



Transformation i praksis: kompleksitet, ledelsesværdier og organisering

Af Amanda Houmark-Ørsøe, Lars Christian Lassen, Kristian Mikkelsen og Søren Barlebo Rasmussen

Mange offentlige organisationer står i dag overfor forandringer, der er af et omfang, så vi kan kalde det transformation. Fx står sundhedsvæsenet, kommuner og universiteter overfor at skulle skabe deres værdi på en radikalt anderledes måde – langt tættere på borgernes behov med blik for både hvad den enkelte borger finder værdifuldt og hvad der er bæredygtigt for borgerne som helhed. Denne artikel præsenterer kort tre vigtige perspektiver på transformation, som hver uddybes i følgende artikler. *Det første perspektiv* handler om kompleksiteten ved transformation og hvordan man kan håndtere de dilemmaer, det medfører, særligt når man skal prioritere organisationens mange udviklingsaktiviteter. *Det andet perspektiv* handler om, at til trods for kompleksiteten, skal noget være stabilt – og det er organisationens værdier. Særligt ved transformation er det væsentligt at have et robust værdigrundlag at stå på. *Det tredje perspektiv* handler om, at når man skal flytte sig som organisation, er det vigtigt at spørge sig selv om man er organiseret på den mest hensigtsmæssige måde – om man er "fit for purpose". Til sammen giver disse tre perspektiver et analytisk blik på ens organisation, der kan informere de strategiske beslutninger omkring ledelse af transformation.

1. Komplexitet og dilemmaer ved transformation

Forandringer af den størrelsesorden, som transformation omhandler, medfører en kompleksitet. Det indebærer at organisationer skal bevæge sig ind i en fremtid, der ikke står helt klar endnu. Den kompleksitet er der behov for at ledere i disse organisationer forstår, så den kan håndteres. Her foreslår vi to måder at forstå kompleksitet på. Det første perspektiv kommer fra Dave Snowden, der skelner mellem komplekse og komplicerede situationer (Snowden, 1999). En kompliceret situation kan være at operere en brækket hofte eller lave en undervisningsplan for et helt institut. Det kræver specialiseret viden, erfaring og et stort overblik – og på den baggrund kan man udvikle minutiøse arbejdsgange, der tager højde for de forhold, man ved kan variere. En kompleks situation er mere uforudsigelig. Det kan fx være en tematik som unges mistrivsel. Her er det mere uklart hvad der vil virke og hvordan. Ofte er det kun retrospektivt, at man kan forstå, hvorfor ting skete, som de gjorde. Komplekse situationer løses med dette perspektiv ved at eksperimentere, undersøge hvad der virker og lære af erfaring.

Det andet perspektiv kommer fra den klassiske strategitænkning hos militærmanden Clausewitz, der beskriver kompleksitet gennem begrebet "friktion" (Bungay, 2010). Friktion refererer til de uforudsete og uundgåelige vanskeligheder, der opstår, når man forsøger at omsætte planer til handling. Det handler om forskellen mellem, hvad vi planlægger, og hvad der faktisk sker i virkeligheden, ofte på grund af menneskelige, miljømæssige eller organisatoriske faktorer. Her forstås

komplekse situationer som påvirkelige, men uforudsigelige. Man kan håndtere kompleksitet ved 1) at have en klar intention, dvs. sikre, at alle forstår den ønskede retning med situation, så alle kan handle fleksibelt inden for rammen, når friktion opstår. 2) Ved at kende den fælles intention, kan flere mennesker i organisationen få autoritet til at træffe beslutninger baseret på situationens behov, da de ofte er tættest på problemerne. 3) Slutteligt kan man forstå at friktion er uundgåeligt og på den måde acceptere og forberede sig på, at ting sjældent går som planlagt, og bruge den forståelse til at gøre organisationen mere robust og fleksibel.

Kompleksiteten ved transformation præsenterer ledere for en række dilemmaer, hvis de ønsker at håndtere den effektivt. Her er to dilemmaer centrale. Dilemmaet mellem at sætte retning og skabe plads til det emergente: på den ene side er det væsentligt at ledere sætter en klar retning og ramme for hvordan organisationen håndterer transformation - hvor skal vi hen og hvordan skal vi gøre det? Uden styring vil transformation skabe for stor usikkerhed i organisationen, der vil mangle koordinering og ressourcerne vil blive spredt. På den anden side er organisationen afhængig af de idéer, tiltag og løsninger, der opstår og udvikles ude i organisationen. Der skal gøres plads til det emergente - det, der bobler op tæt på opgaverne.

Det peger på et andet dilemma: balancen mellem på den ene side at give plads til ildsjælene, der virkelig har energi og kreativitet i organisationens opgaver - og på den anden side at koordinere ressourcer og aktiviteter. Uden autonomi til ildsjælene, dæmpes deres motivation. Uden koordination kan ildsjælene løbe i et utal af forskellige retninger og ikke skabe fremdrift.

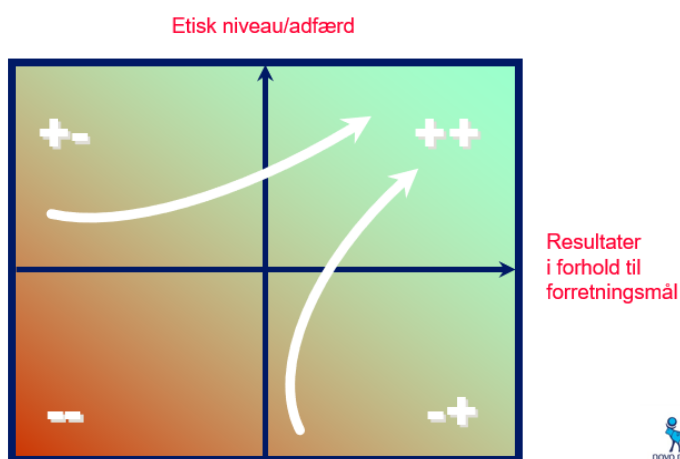
2. (Portefølje)ledelse af udviklingsaktiviteterne

Der er ikke entydige måder at håndtere disse dilemmaer på, men det er nødvendigt at tage stilling til hvordan man navigerer i dem, så man ikke falder til enten/eller-løsninger eller lammes af dilemmaet. I transformation skal der både sættes rammer og gives plads til uforudsete løsninger. En måde at arbejde med at håndtere disse dilemmaer er gennem porteføljeledelse. Ved at arbejde aktivt med porteføljen af aktiviteter og hvad der skaber værdi, kan man gøre det praktisk muligt for organisationer at prioritere og balancere forskellige initiativer. For at man, til trods for kompleksiteten, alligevel kan skabe fokuseret udvikling, kan man bruge perspektiver fra porteføljeledelse både i form af konkrete værktøjer og som principbaseret ledelsestilgang. Mere om det i den anden artikel.

3. Ledelsesværdier

Én ting er at have en fokuseret portefølje, noget andet er diskussionen om, hvad der skal prioriteres. Derfor vil porteføljeledelse altid ledsages af en drøftelse af hvilke værdier organisationen står på ift. den ønskede retning. Det kan særligt være vigtigt at arbejde med et solidt værdigrundlag at stå på under en transformation, hvor meget kan være flydende. Derfor er en anden væsentlig måde at arbejde med håndteringen af dilemmaerne ved transformation, at opbygge lederne evne til at lede i værdimæssig kompleksitet. Det kan man gøre gennem ledelsesudvikling. Det kan også kræve, at organisationen løbende undersøger om lederne efterlever ledelsesværdierne forbundet med denne opgave i praksis - og understøtter deres mulighed for det. Lad os se et eksempel på hvordan det kan se ud i virkeligheden.

Figuren til venstre kommer fra Novo Nordisk og illustrerer, at deres ledere skal leve op til to ledelsesdimensioner. De skal både levere på deres KPI'er ("resultater ift. forretningsmål") og leve



op til den rette ledelsesadfærd ("etisk niveau/adfærd"), og den ene dimension er ikke underordnet den anden - de er begge vigtige. Den rette ledelsesadfærd er defineret igennem det ledelseskodex, som Novo Nordisk kalder "The Novo Nordisk Way". Det er organisationens værdibaserede ledelsessystem, som gør det klart for alle,

hvad Novo Nordisks værdier og ambitioner er, og hvordan organisationen vil leve op til dem. Et system, som man ikke bare taler om, men som man arbejder målrettet med for at sikre efterlevelsen. Man har fx en funktion kaldet "facilitering" - for at sikre, at alle organisationens enheder lever op til kodekset. Det består af, at erfarne ledere og kolleger ("facilitatorer") kommer regelmæssigt ud i de forskellige dele af organisationen og taler med medarbejderne om den ledelse, der reelt foregår. På basis af dette vil der komme en grundig opfølgning, hvor tålmodigheden med ledere, der ikke lever op til ledelsesværdierne, er lille - uanset om de leverer på deres forretningsmål. Faciliteringerne har imidlertid ikke kun et kontrolformål, men også et læringsformål, idet best practices deles med resten af organisationen. Det er en måde at arbejde med, at ledelsesværdier ikke er for sjov, men noget der strukturelt og systematisk arbejdes med.

I forbindelse med transformation kan værdier som fx samarbejde og helhedsorientering være vigtige. Det skal ledes i ord og handling, ellers vil den tillokkende suboptimering og silo-tænkning hurtigt vinde frem.

4. Organisering ift. formålet

En fokuseret og prioriteret portefølje af udviklingsaktiviteter og et stærkt værdiarbejde i organisationen, er vigtigt hvis man vil transformere sin organisation. Men for at gøre det muligt for ens organisation at levere den værdi, det ønsker, er der et tredje perspektiv, man med fordel kan overveje: om man er indrettet til at kunne skabe denne værdi. Tag fx det gamle PostDanmark: en betydelig organisation, der lavede samfundsværdi hver dag og havde Danmarks bedste distributionsnetværk, men som missede det vi kan kalde en "disruptiv udvikling"; en ændring i markedsvilkårene da internethandel voksede frem. PostDanmark kæmpede for at overleve uden at ændre deres måde at skabe værdi på - der var ikke et stærkt grundlag for transformation og måske heller ikke udbredt refleksion over, hvad organisationen var indrettet til. Organisationer er sædvanligvis organiseret til at køre den eksisterende drift bedst muligt. På den måde er organiseringen med til at smidiggøre den nuværende værdiskabelse. Ved transformation skal organisationen imidlertid skabe værdi på en ny måde - netop derfor kan det være vigtigt at spørge om man er "fit for purpose" - hvilken form for organisering, der vil være mest hensigtsmæssig for den fremtidige måde at skabe værdi på.

Hvordan kan man operationelt forstå og arbejde med dette? Det kan du læse mere om i de tre artikler om henholdsvis "Porteføljeledelse som håndtering af kompleksitet ved transformation", "Opbygning af kompleksitetskapacitet i ledelseskæden" og "Organisering til fremtiden".

Forfatterne bag

Amanda Houmark-Ørsøe

Seniorkonsulent i Mobilize

Amanda arbejder med ledelse, strategi og organisering i videns- og omsorgsorganisationer. Amanda har arbejdet med og i disse de sidste 10 år som intern og ekstern konsulent, bl.a. gennem flere år på Københavns Universitet. Amanda er særligt optaget af hvordan man styrker de professionelle relationer omkring velfærdsopgaven i sundhedsvæsenet og trækker på sin faglige baggrund inden for filosofi og teologi.



Lars Christian Lassen

Partner i Mobilize

Med en baggrund som uddannet læge og global HR-direktør i Novo Nordisk besidder Lars stærk viden og erfaring inden for ledelses- og organisationsudvikling, strategisk ledelse, innovation og porteføljeledelse i fagprofessionelle miljøer. Han har bl.a. været medforfatter til bogen "Strategisk ledelse i fremtiden" fra 2017.



Kristian Mikkelsen

Seniorkonsulent i Mobilize

Kristian har som konsulent hovedsageligt arbejdet med strategisk udvikling i fagprofessionelle organisationer på tværs af Danmark og Norge, med særlig vægt på partnerskaber og komplekse problemstillinger. Han er særligt interesseret i temaet porteføljeledelse, og hvordan det kan tilpasses i komplekse organisationer, der arbejder med samskabelse og offentlig værdiskabelse. Sideløbende med rollen som rådgiver har han brugt de seneste tre år på at gennemføre en ph.d. om selvsamme emne med henblik på at udvikle nye koncepter, som er tilpasset det offentlige fagprofessionelle perspektiv.



Søren Barlebo Rasmussen

Partner i Mobilize

Søren er ekspert i strategisk ledelse af faglige organisationer. Han har været forsker i dette emne på Copenhagen Business School, hvor han også var institutleder og dekan. De sidste 20 år har han været konsulent og hjulpet mange hospitaler og universiteter i Danmark og Norge med strategisk udvikling - også i samspillet mellem disse to typer af organisationer. Han har arbejdet meget samspillet mellem forskning og innovation.

