Har vi glemt de faglige specialister i transformation af den offentlige sektor?

Af managing partner Søren Barlebo Rasmusen, Mobilize Strategy Consulting, konsulent Line Hove Marie Rudis, Mobilize Strategy Consulting, Peter Bentsen, centerchef på Center for Klinisk Forskning og Forebyggelse og Niels Henriksen, ejer Make It Better Consulting.

Når vi ønsker at forandre og udvikle vores organisationer, kalder vi altid på ledelse og ledere, som skal favne og evne mange ledelsesdiscipliner. Når den enkelte leders tid og kompetencer ikke rækker, så prøver vi at involvere flere medarbejdere i tage et medansvar for de ønskede forandringer og kalder det "medledelse", "distribueret ledelse" eller "selvledelse".

Men måske har vi glemt at se på, hvordan vi bruger flere af de fagprofessionelle medarbejderes tid og potentielle kompetencer, når vi skal gennemføre nogle af de store forandringer i vores organisationer og i transformation i den offentlige sektor? Med en transformation mener vi et skifte fra, at udviklings- og innovationsindsatser er adskilt fra driftsopgaverne, og at forskningsresultater er flere år om at nå ud til den primære drift af velfærden.

Vi vil i denne artikel præsentere, hvordan den gruppe medarbejdere, vi har valgt at kalde "faglige specialister", kan klædes på til at spille en nøglerolle i transformationen af velfærden i kommuner og regioner. Vi argumenterer for, at der ligger et uudnyttet potentiale af eksisterende medarbejderressourcer til at understøtte transformationen og samtidigt skabe interessante jobs og karrieremuligheder for dem, som ikke skal, vil eller kan være ledere.

Hvorfor har ledelsen brug for faglige specialister til at drive forandring og transformation?

Velfærden er under pres i regioner og kommuner, fordi de eksisterende leverance- og budgetmodeller ikke er bæredygtige i fremtiden. Måden, vi driver og leverer de offentlige velfærdsydelser på, vil næppe være holdbart ti år mere. Derfor ser vi også nationale reformer blive rullet ud inden for sundheds-, uddannelses-, beskæftigelses-, ældre- og handicapområdet. Reformer, som de kommende år, skal realiseres i praksis i kommuner og regioner.

Vi kan ikke forvente, at den offentlige økonomi vokser (ekstra skatteindtægter skal især anvendes på forsvar og klima), og der er ikke udsigt til, at de unges uddannelsesvalg vil løse rekrutteringsudfordringerne. Der er derfor bred enighed om, at det er nødvendigt at transformere måden, hvorpå vi driver og udvikler kommunale og regionale

velfærdsydelser. Men for at de politiske ambitioner om at transformere den offentlige sektor skal blive til reelle løsninger, kræver det en bedre måde at anvende den viden og de kompetencer, som allerede eksisterer i de offentlige organisationer.

Denne langsigtede transformation er en fælles opgave i alle led af den offentlige borgernære sektor, som vi ikke tror, alene kan løses gennem mere og bedre ledelse. I forvejen er der et højt ledelsesspænd i mange dele af den offentlige sektor, og at udnævne flere ledere vil blot forstærke mængden af beslutningslag og risiko for suboptimering inden for de enkelte fagområder.

For at organisere og drive transformative processer er der brug at arbejde tværfagligt i organisationen, få drift og udvikling bragt tættere sammen og oversætte fagspecifikke problemfelter til strategiske og organisatoriske beslutninger. Så ledelser har brug for at have dygtigere faglige specialister mobiliseret i, at det sker. Vi har identificeret fire nøgleopgaver, som interne specialister og fagkonsulenter skal bistå de offentlige direktioner og chefgrupper med:

1) **Levere og oversætte nyeste viden** fra deres fagfelt rundt i organisationen til andre fagområder for et samlet bidrag til udvikling af organisationens kapabilitet.
2) **Designe processer og indsatser** som udvikler og forandrer leverancen af velfærdsydelser på eget fagområde som rollemodel for andre enheder.
3) **Analysere relevante data og potentialer ud fra en organisatorisk helhedsbetragtning** så ledelsesbeslutninger adresserer forbedringer og forandringer, hvor de giver største effekt for borgere/brugere/patienter.
4) **Etablere og mobilisere relevante faglige fora uden for organisation,** fordi flere velfærdsopgaver skal løses i partnerskaber med bl.a. civilsamfund og virksomheder.

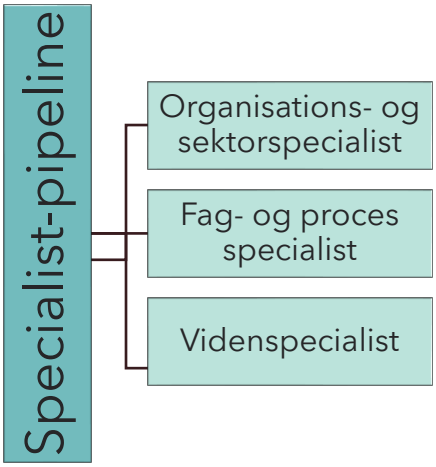
I regioner og større kommuner er der ofte dygtige interne stabsmedarbejdere/generalister tæt på direktionen, som forventes at levere på disse fire opgaver. Vores oplevelse og

erfaring er dog, at der dels er for få personer til at følge beslutninger ud i praksis, dels at disse ikke kender fagfelterne godt nok til at løse opgave 3 og 4. Her er de afhængige af faglige ledere ud i driften, der sjældent ser det som deres opgave at levere ressourcer til de fire opgaver. Driftsledere som i nogle tilfælde modarbejder transformationsprocesserne. Ikke af ond vilje men måske med udsigt til selv at miste nogle af deres egne fagspecialister, og derfor får organisationen ikke skabt en fælles pulje af kompetencer og faglige medarbejdere, som kan og vil gå på tværs i organisationen.

Byg en pipeline for at udvikle kompetencer på tre niveauer

For at drive en transformationsproces kræver det, at fagspecialisterne kommer ud i de faglige hjørner af organisationen og faciliterer en fælles problemanalyse og identificerer/identifikation af løsningsmuligheder om sammenhængen mellem forandrings- og innovationsarbejde og driftsenhedernes opgaver.

I vores designskitse opererer vi med tre typer af specialister i en samlet pipeline, som kan etableres over to-tre år:



Modellen er inspireret af studier og litteratur inden for leadership pipeline (Leadership Pipeline, af R. Charan, S. Drotter og J. Noel, 2025) og specialist pipeline (The specialist pipeline af Kent Jonasen, 2023).

- **Organisations- og sektorspecialist:** Faglige erfarne medarbejdere, som mestrer et stor sektoroverblik regionalt/nationalt og kender deres egen organisations og

fagområdes udfordringer og potentialer. Er sparringspartner og rådgiver for den samlede ledelse og forskellige afdelinger i egen organisation og i partnerskaber uden for organisationen.

- **Fag- og processpecialist:** De medarbejdere der kan og skal arbejde tværfagligt sammen med andre fag-specialister også fra andre fagområder. Skal formidle og omsætte faglig sektorviden til værdiskabelse mange steder i organisationen og designe forløb, hvor interne arbejds- og serviceprocesser forbedres.
- **Videnspecialist:** Det er fagligt dygtige, men ikke så erfarne medarbejdere med ambitioner uden for deres fagfelt. En videnspecialist skal tilføre organisationen ny viden og metoder for at forbedre eller transformere deres måde at levere velfærds-ydelserne på.

En pipeline, hvor en motiveret og kompetent medarbejder på to-tre år, med den fornødne efteruddannelse og mandat til løse de rigtige opgaver og processer, kan gå fra videnspecialist til organisations- og sektorspecialist.

En specialist-pipeline kan både frigøre ressourcer hos driftsledere og reducere behovet og omkostninger til mange ekstra ledelsesfunktioner (f.eks. teamleder, fagleder og koordinator) eller unødigt brug af eksterne managementkonsulenter.

Ud fra et karriereperspektiv i den enkelte organisation eller gennem HR-samarbejder med andre organisationer kan pipelinen også ses som en karrierevej for de dygtige faglige medarbejdere, som ikke har evnerne eller lysten til at gå ledervejen.

Behovet for faglige organisationsspecialister er forskellige i den offentlige sektor

Naturligvis kan den offentlige sektor ikke ses som én brancheenhed, hvor der sker én synkroniseret transformation af måderne hvorpå, velfærdsydelserne leveres i fremtiden. Her har vi valgt tre velfærds-leverandører eller -brancher, hvis vi anvender en term fra den private sektor. Det er kommuner, hospitaler og regioner (som centrale enheder). Disse tre er valgt, fordi det er dem, vi kender bedst. De er også valgt, fordi de tre brancher

bliver afgørende i realiseringen af den aktuelle sundhedsreform, og det serviceområde hvor der måske er størst afstand mellem borgernes forventninger og hvad der kan leveres i fremtiden, hvis områdets operationelle styring og leveranceformer ikke transformeres.

Samtidigt så ligger der et stort incitament hos kommunerne gennem velfærdsindsatser på børne-, unge-, beskæftigelses, ældre- og socialområdet at borgerne trækker mindre på det regionale sundhedsvæsen, hvis lokale kommunale indsatser øger deres egen mestringsevne i forhold til beskæftigelse og uddannelse.

Kommunen

De fleste kommuner er politisk, budgetmæssigt og organisatorisk opdelt i klassiske fagområder, som både driver institutioner, der leverer den borgernære velfærd, og stabe der varetager udviklingsprojekter ned i det enkelte fagområde.

I dag har socialområdet, sundhedsområdet, beskæftigelsesområdet, børneområdet og skoleområdet osv. hver deres faglige karrierespor, der typisk enten består af administration eller institutionsdrift understøttet af fagchefer, som har et antal fagligspecialiserede medarbejdere (f.eks. pædagogiske konsulenter, udviklingskonsulenter og fagkoordinatorer). I de større kommuner har direktion og HR ofte også nogle konsulenter, der analyserer data og faciliterer udviklingsprocesser og forløb på tværs i kommunen.

En specialistpipeline på tværs af velfærdsområder i en mellemstor eller stor kommune vil kunne bidrage til tre gevinster:

- **Øge effekten af investeringer i udviklingsprojekter**. Ved at styrke den tværgående analyse- og udviklingskraft i organisationen på tværs af velfærdsområderne. Så disse i udviklingsprojekter bidrager 1:1 til den samlede transformation. F.eks. at ved nyeste viden fra forskning og andre fagområder omsættes hurtigt ude i driftsenheder.
- **Implementere innovationer ind i velfærdsdriften hurtigere**. Ved at udbrede og skalere innovationer af arbejdsgange og teknologier ud på driftsinstitutioner

kræver stærkere samarbejder og kompetence mellem centrale stabe og driftsenheder. Her kan specialisterne spille en afgørende rolle som facilitatorer og formidlere.

- **Etablere nogle bredere og mere attraktive karrierespor**. For fagligt dygtige medarbejdere, som ikke ønsker at gå lederkarrierevejen. Det kan gøre kommunen til en mere attraktiv arbejdsplads for dygtige akademikere, så færre af disse efter 2-3 års kommunal erfaring søger konsulentvejen i private virksomheder, fonde eller i civilsamfundsorganisationer.

Hospitalet

På hospitalerne sker i dag en del faglig udvikling både gennem et forskningsspor, gennem etablerede efteruddannelsesforløb og f.eks. gennem de faglige sygeplejespecialister. Der er dog en tendens til, at dette primært handler om at gøre videnspecialisten endnu bedre inden for sit afgrænsede vidensområde. Som når man f.eks. ser en læge blive ph.d.-studerende, post.doc., forskningslektor og klinisk professor.

Her kunne en specialist-pipeline handle om følgende:

- **Udvikle flere forskere til at arbejde med innovationsprocesser**. Specialisterne kan træne forskere i oversætte og anvende deres nye viden ind i den kliniske praksis.
- **Koble forskere med klinikkens patientprocesser**. Specialisterne arbejder med og for, at de bedste af de innovative forskere udvikler relevante forebyggelses-, behandlings- og rehabiliteringsforløb sammen med de kliniske fagprofessionelle og de kliniske ledere.
- **Samarbejde med det samlede sundhedsvæsen**. Her kan organisations- og sektorspecialister være nøglepersoner i de transformative udviklinger af hospitalet og dets samarbejde med det øvrige sundhedsvæsen.

Regionen

En regions primære ansvar er den overordnede ledelse af sygehusene, psykiatrien samt aftaler med privatpraktiserende læger og speciallæger. Med den nye sundhedsreform får regionerne udvidet ansvaret for samarbejdet med kommunerne og skal forsat have ansvar inden for regionale miljø og drift af en række institutioner for udsatte grupper på social- og handicapområdet.

Derfor skal regioner i fremtiden også tiltrække mange typer fagligheder og skabe tilstrækkeligt attraktive faglige miljøer på områder, hvor konkurrencen fra private virksomheder og institutioner er skarp. Samtidigt kan disse fagmiljøer, hvis vi ser ud over sundhedsvæsenet, være forholdsvis små samtidigt med at de både skal kunne dække fagfelter på tværs af regionen. Adgangen til en specialistpipeline vil kunne styrke organisatorisk viden og tværfaglige kompetencer til at drive regional innovation og dermed bidrage til at styrke en regions konkurrencekraft om kvalificeret arbejdskraft.
Vi tænker, at specialist-pipeline spor i en region især kan bidrage til:

- **Få sundhedsfaglige aktiveret i den organisatoriske transformation.** Det vil sige medarbejdere med uddannelser som sygeplejersker, fysio- og ergoterapeuter, farmakonomer og læger, som skal indgå i forandringsprocesser og organisationsudvikling. Her vil specialistsporet være en kort målrettet tillægsuddannelse til deres fag.
- **Få stabsfagligheder bredt ud på hospitaler og institutioner.** De stærke fagmiljøer på økonomi, jura og HR for behovsafdækning, analyser, kompetenceopbygning, innovation og implementering af teknologier skal kunne facilitere og levere til stærkere beslutningsgrundlag for de administrative og politiske ledelse i regionerne og samarbejdet med kommuner. Derfor skal de opkvalificeres som organisations- og sektorspecialister.
- **Brobygning til kommune med områdefaglige specialister.** I regionerne er også andre fagfolk som biologer, arkitekter, planlæggere, magistre og socialområdespecialister, som skal arbejde tværsektorielt udadtil med kommuner og indadtil

med sundhedsvæsnet omkring f.eks. arbejdskraft, byggerier og teknologiudbredelse. Nogle af dem kan fordel også efteruddannes med nogle af de nævnte specialistfagligheder for at kunne bygge bro mellem kommunen og det regionale sundhedsvæsen.

Den værdiskabelse, som specialist-pipelines skal tilføre transformationen i regioners ændrede ansvar og opgaver, vil i store træk være de samme, som beskrevet under kommuner ovenfor: 1) Øge effekten af investeringer i udviklingsprojekter, 2) Implementere innovationer ind i velfærdsdriften hurtigere og 3) Etablere nogle bredere og mere attraktive karrierespor.

Hvad skal der til for at bygge en specialist-pipeline?

Vi opstiller her tre forudsætninger, som gerne skal være til stede for at kunne arbejde strategisk med at efteruddanne og få gavn en specialist-pipeline. Der kan helt sikket være andre, og der er naturligvis forskelle, om det er et hospital, et forskningscenter, en regionsstab, et kommunalt fagcenter eller en stabsenhed.

- Organisationen arbejder med tværfaglig og innovativ udvikling af den samlede driftsorganisation. Det vil sige, at der skal være nogle konkrete udviklingsforløb og prøvehandlinger, som fagspecialisten skal arbejde med hjemme i sin egen praksis.
- Ledelsen skal være indstillet på at skabe incitamenter for at deltage og være klar på at involvere samarbejdsudvalg og faglige organisationer, som "kun" kender det eksisterende karriere- og lønsystem med special – og chefkonsulenter.
- Der skal være en vis volumen af faglige medarbejdere, som har talent, kompetence og interesse i søge karriereveje, som ikke handler om ledelse. En mindre kommune eller hospitalsenhed kan med fordel gå sammen med andre kommuner/regionale enheder for at skabe volumen til et "specialist-pipeline"-forløb.

Bundlinjen for offentlige organisationer med specialistpipeline

Faglige specialister spiller en afgørende rolle i transformation af den offentlige sektor og er en nøgle til styrket innovation. Vi vurderer, at offentlige organisationer kan høste gevinster ved at investere i faglige specialister og opbygge en specialist-pipeline:

1) **Styrket innovation og tværfagligt samarbejde:** Tværfagligt samarbejde mellem specialister skaber nye løsninger på komplekse udfordringer, som bidrager til innovation.
2) **Mobilisering af udviklingskraft både internt og eksternt i organisationen:** Specialister bringer viden i spil på tværs af organisationen og i samarbejde med eksterne aktører. Det styrker både den interne udvikling samt relationerne udadtil i strategiske samarbejder.
3) **Forankring af strategiske tiltag:** Med specialister som en del af processen bliver strategiske initiativer mere konkrete og lettere at implementere i praksis.
4) **Øget medarbejder tilfredshed og tilknytning:** Investering i specialister øger motivationen og er med til at styrke tilknytningen for de fagprofessionelle som ikke ønsker at få ledervejen.
5) **Fremskridt i praksis:** Konkrete problemstillinger løses mere effektivt med specialisters faglige dybde og deres evne til at navigere i kompleksitet og understøtte organisatoriske processer.

Litteratur:

"The Specialist Pipeline: Winning the War for Specialist Talent",
Kent Jonasen, Forbes Books 2023

"Leadership pipeline - Styrk eksekveringsevnen og byg en talentfabrik",
Ram Charan, Jim Noel og Steve Drotter, Gyldendal 2015

"Topledelsens kommunikation i forbindelse med strategiske transformationer i store offentlige velfærdsorganisationer", www.mobilize-nordic.com, oktober 2024. Af Amanda Houmark-Ørsøe, Lotte Lykkegaard Laursen og Søren Barlebo Rasmussen

"Den transformative kommune", www.mobilize-nordic.com, november 2023.
Af Jesper Rosenberg Hansen, Niels Henriksen, Dorte Bukdahl og Claus Bjørn Billehøj

Forfatterne bag

Line Marie Hove Rudis

Konsulent og projektleder i Mobilize Strategy Consulting. Line er særligt optaget af at skabe de bedste forudsætninger for samarbejde og realisering af fælles ambitioner på tværs af organisationer. Derudover er Line medlem af bestyrelsen i Mobilize, hvor hun arbejder med organisationens udvikling og retning. Hun er uddannet Cand.soc. i Politisk Kommunikation og Ledelse fra Copenhagen Business School.

Peter Bentsen

Centerchef på Center for Klinisk Forskning og Forebyggelse og adjungeret professor på Københavns Universitet. I en årrække har Peter arbejdet med forskning, ledelse, vejledning, uddannelse, kapacitetsopbygning og innovation i relation til sundhed, uddannelse og velfærd. Peter har erfaring fra sundheds-, social- og uddannelsessektoren med ansættelser i universitets-, professionshøjskole- og hospitalsverden.

Niels Henriksen

Ejer, chefrådgiver og ledelsestræner, Make It Better Consulting. Mere end 20 års erfaring som leder af fagspecialister og ledere i kommune, stat, civilsamfunds- og interesseorganisationer. 10 års erfaring som rådgiver, facilitator og underviser på bl.a. Diplomuddannelse i ledelse og CBS Executive og for en række kommuner på tværs af velfærdsområderne.

Søren Barlebo

Managing partner i Mobilize Strategy Consulting. Konsulent i 20 år med fokus på strategisk, organisatorisk og ledelsesmæssig udvikling i store offentlige organisationer fyldt med faglige specialister. Har før været forsker og underviser på CBS, hvor man også har været institutleder og dekan. Søren har været med til at udvikle mange nye organisatoriske koncepter og forløb. Han har stået for mere end 250 længerevarende ledelsesforløb og strategiske udviklingsforløb.