

Kodeks for god forandringsledelse i den almene boligsektor

P23 Fra viden til forandring har fra 2012 til 2014 gennem teori og praksis arbejdet med at skabe forudsætning for en forandringskultur i den almene sektor. Ledere og medarbejdere i syv boligorganisationer har arbejdet med en række konkrete forandringsprojekter af central betydning for fremtidens almene boligsektor. Følgende kodeks udtrykker vores erfaring med, og holdning til, hvordan der kan skabes optimale vilkår for løbende udvikling af den almene sektor.

Forandring i og af den almene boligsektor er afgørende for vores samfund såvel som vores beboere fordi:

- Samfundet forandrer sig, og hvis vi skal følge med kræver det, at vi klarlægger egen rolle (fra at være hjørnesten i velfærdssamfundet til at tage stilling til, hvad vi så vil). Forandringen i samfundet handler også om det politiske pres der er fra bl.a. kommunalpolitikere.
- Sektoren har et ansvar som en del af velfærdssamfundet, et socialt samt økonomisk ansvar, der både tæller samfundet samt vores beboere.
- Vi kan ikke bare lade stå til - 20 % af Danmarks boligmasse udgøres af almene boliger.
- Velfærdssamfundet kræver fortsat nye løsninger for at opretholde "det almene" formål.

God forandringsledelse kræver aktiv stillingtagen til følgende dilemmaer:

- *At vi både skal være garant for en sikker og effektiv drift og skabe plads til helt nye løsninger. Udvikling må ikke ukritisk ske på bekostning af driften.*
- *At vi både skal skabe tryghed hos medarbejdere og beboere og samtidig give plads til nytænkning og initiativ. Udvikling må ikke opleves som afvikling.*
- *At vi skal bevæge os hurtigt i forhold til omverdenens skiftende krav og samtidig skal have alle med og leve op til beboerdemokratiets ånd. Udvikling kan ikke trækkes ned over hovedet på beboerne.*
- *At vi både har et samfundsansvar (skal hjælpe bredt) og et økonomisk ansvar (skal hjælpe beboerne). Vi har ikke ubegrænset økonomisk råderum til at lave udvikling for.*

- *At vi både har brug for formel ledelse i linjen og uformel ledelse på tværs. Vi kan ikke alene udvikle med afsæt i de roller og hierarkier vi har i forvejen.*

Refleksioner i forbindelse med ovenstående fem dilemmaer:

- Det handler om kultur, og herunder at tilføje ressourcer og skabe rum.
- Afklar om "ledelseskasketten" kan betyde, at det er vanskeligt at være enzym i hele organisationen. Der kan være fordele ved, at det er en udenfor gruppen.
- Udvikling skal ske for at styrke driften.

Forandring lykkes når:

- Organisationen giver plads til det
- Det bliver naturligt
- At man selv oplever, at det er muligt
- Kun når den giver mening for organisationens medlemmer
- Små succeser synliggøres
- Fortællinger kontrolleres/styres
- Alle involverede vil/løber i samme retning
- Alle involverede vil forandring
- Man skubber til/sprænger rammerne
- Man ser resultater
- Folk ser værdien

Vores råd til den, der skaber rammerne for den almene boligsektor, er:

- Betragt sektoren som en reel og vigtig samarbejdspartner
- Stil krav til sektoren og herunder bestyrelserne
- At kravene er tydelige/entydige og mere end i dag
- Mere fleksibel lovgivning/råderum samt et holistisk syn på vilkårene

Vores råd til ledere i den almene boligsektor er:

- Giv plads til at skubbe til rammerne
- Se fremad, og giv plads til at lave fejl

- Giv plads til at eksperimentere
- Hav fokus på effekterne
- Fejr resultaterne
- Tag udvikling som en naturlig del og derfor indenfor administrationsbidraget
- Skab en udviklingskultur, vær kulturbærere
- Ryd vejen
- Skab billeder
- Byg bro til kunderne
- Tag chancer og samtidigt ansvar
- Skab rum til forandring i organisationen
- Prioritér og skab opmærksomhed omkring projektet

Vores råd til forandringsagenter i den almene boligsektor er:

- Find alliancepartnere
- Tag ansvar for din egen ledelsesopbakning
- Stil spørgsmål og kommunikér
- Involver, inddrag, spørg og fortæl
- Kom op i helikopteren og se tingene fra flere sider
- Mindske vejen fra idé/beslutning til handling
- Bidrag til at identificere behov for udvikling, dér hvor den skal bruges
- Tag initiativ

