



# Fremtidens ledelse på ældreområdet

- nye udfordringer og nye muligheder



# Plejer er død, så hvad skal vi så gøre? Og hvad gør du?

**Ældreområdet er præget af store forandringer og nye vilkår, som medfører både udfordringer og muligheder for områdets ledere. Vi kan ikke løse disse udfordringer ved at gøre, som vi plejer, men hvad skal fremtidens ledelse på ældreområdet så have fokus på, og hvad skal lederne kunne?**

**Med denne pjeces ønsker FOA og KL at sætte gang i debatten om fremtidens ledelse på ældreområdet. Målet er at inspirere ledelsen på ældreområdet til at diskutere deres egen ledelse under fremtidens vilkår - til gavn for de ældre.**

På baggrund af et fælles overenskomstprojekt mellem FOA og KL præsenteres herunder fem temaer, som er kendetegnede for fremtidens ældreområde:

## 1 Nye behov

Fremtidens ældreområde bliver større, mere omfattende og mere kompliceret, end vi kender det i dag, og målgruppen vil have andre behov og krav end tidligere. Om bare otte år er der fx 30 procent flere ældre end i dag. Derudover udskrives patienter hurtigere fra hospitalerne og behandlingsbehovene er i forandring. Det betyder, at kommunerne skal kunne løse nogle andre plejeopgaver, og at koordineringsopgaven bliver større. Det stiller samtidig krav til medarbejdernes evner til at indgå i relationerne med brugerne samt lederne evner til at understøtte medarbejderne.

**Hvordan kan vi imødekomme den øgede kompleksitet i opgaveløsningen?**

## 2 Teknologien i rivende udvikling

Velfærdsteknologiske hjælpemidler til ældre – som fx robotstøvsugere, tv-kommunikation og fuldautomatiske vaskemaskiner – er under hastig udvikling og vil fylde mere og mere i de kommende år. Det betyder, at fremtidens ledere skal være opdaterede på den teknologiske udvikling og have visionerne for, hvordan teknologien kan bruges og understøtte arbejdet på ældreområdet. Det kalder samtidig på en diskussion af, hvordan de menneskelige ressourcer, der bliver frigjort af velfærdsteknologien, så skal prioriteres til størst gavn for borgerne.

**Hvordan håndterer vi de udfordringer og muligheder, som den teknologiske udvikling giver?**

## 3 Balance i opgaveløsningen

Ændringerne i de opgaver, der skal løses på ældreområdet, kan skubbe til balancen mellem styringsopgaver og arbejdet med kvalitets- og effektivitetsudvikling. Derfor er det oplagt at stille spørgsmålet, om der er lagt for meget styring ud til de faglige ledere. Hvordan kan de lede, når de også skal bruge tiden på at tælle minutter? Det er også relevant at spørge, om vi kan nøjes med mindre styring i det hele taget. Ingen er imod relevant styring, men hvad kan vi nøjes med?

Samtidig skærper udviklingen i opgaveporteføljen behovet for, at lederne finder en balance mellem at være tæt på medarbejderne og opgaveløsningen og at kunne løse ledelsesopgaver fra distancen. Det er normalt, at lederne på ældreom-

rådet leder fra distancen på grund af arbejdets form.

Der er desuden behov for at finde fremtidens balance mellem ressourcer og krav på ældreområdet, hvad enten det er krav fra brugere, politikere eller administrationen. Det kræver ledere, der kan træde i karakter både opadtil, nedadtil og udadtil, og som kan sætte grænser.

### Hvordan opnår vi den bedste balance i opgaveløsningen?

## 4 Vi får det vi måler på

Kvalitet er en kompleks størrelse, som bl.a. handler om faglige standarder, politisk fastsatte serviceniveauer, budgetter og borgernes tilfredshed. Vi har brug for politisk og økonomisk kontrol med, at borgerne får den rette service, men det må ikke gå ud over fleksibiliteten i opgaveløsningen, eller kunne tolkes som et signal om mistillid til medarbejderne.

Der er med andre ord behov for en fortsat debat om begreberne kvalitet, effektivitet og tillid. Skaber vi fx de ønskede incitamenter med vores målinger? Og fortæller de os, hvad vi gerne vil vide noget om? Som fx forebyggelse, effekt og kvalitet?

### Hvordan kan vi definere og måle kvalitet på en måde, der giver mening?

## 5 Nødvendigt med nytænkning

De økonomiske vilkår forstærker nødvendigheden af at fokusere på kvalitet, effektivitet, innovation og nytænkende ledelse for at imødekomme de nye behov. Det er ikke muligt at forudsige, hvordan opgaven bedst løftes, og svarene vil variere alt efter, hvilken sammenhæng man befinder sig i. Det er dog sikkert, at vi er nødt til at fokusere på en kvalitets- og effektivitetsdagsorden samt satse langt mere på innovation i den daglige praksis.

Det bliver afgørende, at lederne har fokus på at tydeliggøre kerneopgaven og afstemme forventninger med både medarbejdere, brugere, pårørende, politikere og andre samarbejdspartnere, så alle parter har et klart billede af, hvad de kan forvente af hinanden. Det kræver ledere, som kan se og tage højde for forskelligheden.

Lederne skal mestre tillidsfulde og involverende processer, så medarbejderne trives og føler sig inddragede og ansvarliggjorte. Samtidig er der brug for ledere, der kan lede forandringsprocesser og skabe mening, motivation og tryghed i en hverdag, der hele tiden forandrer sig og stiller nye krav.

### Hvordan får vi den nødvendige nytænkning ind i ledelse, styring og opgaveløsningen?

FOA og KL står bag overenskomstprojektet  
"Fremtidens Ledelse på Ældreområdet",  
der sætter fokus på, hvad udviklingen inden for  
ældresektoren medfører af nye krav til områdets  
ledere.



KL  
Weidekampsgade 10  
2300 Københavns S  
Telefon 3370 3370

Pjecen kan downloades  
på [www.kl.dk](http://www.kl.dk)



FOA  
Staunings Plads 1-3  
1790 København V  
Telefon 4697 2626

Copyright KL og FOA  
1. udgave, 1. oplag 2012