet med den nuværende praksis i pleje- og beskæftigelsesindsatser?

Frisættelse som ledelsesideal

Frisættelse er ikke en begivenhed, men en læreproces, der kræver situationsbestemt, faglig tæt-på-forandringsledelse, som tager afsæt i den enkelte medarbejders forudsætninger og opgavens karakter. Den slavegjorte blev heller ikke en demokratisk dannet samfundsborger i det øjeblik, halslænken blev klippet af. Hvis ikke vi forstår det, så risikerer vi at tabe både medarbejderne og borgerne, for i ønsket om at give plads og styrke det faglige skøn risikerer vi at svigte de medarbejdere, der har brug for faglig sparring, tydelige rammer og nærværende ledelse. I stedet for at tale om mindre ledelse bør vi derfor tale om mere situationsbestemt og fagligt funderet ledelse – tættere på både medarbejderne og kerneopgaven.

Den moderne frisættelsesdiskurs trækker på humanistisk psykologi, motivationsteorier og new public management-kritik. Især selvbestemmelsesteorien har været en grundsten for tanken om, at autonomi,

kompetence og tilhørsforhold skaber trivsel og engagement. Ræsonnementet er, at medarbejderne motiveres bedst, når de oplever ejerskab og kontrol over egen opgaveløsning. Denne antagelse forudsætter dog en medarbejdertype, som ikke i udgangspunktet findes i alle arbejdskontekster, nemlig en erfaren, reflekteret og fagligt selvsikker person med stor indre motivation. Og selv da er det langt fra alle, der ønsker det ansvar, som frisættelsen bringer med sig.

Frisættelse som reformideal

Både ældreformen og beskæftigelsesreformen bærer præg af en bestemt grundfortælling, der handler om, at fagprofessionelle medarbejdere skal have friheden tilbage. Der skal være ”mindre unødigt bureaukrati”, mere faglighed, og ledere skal give plads frem for at styre. I stedet foreslås en organisering i faste, tværfaglige og selvstyrende teams, hvor ansvar og beslutninger delegeres tættere på praksis.

Det lyder jo instinktivt godt og rigtigt, og eksperimenter



fra ældresektoren, hvor man allerede har forsøgt sig med frisættelse og selvorganiserede teams, viser, at der kan være meget af hente i form af forbedret kvalitet og trivsel. Men der viser sig også et blandet billede af medarbejdernes parathed. Nogle medarbejdere trives med den øgede frihed og ansvar, men mange oplever, at det medfører usikkerhed, utydelige roller og manglende ledelsesmæssig støtte. En evaluering fra VIVE af eksperimenter med faste, tværfaglige og selvorganiserede teams i ældreplejen på tværs af 25 kommuner viste, at det kræver kompetencer, som ikke alle besidder, og at ikke alle trives med eller ønsker at tage det ekstra ansvar på sig.

Medarbejdere er forskellige – og det skal ledelse tage højde for

Forskning fra blandt andre konsulent og ph.d. Helle Hedegaard Hein viser, at medarbejderes motivation varierer betydeligt. Nogle trives med autonomi og en stor grad af ansvar, mens andre finder størst arbejdsglæde i tydeligt strukturerede omgivelser med nær ledelsesmæssig kontakt. En frisættelseslogik, der ikke tager højde for disse forskelle, risikerer at skabe ulighed og utryghed.

Her kommer behovet for situationsbestemt og fleksibel ledelse ind. Den situationsbestemte ledelse handler om at møde medarbejderen, hvor vedkommende er – både i

faglig modenhed og i opgavens grad af kompleksitet. Det kræver ledere, der ikke trækker sig tilbage, men tværtimod er tæt på kerneopgaven og har blik for, hvordan deres medarbejdere bedst lykkes.

Frisættelse kræver bedre ledelse, ikke mindre ledelse

Konklusionen bliver derfor:

Vi har ikke brug for mindre ledelse, men for bedre ledelse.

En ledelse, der forstår, at frihed kan være en byrde, og at ikke alle trives i det selvledende ideal. En ledelse, der ikke tror, at én model passer til alle, men som evner at veksle mellem frisættelse og struktur, mellem autonomi og nærvær.

Frisættelse er et godt ideal, men hvis det bliver et dogme, som vi påtvinger alle, så kan det stå i vejen for både arbejdsglæde, opgaveløsning og faglig udvikling. Derfor må vi insistere på ledelse, der tager afsæt i virkeligheden frem for i ideologi. Og virkeligheden er, at medarbejdere er forskellige, og det skal god ledelse kunne rumme. En ensidig frisættelsesdagsorden risikerer at svinge både medarbejderne og kerneopgaven. Vejen frem er ikke mindre ledelse, men bedre ledelse – tættere på opgaven og tilpasset den enkelte. Vi bør derfor bevæge os fra en ideologisk til en pragmatisk ledelsestænkning, hvor frisættelse ikke er målet i sig selv, men et middel blandt mange andre til at skabe bedre kvalitet og trivsel.



Hvad kommer til at fylde i kommunal ledelse de næste fire år?

Sundhed, ældrepleje, folkeskolen, klima, trafik og skat. Spørger vi vælgerne, så var det disse emner, som betød mest for, hvor de ville sætte deres kryds til kommunalvalget*. Men er det de samme emner, som kommer til at fylde i den kommunale ledelse i den næste valgperiode? Det har vi bedt fire specialister i LEAD om at vurdere, som præsenterer hver deres forudsigelser.

2026



2027



* <https://www.kl.dk/momentum/arkiv/2025/10-isaer-kvinder-sender-sundhed-og-aeldrepleje-helt-til-tops-som-vigtigste-kommunalvalg-semner>



2028



2029





Claus Elmholdt

ph.d. og direktør i LEAD

Claus Elmholdts forudsigelser for de næste fire år

Den kommunale verden bliver om muligt endnu mere VUCA (Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous, *red.*), og derfor bliver de næste fire år præget af store spændinger mellem modsatrettede dagsordener og behov. Frisættelse og styring, fleksibilitet og fællesskab, sikkerhed og effektivitet. Jeg tror, at særligt tre dagsordener vil få betydning, nemlig: sikkerhedskultur, balancer i det fleksible arbejdsliv og frisættende ledelse i en presset velfærdssektor.



Sikkerhedskulturen rykker ind i centrum

Kommunerne står midt i et mere komplekst trusselsbillede, både digitalt, organisatorisk og samfundsmæssigt. Men sikkerhed handler ikke kun om systemer og beredskabsplaner. Det handler om kultur, ledelse og adfærd. Vi må bevæge os fra primært at tænke “compliance” til at tænke bredere på “kultur”. En stærk sikkerhedskultur handler om at skabe fælles ansvarsfølelse, psykologisk tryghed og evnen til at lære af fejl, så organisationen både kan forebygge, modstå og udvikle sig af de hændelser, som de uundgåeligt møder.



Arbejdsfællesskab og fleksibilitet i balance

Efter coronapandemiens eksperiment med hjemmearbejde er vi på vej ind i en ny fase. Som jeg udtalte for nylig i forbindelse med en artikel om “*return to office*”-bølgen, er vi blevet klogere: Vi har opdaget, at vi mister noget, når vi ikke længere har det fysiske nærvær med kollegaerne. Kommunerne skal finde balancen mellem individuel fleksibilitet og kerneopgavens behov for nærvær, samarbejde og tværfaglig koordinering. Vi skal ikke fjerne fleksibiliteten, men vi skal genopbygge de fællesskaber, der bærer kvalitet, læring og trivsel i hverdagen. Det kræver, at ledere tør tage ejerskab for kulturen og genforhandle arbejdslivets kontrakt med respekt for både mennesket og opgaven.



Frisættelse kræver bedre – ikke mindre – ledelse

Frisættelse bliver en af de store reformfortællinger. Men som jeg skriver om i dette nummer af LEAD Insights, så risikerer frisættelse at svigte både medarbejdere og borgere, hvis det bliver et dogme. Frihed uden retning og støtte skaber utryghed. Vi har ikke brug for mindre ledelse, men for bedre, mere situationsbestemt ledelse – tættere på både medarbejdere og borgere. Frisættelse fungerer kun, hvis ledere evner at veksle mellem tillid og tydelighed, struktur og autonomi. Det er netop her, de næste års kommunale ledelsesudvikling skal koncentreres.



Kaare Pedersen

ph.d. og partner i LEAD

Kaare Pedersens forudsigelser for de næste fire år

1 AI vil skuffe, samtidig med at kommunerne begynder at få gevinster

I de kommende fire år vil AI ramme en skuffelsens dal. De hurtige, tilsyneladende åbenlyse resultater, vi så, første gang vi promptede ChatGPT, har vist sig meget sværere at høste på et organisatorisk niveau. Der er mange eksperimenter, og mange bruger generativ AI i hverdagen, men der mangler retning og samlede gevinster. Kommunerne støder også ind i hyppige juridiske barrierer, og de etiske spørgsmål hober sig op. Der vil formentlig ske skandaler, hvor politik og sager viser sig at bygge på hallucinerende generativ AI med falske links. Det så vi allerede med den famøse DF-kronik i valgkampen.

Samtidig er kommunerne modnet. Alle har fået deres egne AI-platformer og organiseret udvikling og vedligeholdelse af værdiskabende AI-assistenten og -agenter i sikre miljøer. Så tiden er til at gå fra inspirerende til insisterende implementering. Det vil komme i slutningen af valgperioden og er starten på en mere moden anvendelse af generativ AI.

2 Digital suverænitæt: Vi hænger fast i de amerikanske monopoler og vanetænkning

Over de næste fire år vil mange kommuner have svært ved at omsætte visioner om digital suverænitæt – bl.a. drevet af Trumps præsidentperiode – til hverdagens drift. De nuværende it-leverandører bliver ofte hængende, fordi det er dyrt og risikabelt at skifte systemer, og fordi kompetencerne er knappe. Open source og “åbne løsninger” vil blive prøvet af i mindre projekter, men sjældent skaleret, fordi ansvar, sikkerhed og totaløkonomi er uklare. Og hvem ønsker at tage store risici, når det handler om it?

Kulturen er en stopklods: Risikovilligheden er lav, indkøb styres af vaner, og politiske cyklusser afkorter horisonten. Omvendt ser vi fremskridt, når kommuner klynger sig sammen om indkøb, arkitektur og drift. Her kan man for alvor få bedre kontrol med data, klare exit-muligheder og lavere afhængighed. Uden sådan en organisering og tydeligt ledelsesansvar for prioritering og gevinstrealisering bliver “digital suverænitæt” mest symbolsk, ikke transformerende.

3 Velfærdsteknologi slår for alvor igennem

To kræfter får indledningsvist velfærdsteknologi på nethinden i kommunerne: Manglen på arbejdskraft og lovgivning, der har sat mål for udbredelse af teknologien. Men det, der virkelig kommer til at fremme udviklingen, er den transformerende effekt, velfærdsteknologi i sig selv har.

Velfærdsteknologi flytter fokus fra “leveret ydelse” til “løst problem”. Sensorer, onlinebesøg, telemedicin, AI-triagering og digitale træningsforløb gør, at mange behov kan løses hurtigere, mere præcist og på borgerens præmisser, ofte uden et hjemmebesøg. Når ledere og medarbejdere får konkret og personlig erfaring med borgere, der foretrækker den teknologiske og frisættende løsning, fremfor et menneske i hjemmet eller på stuen, så ændrer det synet på kerneopgaven. Det betyder færre rutinebesøg, flere målrettede indsatser og tidligere forebyggelse. For borgeren giver det mere selvbestemmelse og mindre indgriben; for medarbejderen mere tid til de komplekse, relationstunge opgaver. Der er dog risici, nemlig digital ulighed, fejllarmen og etisk afsavn. De håndteres ved samtykke, enkel betjening, tydelige nødspor og lokal medinddragelse. Kommuner, der lykkes, arbejder i klynger, genbruger løsninger og måler systematisk på effekter. Resultatet er mere nærvær dér, hvor det giver størst værdi, og mindre standardiseret “besøg for besøg”-drift.



Cecilie Pedersen
erhvervpsykolog og
partner i LEAD

Cecilie Pedersens forudsigelser for de næste fire år

1 Der skal styr på beredskabet

Beredskabsplanerne bliver støvet af i øjeblikket, kriseorganisationer opdateres, og scenarier tænkes igennem. Jeg er helt sikker på, at beredskab kommer til at fylde endnu mere efter kommunalvalget.

Skal planerne blive bedre end det dokument, de er skrevet i, bør det følges op af et kontinuerligt arbejde med kulturen, hvor der er bevidsthed om sikkerhed på alle niveauer i organisationen. Det bliver ofte meget praktisk, når vi taler om beredskab og sikkerhed længere ude i organisationen: Hvordan håndterer vi afkøling af medicin? Hvor får vi vand fra? Og hvordan holder vi samling på børn og unge? Imidlertid er det lige så vigtigt, at vi arbejder med en kultur, hvor vi alle er bevidste om ansvaret for at få øje på sårbarheder og afvigelser i vores processer og planer og er beredte, når det kræves.

2 Sunde og resiliente fællesskaber

Alt for mange mistrives og slider med sundheden, den mentale såvel som den fysiske. Jeg tror, at vi kan løfte trivsel og sundhed, hvis vi kan lykkes med at gøre udfordringer og sårbarheder til fælles legitime anliggender. Alt for ofte er det sådan, at individuelle udfordringer og sårbarheder forbliver et individuelt ansvar. Det gælder helt fra barnsben og frem til, at vi træder de første skridt på arbejdsmarkedet og sidenhen går på pension. Vi bør skabe strukturer, der omsætter individuelle udfordringer til kollektiv handling og læring, uden at vi fratager individer deres eget ansvar. Det kræver arbejdsfællesskaber og ledelse, der afstigmatiserer sårbarhed, etablerer trygge kanaler for deling og bygger bro mellem individets behov og fællesskabets kapacitet. Med andre ord skal vi på vores arbejdspladser og i vores lokalsamfund skabe og styrke resiliente fællesskaber med fokus på både den fysiske og mentale sundhed.

3 Ledelse af den a(i)ttraktive arbejdsplads

Der ligger et stort potentiale i at arbejde for og med a(i)ttraktive arbejdspladser – og ja, måske er jeg noget farvet af at have skrevet en bog om attraktive arbejdspladser, men kort sagt: Lige nu er attraktive arbejdspladser og AI typisk dagsordner, der er adskilt. Men det bør vi ændre. AI har gennemgribende påvirkning på arbejdspladsen og arbejdsmiljøet. Det er så afgørende, at vi ikke tænker, at det er tilstrækkeligt at tilbyde meningsfuld og brugbar teknologi; vi skal også meningsskabe og modvirke meningsløshed. Det kan gøre vi ved at hæve blikket fra teknologien og processerne og se endnu mere på samspillet med de mennesker, der skal bruge den, og deres omgivelser.



Just Bendix Justesen
ph.d. og partner i LEAD

Just Bendix Justesens forudsigelser for de næste fire år

Implementering af nogle af de meste komplekse reformer i danmarkshistorien

Vi står overfor store forandringer af den offentlige sektor de næste fire år, men en gennemgang af de sidste 25 års reformer viser tydeligt, at vi historisk set ikke er lykkedes specielt godt med at implementere reformer. Derfor er der behov for, at vi gør noget nyt og anderledes.

Reformer er forsøgt implementeret med traditionel ledelse og projektledelse de sidste 25 år. Traditionel ledelse og projektledelse består af gode metoder og værktøjskasser, som er nødvendige i implementeringsarbejdet, men vi skal bygge minimum et niveau ovenpå. Et nyt studie har dokumenteret, at offentlige organisationer bruger de klassiske ledelses- og projektledelsesmetoder og -værktøjer til at implementere, da de har travlt og ikke har kendskab til implementeringsmetoder, modeller og værktøjskasser. Der er brug for et kulturskifte i forhold til at måle på effekt i stedet for indsatser og massiv efter- og videreuddannelse på tværs af ledelseslag og for udvalgte medarbejdergrupper. Ellers risikerer de seks nuværende reformer at skrive sig ind i rækken af de mislykkede.

Modige politikere, der tør mindske uligheden

Uligheden fortsætter med at stige i Danmark, og vi ved fra forskningen, at når uligheden vokser, så gør vold, usikkerhed og kriminalitet det samme. Den stigende ulighed har en negativ effekt på de store komplekse reformer, der ruller ud over vores samfund de næste fire år. For eksempel er formålet med den nye sundhedsreform at mindske uligheden i sundhed i Danmark, og samtidig er vi i gang med at implementere en ny kontanthjælpsreform, der øger uligheden i sundhed, da der er færre penge og overskud til at leve sundt for kontanthjælpsmodtagere. Vi har de næste fire år brug for modige politikere, der tør fordele og omfordele ressourcer, så vi får stoppet den negative udvikling i ulighed og i bedste fald skaber et mere lige samfund. Det vil kræve politisk samarbejde på tværs af reformer og dermed myndigheder, sektorer og økonomiske kasser.

Hedensted Kommune vil fortsat være Danmarks bedste til at sikre arbejdskraft til virksomhederne

Igennem flere år har Hedensted Kommune været blandt de bedste i landet til at sikre medarbejdere til kommunens virksomheder. Nu rammer beskæftigelsesreformen, og det har krævet en ny grundfortælling, der giver retning og mening, og som viser den ønskede adfærd.

Af
Mikkel Toxvig
kommunikationsrådgiver i LEAD



”Når jeg taler med mine lederkollegaer rundt omkring i landet, så siger de ofte, at Hedensted er den lille jyske kommune, som STAR har opfundet for at give alle andre kommuner dårlig samvittighed.”

Det siger en grinende Hans Christian Knudsen, inden vi runder interviewet af. Hans Christian er direktør for Beskæftigelse i Hedensted

Kommune, og i en årrække har kommunen ifølge DI været blandt Danmarks bedste til at hjælpe virksomheder med at skaffe arbejdskraft.

I løbet af den sidste time har vi talt om beskæftigelsesreformen og behovet for at knytte tættere kontakt mellem jobsøgere og virksomheder. Regeringen kalder selv reformen for ”den største forenkling

og afbureaukratisering af beskæftigelsesindsatsen nogensinde." Målet er, at flest muligt skal have et job, og at virksomheder får nemmere ved at finde kvalificeret arbejdskraft.

Noget, som Hedensted Kommune i forvejen har haft som sit fokus, men hvordan vil de fortsætte og gøre det endnu bedre?

"Da vi så reformen første gang, så tænkte vi, at nu får vi det, som vi har bedt om. Vi vil gerne frisættes, men det var også klart for os, at vi skal gøre noget anderledes", siger Hans Christian.

Ledelsen af beskæftigelsesindsatsen, der omfatter Beskæftigelse, Borgerservice og Socialpsykiatri, vurderede, at der var behov for en ændring af organisationen.

"Når vi læste os ned i reformens detaljer, blev det helt tydeligt, at vi skal have mere ledelseskraft tæt på medarbejderne. Derfor ændrede vi i organiseringen, så der blev en chef mindre og fire nye teamledere i næste lag i stedet. Det betyder færre strategiske ledere og flere, som er tættere på driften", forklarer Hans Christian.

Giver borgerne et job

Alle i den strategiske ledelse har lang erfaring med beskæftigelsesområdet, og de ser ikke blot reformen som en ny lovgivning, men som en helt anden måde at gribe beskæftigelse an på. Målgrupperne bliver færre og forenklet, borgerne får større medbestemmelse, a-kasser fylder mere, og medarbejderne

frisættes.

Selvom kommunen har fået, hvad de ønskede, så kommer reformarbejdet alligevel til at kræve meget af ledere og medarbejdere. Der bliver et behov for at ændre i både indstilling og tilgang til jobbet, og derfor indgik de et samarbejde med LEAD om at udvikle en ny grundfortælling.

"Vi skal lede medarbejderne, så de har en stærk vision og mission og nogle tydelige værdier, som giver retning og mening i jobbet. Det skal give en grundforståelse af, hvad vi gerne vil", fortæller Hans Christian.

Arbejdet med den nye grundfortælling bestod af fire workshops med ledelsen. Den første fokuserede på formålsdrevet ledelse og visionsledelse.

"Her undersøgte vi, hvorfor vi her, og hvad vores formål er. Vi er her først og fremmest for at give borgerne et job. Vi har en masse socialfaglige greb, vi kan bruge, men det vigtigste er, at vi udvikler en beskæftigelsesfaglig forståelse af, hvordan vi får folk i job, og er med til at sikre, at de hverken bliver fattige eller ensomme mennesker. Derfor skal vi kommunikere til medarbejderne, at vi hjælper folk i arbejde. Det er vores berettigelse."

Anden workshop fokuserede på værdibaseret ledelse i en regelstyret verden, fortæller Hans Christian.

"Når vision og mission er på plads, skal vi finde ud af, hvordan vi udlever dem. Så hvordan agerer vi over for borgerne og hinanden,

og hvilken adfærd giver værdi? Det var vigtigt for mig, at vi gjorde værdierne så konkrete, at det var tydeligt, at alting ikke er lige vigtigt. Derfor består vores værdier både af idealtyper, ønsket adfærd og uønsket adfærd. På den måde kan værdierne blive til samtaleredskaber, vi kan bruge sammen med medarbejderne, samtidig med at de giver retning i en hverdag med mere frisættelse".



Hans Christian Knudsen
direktør for Beskæftigelse
i Hedensted Kommune

Fryder forandring?

Efter ny retning og adfærd var defineret, blev næste nedslagspunkt at arbejde med, hvordan Beskæftigelse i Hedensted Kommune er en attraktiv arbejdsplads. Ligesom de fleste andre offentlige arbejdspladser forventer Beskæftigelse nemlig at opleve udfordringer med at tiltrække og tilknytte dygtige medarbejdere.

"For os er omdømmet og de fortællinger, som vores medarbejdere deler, vigtige. De fortællinger er med til at danne billedet af os som en attraktiv arbejdsplads", siger Hans Christian og fortsætter:

"Vi vil også gerne udvikle vores kultur, der består af stærke arbejdsfællesskaber. Helt i frisættelsens ånd tror vi på, at medarbejderne trives, når de har friheden til at træffe gode beslutninger som ansvarlige mennesker i et reflektivt rum. Vi taler fx om fleksibel tilrettelæggelse af arbejdet snarere end faste mødedage og hjemmearbejde. Hos os skal man kigge på opgaven, for det er opgaven og teamets behov, der definerer, hvor vi arbejder henne."

Den fjerde og sidste workshop handlede om forandringsledelse. Reformen bliver en af de største kulturforandringer, Beskæftigelse har været igennem, og forandringen kommer til at vare i over fire år.

"Med reformen skal vi afvikle, samtidig med at vi udvikler os. Det kalder på god forandringsledelse. Vi skal også håndtere de mange svære følelser, som reformen



fører med sig. Der kommer til at være sorg over at miste gode kollegaer og en grad af skyldfølelse over, hvor spændende andre synes, opgaverne er. De, som står uden for arbejdsgrupper og kigger ind, kan blive nervøse for deres job, og nogle får måske svært ved at se, hvor deres egen plads er fremover. Som ledelse har vi en stor opgave i at sikre et stærkt og trygt arbejdsmiljø midt i de følelser og forandringer, men det samme gælder for vores samarbejde med TRIO, MED og arbejdsmiljø”, fortæller Hans Christian.

AnsvarligHedensted

På baggrund af de fire workshops har Beskæftigelse udviklet en ny grundfortælling med vision og mission, der skal give retning og mening midt i reformens forandringer, og værdier, som illustrerer den ønskede og uønskede adfærd. Grundfortællingen fungerer som det fælles arbejdsgrundlag for ledergruppen på tværs af Beskæftigelse, Socialpsykiatri og Borgerservice, nu hvor reformarbejdet for alvor går i gang.

Spørger man Hans Christian, om han er mest nervøs eller fortrøstningsfuld, er han ikke i tvivl.

”Jeg er mest fortrøstningsfuld. Vi har altid haft et stærkt virksomhedsfokus i kommunen og har netværket AnsvarligHedensted, som består af 160 virksomheder, der har lavet forpligtende samarbejdsaftaler. Det

netværk bliver centrum for alle vores aktiviteter fremover. Men det kræver, at medarbejderne køber ind på vores vision og mission om, at der, hvor vi hjælper, er i samarbejdet med virksomhederne. Det vil sige der, hvor der ligger en lønseddel og venter på borgerne”, forklarer Hans Christian.

Der er dog også en lille grad af nervøsitet at finde hos direktøren for Beskæftigelse. ”Når jeg siger det, kan jeg godt høre, at det lyder, som om vi har fuldstændig styr på reformen. Men vi er selvfølgelig usikre på, hvor vi er, og i ledergruppen er vi enige om, at det er vigtigt, vi kan vise sårbarhed og usikkerhed. Ellers får vi heller ikke medarbejderne til at involvere sig. Jeg bliver dog glad, når jeg taler med område-MED, der repræsenterer de store personalegrupper, og de fortæller, at de er trygge. For så længe vi taler sammen, skal vi nok lykkes, det er jeg sikker på.”

Kommunalvalget 2025: En politisk kampplads om **vilde problemer**

De komplekse problemer er tilbage, og det kommer til at afspejle sig i det kommunale arbejde de næste fire år. I mødet med komplekse problemer skal man tøjle sin handlekraft og i stedet være nysgerrig og mådeholden.

Af
Andreas Fricke Møller
partner i LEAD



Når jeg har bevæget mig rundt i Aalborg, Aarhus og København de sidste uger, er der en tydelig ting, som Nordjylland, Østjylland og hovedstaden har til fælles. Valgplakaterne, der pryder alle lygtepæle.

De viser, at kommunalvalget er en politisk kampplads om de rette løsninger på nogle af velfærdsstatens mest komplekse eller vilde problemer: Grøn omstilling, færre unge i mistrivsel, en værdig alderdom, folk udenfor arbejdsmarkedet skal i beskæftigelse, og tilliden til den demokratiske proces skal løftes. Det er bare nogle af de

mærkesager, som står frem.

Fælles for problemerne er, at de er mere komplekse, end de umiddelbart ser ud. Som samfundsforskerne Horst Rittel og Melvin Webber engang skrev:

”Den offentlige sektors ansvar var tidligere at tage sig af problemer, som var definerbare og forståelige, og resultaterne har været ganske spektakulære. Gaderne er asfalteret, veje forbinder alle steder, langt de fleste har tag over hovedet, de fleste alvorlige sygdomme er væk, rent vand flyder ind i alle bygninger, kloaker dirigerer

spildevand væk, og skoler og hospitaler kan håndtere de fleste elever og patienter. Nu da disse problemer er løst, kan vi vende blikket mod dem, der er langt mere stædige”.

De problemer, der fremhæves som kommunalvalgets mærkesager, er med andre ord ofte vilde problemer. Det kendetegner vilde problemer, at de har en meget høj grad af social kompleksitet. I praksis betyder det, at vi ikke kan løse dem ved at bygge en ny skole, et nyt hospital eller anlægge en ny vej. I stedet skal vi forsøge at få mange mennesker til at ændre adfærd.

Klart, tydeligt og forkert

For at tage et eksempel på et vildt problem så er det nemt for os alle sammen at konstatere, at antallet af unge i mistrivsel er stigende. Men hvis vi prøver at analysere os frem det, hvorfor det er tilfældet, kommer vi nemt til kort.

Nogle peger på sociale medier som syndebugken, andre argumenterer for, at årsagen ligger i manglende muligheder for at indgå i forpligtende fællesskaber, og andre igen taler for, at presset i præstationssamfundet har en klar negativ indflydelse på unges velbefindende. Selvom eksemplet er forsimplet, viser det alligevel tydeligt, hvorfor vi bør være varsomme i mødet med politikere, der mener, at de har fundet lige præcis den løsning, der får velfærdsstatens problemer til at forsvinde.

Som den amerikanske

journalist og satiriker Henry Louis Mencken allerede skrev tilbage i 1917, så er der for ethvert komplekst problem en løsning, som er klar, tydelig – og forkert. På mere end 100 år har udsagnet endnu ikke mistet noget af sin relevans

Som politiker er det en naturlig reaktion at vise handlekraft og virkelyst i mødet med et problem, der påvirker samfundet, og at anviser en løsning. Men når vi møder de problemer, der fylder i den kommunalpolitiske debat, så bør vi – måske paradoksalt og kontraintuitivt – snarere udvise mådehold, nysgerrighed og en reel interesse for at forstå kompleksiteten til bunds. Ellers vil ”løsningerne” ikke få den ønskede effekt.

Fem konkrete kompetencer

Når man som politiker går til valg med en mærkesag om at love gratis daginstitutioner i København for at gøre det billigere for førstegangskøbere med små børn at komme ind på boligmarkedet, så virker det isoleret set som en håndsrekning. Men hvis vi efterprøver løsningen og undersøger de systemiske effekter, som håndsrekningen vil føre med sig, så er risikoen overvældende for, at boligpriserne i København bare vil stige endnu mere i fremtiden. Håndteringen af problemet er dermed langt mere besværligt, end den handlekraftige løsning signalerer.

Opfordringen fra mange teoretikere, praktikere og politikere er derfor, at den

politiske dialog bør flytte sig. I stedet for at gå til valg med slagkraftige slogans, der lover håndgribelige svar på hverdagens udfordringer, bør politikere forholde sig åbent og nysgerrigt til problemerne, de ønsker at håndtere i det lokalsamfund, som de repræsenterer.

Mere præcist peger forskningen i vilde samfundsproblemer på fem konkrete kompetencer, som politikere og offentlige organisationer skal arbejde med:

1

Tænk systemisk

Handler om at kunne se og arbejde med problemer i deres helhed og undersøge, hvordan forskellige aktører, strukturer og processer påvirker hinanden. Når vi tænker systemisk, ved vi, at det ikke nytter noget at reducere kompleksiteten. Det drejer sig i stedet om at have modet til at anerkende og omfavne den. Når det gælder komplekse problemer, er forholdet mellem årsag og virkning langt mere sløret, så et forsøg på at håndtere dele af problemet vil med stor sandsynlighed påvirke hele problemet – og ikke nødvendigvis positivt.

2

Tænk missionsorienteret

At tænke missionsorienteret handler om at bruge sin forestillingsevne til at beskrive en ønsket fremtid helt konkret, og derfra stille skarpt på, hvad der skal til for at nå derhen. Missioner skal både gøre det tydeligt, hvordan vi vil have, at den ønskede fremtid skal se ud, og skabe motivation gennem en stærk fortælling. Begge dele er nødvendige, når vi taler om at få mange mennesker på tværs af organisationer, interesser og specialviden til at samarbejde.

3

Tænk designorienteret

Designtænkning er en iterativ proces, der insisterer på at afsætte tid til at forstå problemer i dybden og sætte menneskets oplevelser i centrum. Derefter eksperimenterer vi med løsninger i mindre skala for så at skalere det, der virker. Vi skal have modet til at prøve nye tiltag af for at se effekten i stedet for at antage, at alle politiske forandringer skal implementeres gennem love og reformer.

spørgsmål er det nødvendigt, at man ikke blot handlekraftigt ”sætter noget i gang”, men at man strukturerer løsninger, så det a) bliver muligt at udlede, om de har en effekt, b) hvad effekten er, og c) hvad evidensen om løsningens effekt fortæller om muligheden for at påvirke det samlede vilde problem.

Krudt og kugler

De nye politiske sammensætninger, der skal styre det kommunale landskab de næste fire år, står foran en stor opgave. De skal formå at håndtere de vilde problemer, der fylder lokalt hos borgere, offentlige organisationer og private virksomheder i en virkelighed præget af:

- Seks store reformer, der rammer mere eller mindre alle forvaltningsområder
- Mangel på arbejdskraft på de store velfærdsområder
- Stigende forventninger til velfærden
- Evnen til at kunne balancere økonomiske hensyn i en tid med nationalpolitisk behov for at investere i krudt, kugler og klima.

Men netop derfor bliver det vigtigt, at der både blandt politikere og i det politiske embedsværk gøres plads til udforskning, nysgerrighed og eksperimenter, så man ikke søsætter uigennemtænkte løsninger på problemer, der viser sig at være mere komplekse, end de så ud ved det første øjekast.

4

Tænk antropologisk

Når vilde problemer ofte er karakteriseret af en høj grad af social kompleksitet, kan den antropologiske tænkning hjælpe med at afdække udfordringer i relationer, kultur og sociale strukturer, som former vores verden og vores samfund. At gå antropologisk til værks drejer sig om at forstå menneskelig adfærd, og hvorfor vi træffer de valg, vi gør, som led i at forstå det problem, vi forsøger at håndtere.

5

Tænk evidensbaseret

Evidens er fakta, tegn og objekter, der får os til at tro, at noget er sandt. Så når vi tænker evidensbaseret, handler det om at gå systematisk til værks for at finde frem til de løsninger, der kan skabe en reel effekt på et vildt problem. Den evidensbaserede tænkning fokuserer på at udlede konklusioner om, hvilken virkning de tiltag, vi sætter i gang, får. Kort sagt: Skaber tiltagene den effekt, vi håber på? Og er forandringen faktisk en forbedring? For at kunne besvare de to



Hvordan implementerer vi sundhedsreformen?

Sundhedsreformen skal forsøge at dæmme op for den voksende ulighed i sundhed herhjemme. Ønsket er nobelt, men også vanskeligt, og forskningen fortæller, at fem determinanter skal være på plads, før implementeringen kan lykkes.

Af
Just Bendix Justesen
ph.d., partner i LEAD og seniorforsker på
SDU



Årsagen bag sundhedsreformen er, at det danske sundhedsvæsen oplever et stigende pres. Den demografiske udvikling, der byder på flere ældre og færre i den arbejdsdygtige alder, betyder, at flere får behov for pleje og behandling i fremtiden, mens der vil mangle medarbejdere til at tage sig af dem. Samtidig er forskellene i borgernes adgang til god sundhedsbehandling blevet for store på tværs af landet.

Begge dele forsøger sundhedsreformen at forbedre. I praksis skal det ske ved, at alle dele af sundhedsvæsenet tager et større fælles ansvar for at udvikle og styrke det nære sundhedsvæsen og

patienternes samlede pleje- og behandlingsforløb.

Reformens succes kommer til at bero på et samlet politisk ejerskab i kommuner, regioner og stat. Effektmålet for sundhedsreformen er at mindske uligheden i sundhed.

Men hvordan gør vi det så i praksis? Hvordan sikrer vi, at implementeringen af sundhedsreformen sker, som vi håber på?

Implementeringens fem determinanter

Fra forskningen i implementering af politik ved vi, at der findes fem determinanter, som skal realiseres, før implementeringen lykkes. De er:

1) Design af politik:

Første determinant handler om den politiske aftale, som er indgået mellem regeringen, SF, Danmarksdemokraterne, De Konservative og Radikale Venstre. Her er der tale om en bred aftale, der tilfører mere end 35 milliarder kroner. Centralt i den politiske aftale er:

- Etablering af 17 nye sundhedsråd
- Fem regioner bliver til fire
- Flere behandlinger flyttes fra sygehuse og tættere på borgerne
- Mindst 5.000 læger i almenmedicinske tilbud (1.500 flere end i dag)
- Kronikerpakker, fx til KOL-patienter
- En ny folkesundhedslov.

2) Involvering af interessenter

I 2023 nedsatte regeringen Sundhedsstrukturkommissionen. Den havde som opgave at komme med forslag til løsninger, der skal sikre et forebyggende og sammenhængende sundhedsvæsen, som er nært, bæredygtigt og mere lige.

I arbejdet med at formulere deres anbefalinger har Sundhedsstrukturkommissionen involveret borgere, patienter, patientforeninger, kommuner, regioner, praktiserende læger m.fl. Det vil sige en bred involvering interessenter og aktører på tværs af sundhedsvæsenet.

3) Institutioner og deres kontekst og 4) Implementeringsstrategi

Jeg har slået determinant 3 og 4 sammen. Årsagen er, at når jeg gennemgår de sidste 25 års reformer i Danmark, er det tydeligt, at det netop er i disse to determinanter, vi mislykkes med at implementere de komplekse reformer. Samtidig er determinant 3 og 4 afgørende for, hvordan det vil gå med sundhedsreformen.

I aftalen om sundhedsreformen er der et særskilt kapitel om implementering. Her fortæller aftaleparterne, at de er enige om at følge

reformens implementering og iværksætte en række tiltag, der understøtter den. Disse tiltag kan fx være webinarer, konferencer, implementeringsstøtte, videndeling, opstart af nye sundhedsråd, kronikerpakker og facilitering af vidensnetværk mellem ledere og medarbejdere på tværs af myndigheder, der sidder med sammenlignelige opgaver.

Lyder indsatserne bekendte? Formentlig, for det er stort set de samme indsatser, som aftalepartierne har beskrevet i deres afsnit om reformimplementeringer de sidste 25 år.



Dermed ikke sagt, at indsatserne ikke er vigtige, eller at de er formålsløse. Men det er her, Christiansborg bør slippe implementeringsarbejdet og lade regioner, kommuner og praksissektoren arbejde videre med den lokale implementering selv.

5) Reformimplementeringens rejsehold

Sundhedsreformen skal løse – eller i hvert fald modvirke – ulighed i sundhed. Det er om noget et vildt problem, og hvis vi som samfund skal have en bare nogenlunde realistisk chance for at reducere uligheden i sundhed, bør vi nedsætte et nationalt rejsehold, der fokuserer på reformimplementering.

For at styrke min argumentation for den påstand vil jeg nu gå i dybden med effektmålet for sundhedsreformen, der netop er at reducere uligheden i sundhed.

Som en del af sundhedsreformen har Indenrigs- og Sundhedsministeriet indgået et partnerskab med deltagelse af et udvalg af ledere fra kommuner og regioner samt Danske Regioner og KL. Det vil være oplagt at gøre dette partnerskab til hovedstyregruppe for reformimplementeringen og dermed give dem det overordnede ansvar for at reducere sundhed – eller mere realistisk: For at stoppe den mangeårige forværring af ulighed i sundhed.

Hvis partnerskabet skal

opnå det mandat, vil der være behov for at gå tilbage til selve organiseringen, herunder de 17 nye sundhedsråd.

Med en hovedstyregruppe, hvor også Nationalt Center for Sundhedsinnovation og Dansk Center for Sundhedstjenesteforskning er repræsenteret, kan sundhedsområdet sætte en række eksperimentelle prøvehandling i gang, hvor mulige tiltag afprøves i mindre skala, fx på udvalgte hospitaler, kommuner eller praksissektoren. Målet er at finde ud af, hvad der virker og skaber effekt, inden indsatsen skaleres ud til flere.

Rejseholdene er efter min mening svaret på at få stoppet den negative udvikling i ulighed i sundhed, og de skal i tæt samarbejde med hovedstyregruppen, de 17 sundhedsråd og regioner, kommuner og praksissektoren på professionel og struktureret vis sørge for, at sundhedsreformen implementeres. Det vil også være rejseholdene, der i tæt samarbejde med Nationalt Center for Sundhedsinnovation og Dansk Center for Sundhedstjenesteforsikring gennemfører de eksperimentelle prøvehandling.



Redaktionen



Redaktør
Mikkel Toxvig

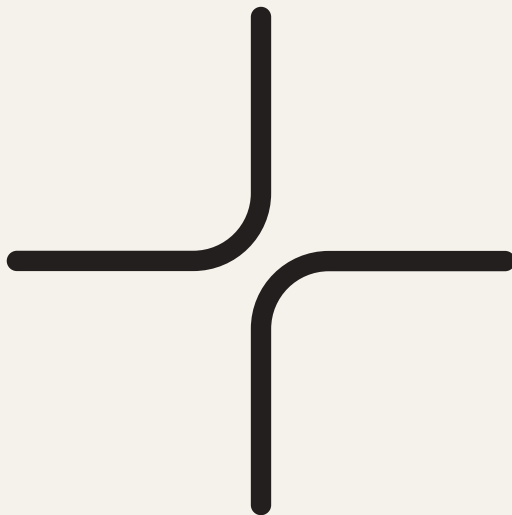
✉ mt@lead.eu



Grafiker
Line Krause-Kjær

✉ lk@lead.eu

LEAD+



Kontakt os



Kontakt@lead.eu



+45 53 37 60 00



lead.eu

København



Bredgade 45A, 2.sal (II),
1260 København K

Aarhus



Vestergade 43,
8000 Aarhus C