

# Når forandringsgryden koger over

Kommuner og regioner skal hele tiden udvikle sig for at løse velfærdsopgaverne bedst muligt. Men bliver forandringstrykket for højt, kan det have negative konsekvenser for driften, motivationen og evnen til at gennemføre den enkelte forandring ordentligt. Ny publikation fra Væksthus for Ledelse sætter fokus på toplederens rolle, når forandringerne ikke prioriterer sig selv.

## Skribentinfo



[Henrik Casper](#)

Teamleder  
Danske Regioner



[Jakob Sloth Petersen](#)

Chefkonsulent  
Djøfs Karriere og Erhverv



[Per Møller Janniche](#)

Chefkonsulent  
KL/Komponent

**U**dvikling er et grundvilkår, og der er mange arnesteder til den. Nogle kommer udefra – fx nationale reformer. Andre forandringer følger af politiske beslutninger i kommunalbestyrelser eller regionsråd. Og læg så her oveni de forandringer, som forvaltningen (direktioner, chefgrupper, institutionsledere og medarbejdere) selv tager initiativ til.

Som topledelse er det en god idé med jævne mellemrum at undersøge, om der er sat for meget blus på gryderne. Væksthus for Ledelses undersøgelse, der ligger til grund for [publikationen](#), viser, at det er en relevant problematik for direktionserne. Chefniveauet giver udtryk for, at direktionserne ikke tager balanceproblemerne alvorligt nok, og direktionserne bekræfter, at det skal på agendaen.

”Det gælder om at finde en balance mellem at have høje ambitioner og ikke at overbelaste organisationen. Som topledere trives vi måske lidt bedre i kaos og kompleksitet, end mange ledere og medarbejdere gør. Så vi skal også være opmærksomme på, hvornår det, vi pålægger organisationen, faktisk stresser dem”,

siger direktør i publikationen "[Organisatorisk balance - Topledelsens rolle ved mange samtidige forandringer](#)".

## Balance i organisationen

På baggrund af interview med topledere og chefer i kommuner og regioner kommer publikationen med inspiration og råd om, hvordan man som direktion finder og holder den rette balance i sin organisation.

Det handler blandt andet om at gøre status, håndtere ubalancer og styrke organisationens kapacitet på længere sigt:

### 1. Gør status

Når direktionen sætter balancespørgsmålet på dagsordenen, er det første skridt at sikre sig et fælles billede af den aktuelle situation. Det er umuligt at få det komplette overblik, men gennem fælles refleksion og gennem en struktureret dialog med chefniveauet og andre relevante aktører, kan direktionen gøre status og skaffe sig den nødvendige viden om den aktuelle balance i organisationen.

#### 3 Spørgsmål – når I vil gøre status:

- Hvad er ubalancens vigtigste kilder? Hvilke typer af forandringer fylder mest i det samlede billede?
- Hvordan påvirker den samlede ubalance organisationens måde at fungere på, fx kvalitet, effektivitet, trivsel og succes med den enkelte forandring?
- Hvordan kommer ubalancen til udtryk i forskellige dele af og niveauer i organisationen?

### 2. Skab balance

Når I har gjort status og afklaret en eventuel ubalance, så kan I overveje, hvordan I kan skabe balance på kort sigt. Publikationen peger på to strategier:

#### 1. At vælge fra

I denne strategi tager direktionen et aktivt, direkte ansvar for at mindske forandringspresset eller luge ud i kompleksiteten og dermed skærme resten af organisationen.

"Det er en af direktionens opgaver 'at holde paraplyen ud' og skærme resten af organisationen mod noget af alt det, der kommer udefra og på den måde skabe noget arbejdsro midt i al kompleksiteten", siger direktør i publikationen.

#### 2. At hjælpe andre med at prioritere

Direktionen kan vælge at gøre det lettere for chefniveauet (og resten af ledelseskæden) at fokusere og prioritere, fx ved at tydeliggøre retning, politiske ønsker og principper for prioritering.

Når der kommunikeres en tydelig bærende fortælling fra direktionen, er det lettere for resten af

organisationen at prioritere tid, ressourcer og fagligt fokus.

Det er vigtigt, at direktionen signalerer, at den ikke blot skubber kompleksitet og ubalance videre ud i organisationen.

### **3 Spørgsmål – når I vil skabe balance:**

- Hvilke igangværende initiativer kan vi som direktion vælge at tilpasse, sætte på pause, nedskalere eller helt udfase?
- Hvilke kommende initiativer kan vi som direktion vente med at sætte i gang, forenkle og/eller fx integrere i eksisterende aktiviteter?
- Hvordan kan vi aktivt samarbejde med resten af organisationen om at luge ud i porteføljen af udviklingsprojekter?

## **3. Styrk organisationen**

Når I har taget hånd om aktuelle ubalancer, kan I se på jeres fremtidige forandringskapacitet og på, hvordan I styrker organisationen, så I løbende er i stand til at arbejde med mange parallelle udviklingsopgaver uden at blive overbelastet.

Organisatorisk resiliens bliver ofte brugt som betegnelse for, at man som organisation formår at tilpasse sig kreativt og konstruktivt til forandringer, herunder lære af de udfordringer, man møder, og bliver bedre til at håndtere dem i fremtiden.

Direktionerne i undersøgelsen peger på tre initiativer:

### **1. Refleksion og indsigt**

Direktionen skal – i samspil med chefgruppen – fastholde opmærksomhed på den samlede forandringsopgave – ikke blot den enkelte. Derudover er det vigtigt, at direktionen løbende reflekterer over, om egne og organisationens kræfter bruges på det rigtige, og at I får drøftet balancespørgsmål og dilemmaer, inden der sættes nye udviklingsprojekter i søen.

### **2. Balance mellem stabilitet og dynamik**

Direktionen skal finde koblingspunktet mellem stabil drift og dynamisk udvikling. Der er nemlig brug for begge dele. Derfor skal man være klar på, hvad det kræver af organisationen. Hvis den fx skal være meget agil og parat til løbe med nye ideer, må man sørge for, at ikke alle kræfter er bundent i faste driftsopgaver.

### **3. Organisatorisk fornyelse**

For at arbejde langsigtet og forebyggende med kapacitet, bør I drøfte, om I har brug for mere strukturelle eller organisatoriske ændringer, der kan styrke organisationens evne til at håndtere store, samtidige forandringer.

Publikationen er skrevet til topledelse i kommuner og regioner med det mål at inspirere og understøtte direktionens fælles dialog om den organisatoriske balance, herunder dialogen med chefgruppen, som derfor også med fordel kan læse med.

## Bestil eller download publikationen her

[Organisatorisk balance - Topledelsens rolle ved mange samtidige forandringer](#)

### Sådan er projektet gennemført

Projektet bygger på tre typer af viden:

- Relevante publikationer om reformledelse og implementering med fokus på offentlig topledelse.
- Interview med forskere og andre eksperter på området.
- Gruppeinterview med hhv. topledelse og chefgrupper i fire kommuner og én region – samt et afsluttende fælles seminar for de fem topledelse.

Læs også: [Stærkt samarbejde i chefgruppen](#)