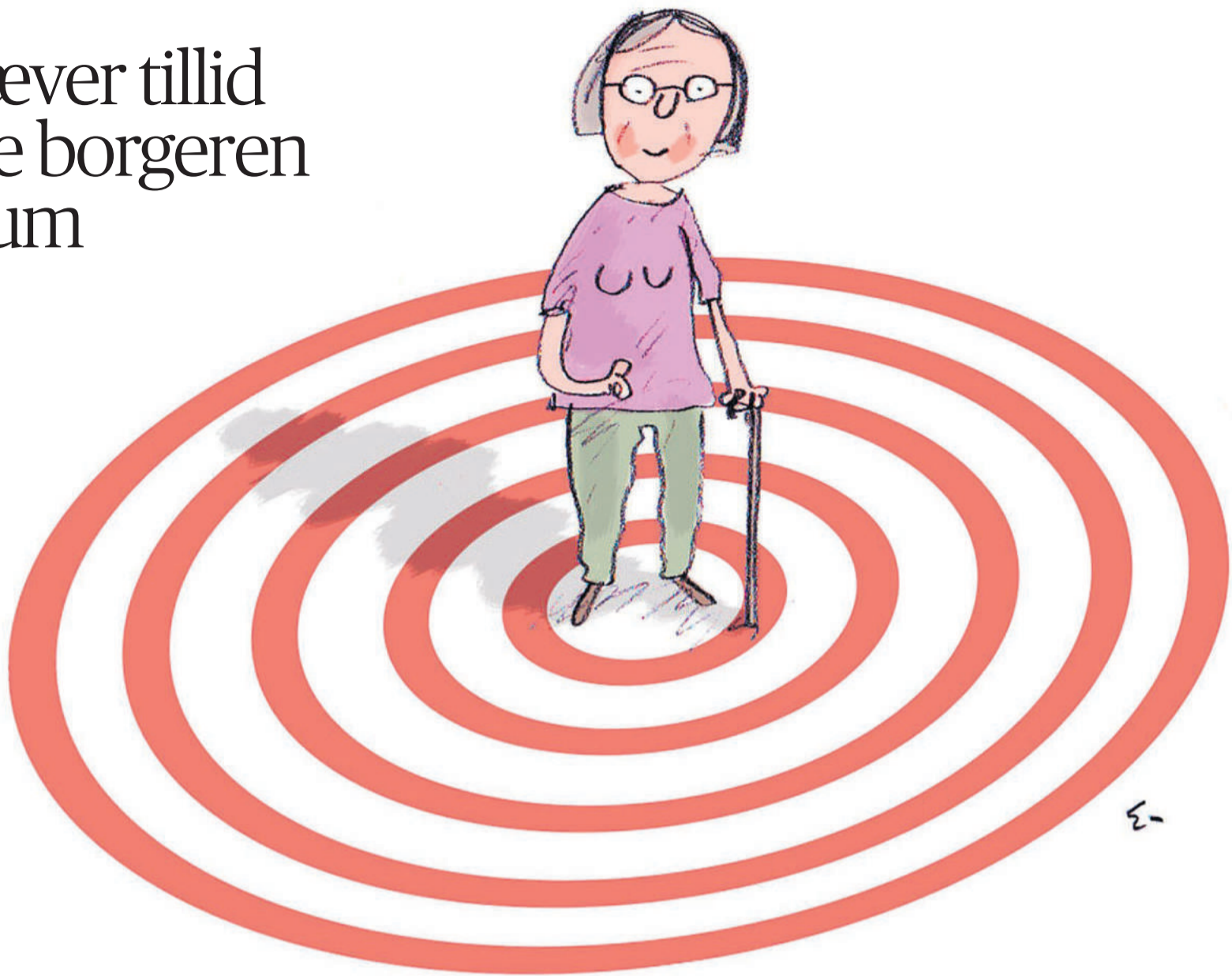


Kronik. Det kræver tillid at sætte borgeren i centrum



Tegning: Gert Ejton

**Karina Solsø Iversen
og Henry Larsen**

Postdoc og lektor, Institut for
Entreprenørskab og Relationsledelse,
Syddansk Universitet, Kolding

I Kolding Kommune arbejder man med Borgerens centrum. I beslutningen fra byrådet nævnes det, at borgerens liv ikke kan opdeles i forvaltninger og kasser, og at man som kommune skal understøtte det liv, som borgeren lever og gerne vil fortsætte med at leve for derved sammen at skabe bedre velfærd.

Her bliver det afgørende, at den enkelte ansatte i hvert enkelt møde med borgeren forholder sig til, hvad der vil være til mest gavn frem for automatisk at række ned i værktøjskassen efter de redskaber, man plejer at bruge. Det er således et opgør med regelstyring og med blindt at følge standarder og normer, som nemt har kunnet efterlade borgere med en oplevelse af ikke at blive lyttet til.

Som forskere på Syddansk Universitet har vi fulgt projektet i Kolding Kommune med særligt fokus på ledelsesopgaven i sådanne typer forandringsprocesser. Vi har blandt andet holdt møder med direktionen og organiseret et forløb for ledere om udfordringerne i at arbejde med Borgerens centrum.

Vi anser projektet for meningsfuldt og på mange må-



Karina Solsø Iversen.

der banebrydende. Det har da også skabt opmærksomhed uden for lokalområdet, blandt andet i en artikel i Mandag Morgen. Men hvorfor er det overhovedet interessant?

LØFTER VI OS til helikopterperspektiv, er Kolding Kommune ikke alene om at sætte borgeren i centrum. Der har i årtier været talt om flere varme hænder, mindre bureaukrati, færre regler og mere frihed til at gøre det, der er vigtigt for borgeren.

"Sæt borgerne først" var et centralt punkt i Ledelseskommissionens anbefalinger i 2018 om offentlig ledelse. Regeringen vedtog sidste år en afbureaukratiseringsreform, og moderniseringsstyrelsens direktør har netop udtalt, at der i det offentlige er for mange overlappende mål og for meget "lag-på-lag-styring".

Det er en vigtig national dagsorden, men man kan



Henry Larsen.

nemt blive skeptisk, for kulturforandringer er vanskelige. Ønsket om at komme væk fra regelstyring er paradoksalt nok historisk oftest endt med mere kontrol og flere regler.

Det har ofte vist sig, at når der skal strammes op på økonomi, eller hvis man havner på avisernes forside, så har svaret næsten altid været mere kontrol og flere regler.

Kolding Kommune har netop været igennem en spareøvelse, og i den forbindelse landede et budgetunderskud som en sag i aviserne. Her er det nærliggende at spørge:

Hvad betyder spareøvelsen for arbejdet med visionen om Borgerens centrum? Hvordan opleves det af medarbejdere, ledere og politikere, når man skal spare penge samtidig med, at man skal innovere på velfærdsydelser? Kan man fastholde kulturforandringen?

Her er vi optimistiske, for opgaven med kulturforan-

dringen om Borgerens centrum er grebet anderledes an end ofte set.

ET ENIGT BYRÅD har besluttet visionen. Direktionen har insisteret på, at virkeliggørelsen af visionen må ske som resultat af en reflekterende praksis blandt medarbejdere og ledere snarere end som implementering af på-forhånd-definerede svar.

Det har på den baggrund været interessant som forskere at følge, hvordan medarbejdere og ledere har navigeret og skabt mening i kulturforandringen. Vi har set begejstring, initiativ og vovemod.

Vi har også set medarbejdere, der var i tvivl om, hvad de måtte, og hvad de ikke måtte. Vi har set ledere, der arbejdede med at forstå deres rolle i en verden, hvor der ikke længere er enkle regler at give medarbejderne.

Vi har også noteret, at visionen om Borgerens centrum kan skabe usikkerhed om, hvorvidt man er dygtig nok til at klare den nye udfordring som medarbejder eller som leder.

Der er således mange udfordringer, men vi har observeret, at der, hvor medarbejdere og ledere vover at forholde sig til disse tvivlsspørgsmål i fællesskab, og kan holde kommunikationen åben, er der et stort potentiale for nybrud.

I disse relationer – ofte på

tværs af organisatoriske grænser – har vi set, at en prioritering af tillidsskabelse har ført til løsninger, som i højere grad opleves som værdiskabende for borgerne. Der er således nogle gode erfaringer at holde fast i.

Vores forskning hviler på et kompleksitetsteoretisk grundlag, hvor vi tager udgangspunkt i, at fremtiden grundlæggende ikke kan forudsiges, men at den opstår som et resultat af, hvad mange mennesker gør sammen, hvilket ikke kan styres af en person eller en gruppe.

Oversat til den konkrete situation handler det om, hvordan forskellige grupper af medarbejdere, ledere, direktører og politikere hver for sig og sammen skaber mening om det, der foregår. De små handlinger, man hver især foretager sig, bidrager på en uforudsigelig måde til at skabe de nye mønstre for, hvad der sker på længere sigt.

VI VED FRA anden forskning, at samtalen om forandringer let kan gå i stå. Der kan hurtigt skabes forskellige fortællinger om, hvad meningen mon er med det, der foregår. I fraværet af fælles meningskabelse kan der opstå en kynisme, og de gamle mønstre for relationerne mellem alle ledere, ansatte og politikere kan lynhurtigt genskabes; mønstre hvor man ikke involverer hinanden,

og hvor mistilliden opad og nedad vokser.

Vi ved, at dette ofte sker i kulturforandringsprocesser. Men vi ved også, at det ikke er en naturlov.

Kolding Kommune har flere års arbejde med Borgerens centrum at trække på, og de nye tanker er allerede blevet til praksis i store dele af kommunen. Udfordringerne kan derfor muligvis være med til at skærpe opmærksomheden hos alle involverede på vigtigheden af at fortsætte ad sporet med Borgerens centrum.

Det vil kræve, at medarbejdere, ledere, direktører og politikere har ekstra opmærksomhed på kvaliteten i relationerne, på nødvendigheden af at arbejde med tillid for at fastholde relationer med en konstruktiv, kritisk dialog opad, nedad og på tværs i organisationen med udgangspunkt i visionen om Borgerens centrum.

Kulturforandringen med at sætte borgeren i centrum er afhængig af forpligtende tillidsrelationer. Erfaringer fra én organisation kan ikke overføres 1:1 til andre organisationer, men hvis det lykkes for Kolding Kommune i den nuværende situation at fastholde og udbygge tilliden i relationerne i arbejdet med Borgerens centrum, vil det være en vigtig erfaring – også i forhold til den nationale dagsorden med at sætte borgerne først.