

Det taler din direktion om:

# Ny syntese vinder frem i kommunerne

Ny bog: Moderne velfærdsledelse er ikke enten-eller: Enten have styr på butikken og producere mere for mindre. Eller skabe innovation og robusthed. Det er både-og, lyder essensen af en ny syntese for velfærdsledelse, som mange kommunale direktioner har fokus på i øjeblikket. Her kan du blive klogere på, hvad de taler om.

Af Tina Juul Rasmussen // [tina@juul-kommunikation.com](mailto:tina@juul-kommunikation.com)

**DER ER GIVETVIS KUN** få ledere, der ikke har oplevet søvnløse nætter over velfærdsledelsen: Spar et par procent på kerneydelsen, gør borgerne til medproducenter af velfærden og motivér fagmedarbejderne i forbifarten, så opgaven giver mening for dem. Selvfølgelig uden smuttere i processen.

Det er lidt karikeret den opgave, offentlige ledere har driblet rundt med i snart ti år: færre ressourcer, større samfundsmæssig kompleksitet og stadig stigende forventninger fra både politikere og borgere om velfærd i verdensklasse. Samtidig med at der ikke må ske fejl, dokumentationen skal være på plads, og budgetterne overholdes.

”

Vi så det med flygtningesituationen, hvor der var en brændende platform: Vi rykkede sammen på tværs af siloerne – skoler, jobcentre, dagtilbud, socialområdet, ejendomsområdet m.v. De erfaringer kan vi godt bruge på andre områder.

Kristian Dahl, ophavsmand til den danske version af 'Den nye syntese'

## Både højre og venstre hånd skal lede

Hvordan den kage lige skal skæres, er der løbende nye bud på i den offentlige styrings- og ledelsesdebat. Et af dem hedder 'Den nye syntese' og bygger på et internationalt forskningsprojekt, som den canadiske forsker og tidligere topleder Jocelyne Bourgon har stået i spidsen for (se faktaboks).

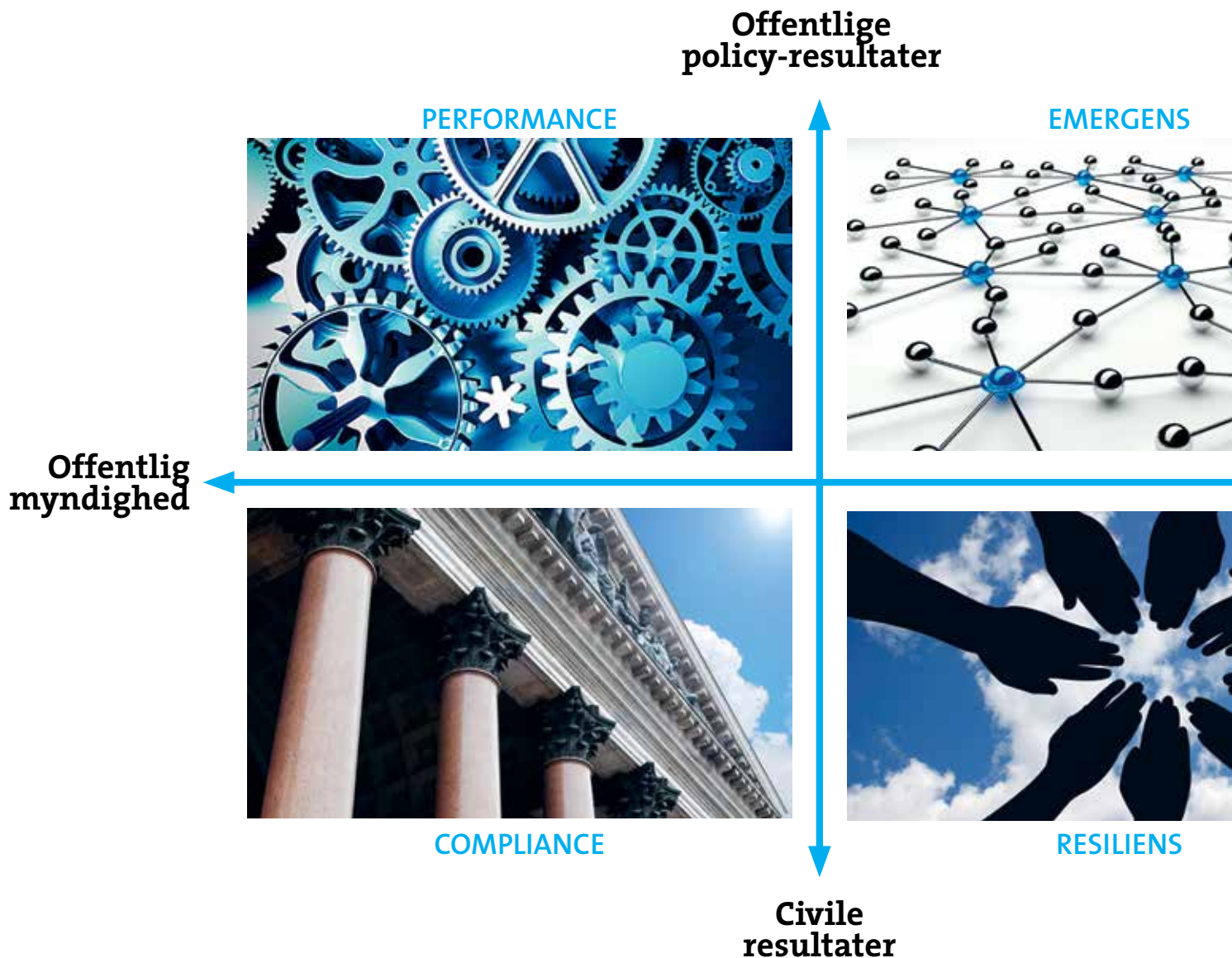
Danske Kristian Dahl, erhvervspsykolog og stifter af konsulentvirksomheden LEAD – enter next level, har overført projektet til en dansk kontekst. Det præsenterede vi kort i *What's hot i Offentlig Ledelse* 3/2017. Og nu har Kristian Dahl og Jocelyne Bourgon sammen udgivet bogen *Den nye syntese for offentlig værdiskabelse i det 21. århundrede*.

Kort fortalt er 'Den nye syntese' en enkel model – forfatterne kalder den selv for en ramme – med to akser og fire slutpunkter, som både skærer og supplerer hinanden. Kristian Dahl forklarer syntesen således:

– De udfordringer, vi står med nu i velfærdssamfundet – faldende ressourcer, øget kompleksitet og nye forventninger fra borgere, betyder, at offentlige ledere er nødt til at have begge hænder op af lommen. De kan ikke lede med kun højre eller venstre hånd.

Med det mener han, at ledere skal mestre både traditionelle og moderne dyder i offentlig forvaltning. – Med højre hånd skal de mestre *compliance*, altså de klassiske embedsmandsdyder, som handler om at have styr på deres butik, implementere og håndhæve lovgivningen, overholde budgetterne osv. De skal samtidig *performe* – levere mere for mindre, optimere og effektivisere. Og med venstre hånd skal de kunne *emerge* – dvs. innovere velfærden sammen med





## Historien bag 'Den nye syntese'

I 2006 INDLEDTE Jocelyne Bourgon, tidligere topleder i Canada, OECD og FN, et forskningsprojekt, som siden har involveret over 200 topledere, politikere og forskere fra bl.a. Australien, Canada, Holland, England, Brasilien, Singapore og New Zealand. Hendes forskningsspørgsmål var: *Hvordan leder vi den offentlige sektor, således at vi fortsat kan levere samme eller bedre velfærd i en tid med færre ressourcer, stigende krav og øget kompleksitet?* Kristian Dahl har siden udforsket spørgsmålet med særligt fokus på den danske offentlige sektor.

Svarene fra deltagerne har ført til udviklingen af 'Den nye syntese', der er bygget op om fire fokusområder:

**1. Styr på tingene – compliance:** Det første, deltagerne pegede på, var, at ledere og politikere i den offentlige sektor har en klassisk, men afgørende, opgave i at sikre

fortsat mestring af de klassiske embedsmandsdyder. Det giver ikke mening at tale om innovation eller andre mere populære ledelsesbegreber, hvis man ikke har styr på eget og andres hus. Deltagerne pegede også på, at det var afgørende at fastholde og udvikle den offentlige sektors evne til at sikre lovoverholdelse i samfundet gennem myndighedsudøvelse. I tråd med det er implementering fx af ny lovgivning derfor et centralt tema.

**2. Mere for mindre – performance:** Dernæst pegede deltagerne på det afgørende i at have et kontinuerligt fokus på at optimere og effektivisere den måde, som den offentlige sektor indfrier de politiske ambitioner på. Her arbejdes der typisk med lidt forskellige vinkler:

- En styrings- og bespareelseslogik, hvor man opsætter nøglemål for organisationen,



andre gennem samskabelse og samproduktion, finde nye løsninger og bruge teknologier, som er udviklet uden for den offentlige sektor. Og endelig skal de kunne skabe *resilience* – være med til at styrke samfundets robusthed og evne til selv at tilpasse sig og håndtere kriser, nye bevægelser og uforudsete hændelser, siger Kristian Dahl.

### Ledere skal ind i mulighedsrummet

Disse fire dyder eller strategiske fokusområder – performance, emergence, compliance og resilience – skaber tilsammen en balance mellem klassisk myndighedsudøvelse og samskabelse på den tværgående akse og offentlige og civile resultater på den lodrette akse.

Så langt, så godt. Men hvordan finder ledere så den balance?

– Vi kalder syntesen med de fire strategiske fokusområder for en faciliterende ramme, som ledere kan bruge til at undersøge, hvordan tidligere systemer og praksisser kan sameksistere med de nye kompetencer, der kræves for at være forberedt på fremtiden, siger Kristian Dahl.

De rum, som opstår i skæringspunkterne mellem de klassiske og moderne dyder, kalder han for et 'mulighedsrum'. Og det er her, lederne kan finde rum til at udforske og finde nye løsninger.

– Det giver dem en udvidet handlingspalette både strategisk og operationelt. Fx når man skal træffe en beslutning i en given problemstilling, kan man kigge på de fire områder i syntesen og spørge sig selv: Hvad kræver det her problem af os i forhold til compliance? Hvor er vi stærke og svage? Det samme i forhold til performance. Hvordan

kan vi bringe samskabelse ind i løsningen – og skabe resilience?

Faren opstår, når autopiloten slås til, fx i tilfælde af en krise. Så ryger venstre hånd typisk meget hurtigt tilbage i lommen, mens højre hånd styrer.

– Mange af de problemer og udfordringer, vi står med, fordrer, at vi tænker på tværs i stedet for lodret. Fælles handlinger gør os stærkere, vi skal løfte sammen, og det er en både styrings- og ledelsesmæssig udfordring. Men vi så det med flygtningesituationen, hvor der var en brændende platform: Vi rykkede sammen på tværs af siloerne – skoler, jobcentre, dagtilbud, socialområdet, ejendomsområdet m.v. De erfaringer kan vi godt bruge på andre områder. For flygtningeopgaven lykkedes, netop fordi vi arbejdede på en anden måde, end vi altid plejer at gøre.

Det kræver dog, pointerer Kristian Dahl, at politikerne inkluderes i tænkningen om, hvad offentlig velfærd er.

– Hvis politikerne ikke er med, bliver det bare noget, vi leger. ■

Bogen *Den nye syntese for offentlig værdiskabelse i det 21. århundrede* er en oversættelse af bogen

*A New Synthesis of Public Administration. Serving in the 21st Century* af Jocelyne Bourgon. Den danske udgave er bearbejdet af Kristian Dahl og er udkommet på Dansk Psykologisk Forlag.



## Kollektive kræfter



*Den nye syntese er bygget op om fire fokusområder: compliance, resiliens, performance og emergens og er udviklet på baggrund af svar fra 200 internationale topledere.*

reducerer i budgettet og lader organisationen tilpasse sig imellem disse to.

- En produktionsoptimeringslogik, ofte inspireret af LEAN.
- En faglig evidensstrategi, hvor man afprivatiserer de fagprofessionelles rum og forsøger at sikre, at den fagprofessionelle ud fra en fælles standard gør det, der virker fagligt bedst ind i kerneydelsen. En væsentlig pointe var dog samtidig, at man internationalt ofte målte de offentlige organisationer på for snævre organisationsmål og dermed utilsigtet stimulerede til, at der blev produceret løsninger, som ignorerede brede samfundsmæssige behov.

**3. Innovation af velfærd sammen med andre – emergens:** Det rummer to dimensioner. For det første pegede deltagerne på det afgørende i, at den offentlige sektor udvikler platforme og rum for, at civilsamfundet kan blive

medproducenter af velfærd. Styringsmæssigt er det store spørgsmål her: *Hvordan gør vi andre til producenter eller medproducenter af velfærd? Hvordan kan vi få andre end os selv til at bidrage her? Eller levere det, som vi gør – måske blot på en anden måde?* Ligeledes pegede deltagerne i forskningsprojektet på, at det er centralt at styrke den offentlige sektors evne til bredt at inddrage flere forskellige parter i samskabelse af offentlig policy og strategi. Og at det fremover bliver afgørende fortsat at stræbe efter innovation og efter at øge vores evne til at finde og bruge nye løsninger og teknologier, der ofte er udviklet uden for den offentlige sektor.

**4. Modstandskraft og robusthed – resilience:** På tværs af de deltagende lande tegnede der sig et billede af, at fortsat velfærd i stigende grad bliver afhængig af samfundets evne til at lære at tilpasse sig nye situationer og

håndtere kriser, katastrofer og uforudsete samfundsmæssige bevægelser. Det væsentlige spørgsmål til topledere og politikere er derfor: *Hvordan kan vi styrke samfundets evne til selv at håndtere og komme godt igennem markante kriser og udfordringer? Hvordan styrker vi samfundets evne til at tilpasse sig forandringer?* Der arbejdes typisk med resiliens fra en række forskellige faglige vinkler: Fra en psykologisk vinkel fokuseres der på, hvordan menneskers evne til at overvinde belastninger og risikofaktorer i livet kan styrkes. Fra en statskundskabsvinkel arbejdes der med, hvordan man styringsmæssigt sikrer fleksibilitet og omstillingsparathed i samfundet. Fra en miljø- og klimavinkel arbejdes der med, hvordan fx byer kan geares til at håndtere en øget befolkningstilvækst, samtidig med at et ofte mere ekstremt klima og skærpede forventninger til energieffektiviseringer skal håndteres.