



Transformation ændrer vores roller – og ikke kun vores strukturer

Af Klaus Harries og Søren Barlebo Rasmussen



Når en organisation skal bevæge sig, skal rollerne bevæge sig med

Transformationer i organisationer fejler sjældent på grund af manglende strategier eller visioner. Det, der oftere spænder ben, er manglende forståelse for at arbejde med de menneskelige og strukturelle elementer - især de roller, vi hver især har. Når en organisation skal bevæge sig, skal rollerne bevæge sig med.



Organisatorisk transformation handler ikke kun om at ændre, hvad vi gør. Det handler også om at ændre, hvem vi er i organisationen

Alt for ofte forsøger organisationer at omstille sig og transformere deres værdiskabelse ved at introducere nye strukturer, processer eller teknologier - uden samtidig at tage stilling til, hvordan de mennesker, der skal leve forandringen, skal tænke, handle og forstå sig selv anderledes. Organisatorisk transformation handler ikke kun om at ændre, hvad vi gør. Det handler også om at ændre, hvem vi er i organisationen. Og her spiller roller en helt central rolle.

En rolle er mere end en jobbeskrivelse. Den er individets kobling til organisationens forventninger, struktur og kultur. Roller fungerer som det bindeled, der oversætter strategiske ambitioner til konkret adfærd - og de former i høj grad vores identitet og tilhørsforhold på arbejdspladsen. Roller er således fyldt med psykologisk indhold.

Vi kan nok alle genkende dette fra vores private liv. Familien er den første organisation, vi er en del af - og her er rollerne heller ikke statiske. Når barnet fx bliver teenager, må forælderrollen forandre sig. Hvor man før skulle beskytte og styre, skal man nu gradvist give slip og skabe rum til, at den unge kan gøre sine egne erfaringer. Denne overgang indebærer et afkald på en bestemt form for autoritet - og den

kan være forbundet med sorg. Fra at være centrum for deres liv (fordi forældre giver dem mad og tryghed) til at være en de i bedste fald søger støtte hos, når teenageren selv vurderer det relevant. Det samme gælder i organisationer.

Organisationers opgaver forandrer sig, og rollerne må følge med. Hvis vi fastholder gamle roller, kan det spænde ben for udvikling, og vi må derfor have et blik ikke blot for det formelle og strukturelle, men også for de psykologiske aspekter ved at ændre rolle. Det er lettere sagt end gjort, fordi roller er også knyttet til identitet.

Når vi forsøger at gennemføre en transformation uden at arbejde med rollerne, opstår der ofte et spændingsfelt: mellem det nye, organisationen ønsker at opnå, og de gamle rolleforståelser, som stadig præger hverdagen. Det kan føre til modstand, forvirring eller stagnation - ikke nødvendigvis fordi folk ikke vil forandring, men fordi de ikke ved, hvordan de skal være i forandringen, og hvem de skal være.



Det er i dette krydsfelt, at transformation bliver muligt - når både organisation og individ bevæger sig

Derfor er arbejdet med roller både en strategisk og en psykologisk nødvendighed. Organisationen skal udvikle sig og gentænke sine strukturer, men det enkelte menneske skal også kunne udvikle sin selvforståelse og sit handlerum. Det er i dette krydsfelt, at transformation bliver muligt - når både organisation og individ bevæger sig.

I denne artikel vil vi først se på, hvad roller er i en organisatorisk kontekst. Dernæst vil vi komme med en psykologisk

forståelse af rolle-begrebet. Så vil vi se på, hvad der sker ved rollerne, når en organisation skal transformere sin værdiskabelse. Og hvad vi som ledere skal forstå af psykologisk karakter for at hjælpe medarbejderne i denne situation. Sidst ser vi på, hvordan man kan arbejde struktureret og konkret med rolleudvikling og -beskrivelse i forbindelse med en organisatorisk transformativ udvikling.

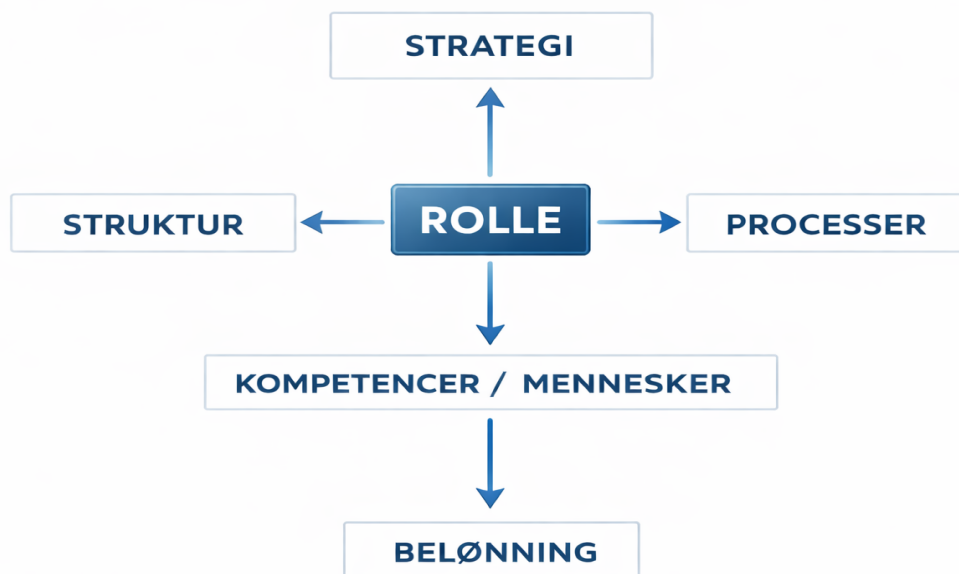
Rollen - organisationens mindste enhed

Roller er det centrale koblingspunkt i en organisation - mellem strategi og struktur, mellem processer og opgaver, og mellem menneskelige ressourcer og belønningssystemer. I Galbraiths (2002) velkendte "Star model" præsenteres netop fem nøgleelementer, som tilsammen udgør organisationens design: strategi, struktur, processer, mennesker (*people*) og belønning (*rewards*). Rollen placerer sig midt i dette system og trækker på alle fem elementer (se figur 1).



Men strategien bliver først virkelig, når den omsættes til konkrete handlinger i hverdagen. Det sker gennem roller

Strategien sætter retning og ambitioner - den fortæller, hvad organisationen skal opnå, og hvilken værdi den skal skabe for sine brugere, kunder eller borgere. Men strategien bliver først virkelig, når den omsættes til konkrete handlinger i hverdagen. Det sker gennem roller. Rollen kobles til organisationens struktur gennem en konkret placering i hierarkiet eller i et team. Den forbindes med processer gennem de opgaver, individet skal løse og bidrage til. Rollen er tæt forbundet med de nødvendige kompetencer - både faglige og relationelle - som individet skal besidde og udvikle. Og endelig knyttes rollen til belønning gennem løn, anerkendelse og udviklingsmuligheder.



Figur 1: Roller sat i sammenhæng med Galbraiths (2002) Star model - egen tilvirkning

Man kan derfor sige, at rollen er organisationens mindste funktionelle byggeklo. Den definerer, hvad den enkelte bidrager med, hvordan det hænger sammen med andres arbejde, og hvordan det understøtter den samlede værdiskabelse. Når roller designes og afstemmes i forhold til strategi, struktur, processer og kompetencer, kan organisationen som helhed agere målrettet og sammenhængende.

Et konkret eksempel fra sundhedsverdenen illustrerer dette: I en hospitalsafdeling med ambition om at forbedre patientforløb og reducere genindlæggelser kan strategien være at skabe mere sammenhængende og helhedsorienteret behandling. For at realisere dette strategiske mål er det nødvendigt, at rollerne i teamet - fx overlæge, sygeplejerske, fysioterapeut og koordinator - defineres og

justeres. Det kan betyde, at sygeplejerskens rolle udvides med ansvar for at koordinere udskrivningsplaner, at koordinatorens rolle omdefineres til at inkludere tværgående møder med kommunale aktører, og at fysioterapeuten får en proaktiv rolle i opfølgning på patientens egen træningsplan. Hver af disse ændringer kobler strategien direkte til de enkelte roller - og det er summen af disse rollejusteringer, der gør det muligt for organisationen at skabe den ønskede værdi.

Når vi tænker organisationen som et system af roller - og ikke blot som et hierarki eller et sæt funktioner - bliver det tydeligt, at det er gennem rollerne, at struktur og strategi gøres levende. Og netop derfor er arbejdet med roller så afgørende i enhver transformation: Det er her, hvor individ og organisation mødes, og hvor retning bliver til handling.



En vis grad af rolleklarhed kan faktisk være frugtbar, fordi den giver individet et råderum til at forme og udvikle rollen i praksis

Selvom klarhed om roller er afgørende for, at en organisation kan fungere effektivt, er det ikke altid ønskeligt, at roller er fuldstændig fastlåste og entydige. En vis grad af rolleklarhed kan faktisk være frugtbar, fordi den giver individet et råderum til at forme og udvikle rollen i praksis. Det kaldes ofte at "udfolde" rollen - en proces, hvor den enkelte medarbejder ikke blot udfylder en på forhånd defineret funktion, men aktivt fortolker, udvider og tilpasser rollen i samspil med sine omgivelser. I videnstunge organisationer - fx i sundhedsvæsenet eller den offentlige sektor - kan dette være afgørende for at skabe innovation, tværfagligt samarbejde og meningsfuld opgaveløsning. For meget rolleklarhed kan derimod føre til usikkerhed,

ansvarsforskydning og uproduktive konflikter om grænser og mandat. Det handler derfor om at finde den rette balance: hvor rolleforståelsen er tilstrækkelig tydelig til at skabe koordinering og ansvarlighed - men samtidig åben nok til, at medarbejderen kan bringe sig selv i spil og udvikle rollen i takt med behovene.

Fra funktion til identitet: Psykologien bag arbejdsrollen

Rollen er ikke kun en funktionel enhed - den er også en del af vores psykologiske identitet. Når vi træder ind i en rolle i arbejdslivet, træder vi samtidig ind i en måde at være på, en måde at se os selv og blive set på. Rollen skaber ikke bare ydre rammer for opgaver og ansvar - den former vores indre selvbillede, status og tilhørsforhold. Vi identificerer os med vores rolle, og derfor opleves ændringer i rollen ofte som ændringer i os selv. Rollen bliver med andre ord ikke bare noget, vi har - den bliver noget, vi er.



Vi identificerer os med vores rolle, og derfor opleves ændringer i rollen ofte som ændringer i os selv

I psykologien taler man om, at identitet formes i samspil med omgivelserne. Vi bliver til gennem relationer og de forventninger, vi møder - og vi spejler os i de roller, vi gives og tager på os. Når vi gennem længere tid har været i en bestemt rolle, bliver den en del af vores personlige fortælling: "Jeg er den, der holder styr på tingene", "jeg er den, som folk kommer til, når det brænder på", "jeg er den, der sætter retning". Når den rolle udfordres, ændres eller fjernes, kan det derfor føles som et tab af identitet og aktivere en krise: Hvem er jeg så nu?

I udviklingspsykologien beskriver Erik Erikson (1982), at mange mennesker midt i arbejdslivet bliver mere optaget af spørgsmålet om at bidrage og gøre en forskel. Han kalder det spændingen mellem generativitet og stagnation. Groft sagt handler det om, hvorvidt man oplever, at ens erfaring kommer i spil på en måde, der rækker ud over én selv - eller om man gradvist mister oplevelsen af at have et vigtigt bidrag. Det er én af grundene til, at rollemæssige skift kan føles særligt stærke i netop den fase af livet, hvor mange af de centrale ledere og nøglemedarbejdere befinder sig, når transformationer foregår. De har typisk investeret hårdt i at opnå en bestemt rolle og vil være optagede af kunne bidrage gennem denne. Ændres rollen vil det således være forbundet med tab og stagnation.



Når organisationen forandrer sig - og rollerne med den - kræver det en tilsvarende bevægelse i individet

Når organisationen forandrer sig - og rollerne med den - kræver det en tilsvarende bevægelse i individet. Det er ikke nok, at opgaverne ændres, eller at der kommer nye samarbejdsflader. Den enkelte skal også finde ud af, hvem de er i den nye rolle. Det kan være forbundet med usikkerhed, sårbarhed eller modstand. Ikke nødvendigvis fordi man ikke vil bidrage, men fordi den nye rolle endnu ikke føles som ens egen, og den er vanskelig at bidrage igennem. Det er en overgangstilstand, der psykologisk set kræver både robusthed og støtte.

Den schweizisk-amerikanske psykolog George Kohlrieser (2012) beskriver denne dynamik gennem fire grundlæggende bevægelser: attachment, bonding, separation og grief. Vi knytter os (*attachment*) til en rolle, fordi den giver



Når organisationen så bevæger sig, og rollen ændres eller forsvinder (separation), mister vi ikke kun opgaver - vi mister også en måde at være nogen på

os mening, tryghed og forudsigelighed. Når tilknytningen bliver dybere (*bonding*), bliver rollen en central del af vores selvbillede og vores relation til andre. Når organisationen så bevæger sig, og rollen ændres eller forsvinder (*separation*), mister vi ikke kun opgaver - vi mister også en måde at være nogen på. Det er her, sorgen (*grief*) bliver et uundgåeligt element. Kohlriesers (2012) pointer er, at det først er, når vi kan sige farvel til den gamle rolle, at vi for alvor kan sige goddag til den nye og investere os selv i den med energi og nærvær.



Derfor kan nye roller, der kræver andet og mere end klassisk ekspertise, opleves som en direkte trussel mod identiteten

Som Thomas DeLong (2011) også har vist, bliver den faglige specialists selvforståelse ofte tæt bundet til det at være dygtig og kompetent inde for sit felt. Derfor kan nye roller, der kræver andet og mere end klassisk ekspertise, opleves som en direkte trussel mod identiteten. Som Chris Argyris (1991) har vist i sin klassiske artikel "Teaching Smart People How to Learn", kan dygtige fagfolk - netop fordi deres identitet er tæt knyttet til deres faglige ekspertise - have svært ved at tilegne sig det, han kalder 2. ordens læring. Det vil sige læring, der udfordrer deres grundlæggende antagelser og vante måder at arbejde på. Hvor de ofte hurtigt kan lære nye teknikker og metoder inden for deres eksisterende paradigme (1. ordens læring), kan det være langt sværere for dem at omstille sig, når forandringen kræver, at de også revurderer deres selvforståelse og professionelle rolle.

Et konkret eksempel kan findes i en kommune, der ønsker at styrke tværfagligt samarbejde i borgerservice. Her bliver

den traditionelle sagsbehandlerrolle udfordret: Frem for at arbejde selvstændigt med "sin" borger og "sine" ydelser, skal medarbejderen nu indgå i et team med socialrådgivere, jobkonsulenter og pædagogiske fagpersoner.

Roller bliver mere åben, mindre afgrænset og kræver dialog og koordination frem for ekspertløsninger. For nogle opleves det som inspirerende - en mulighed for at bringe nye sider af sig selv i spil. For andre opleves det som en trussel mod deres faglige identitet: Hvor bliver min kernefaglighed af? Hvad er mit bidrag nu? Hvem er jeg i dette nye samspil?

Disse følelsesmæssige og identitetsmæssige reaktioner er ikke tegn på modstand i traditionel forstand - de er sunde udtryk for, at vi forsøger at finde mening og tilhørsforhold i det nye. Netop derfor er psykologisk tryghed, anerkendelse og mulighed for refleksion afgørende faktorer i transformationsprocesser. Når vi skifter rolle, skifter vi også position i det sociale fællesskab - og det vækker ofte eksistentielle spørgsmål: Har jeg stadig værdi? Bliver jeg set? Kan jeg finde fodfæste her?



Når velkendte roller opløses, mister vi ikke kun opgaver - vi mister også en måde at forstå os selv og vores plads i fællesskabet på

Set i et eksistentielt perspektiv er det ikke overraskende, at rolleovergange kan opleves så dybt. Irvin D. Yalom (1980) beskriver, hvordan forandringer ofte vækker grundlæggende spørgsmål om betydning, ansvar og tilhørsforhold. Når velkendte roller opløses, mister vi ikke kun opgaver - vi mister også en måde at forstå os selv og vores plads i fællesskabet på. I denne bevægelse bliver ubehaget ikke



Når organisationen anerkender, at medarbejdere har brug for både klarhed og rum, kan den støtte dem i selv at være medskabere af rollen

et problem, der skal fjernes, men en nødvendig passage. Som Kohlrieser (2012) peger på, er det netop gennem sorgprocessen - hvor vi kan anerkende både det tabte og det, der venter - at vi igen kan knytte os til nye opgaver, nye fællesskaber og nye roller med engagement og på samme tid anerkende det som har været.

Roller er ikke statisk - den kan udfoldes. Når organisationen anerkender, at medarbejdere har brug for både klarhed og rum, kan den støtte dem i selv at være medskabere af rollen. Det skaber ikke blot ejerskab, men også fleksibilitet og forankring. Det giver plads til, at individet kan finde en ny identitet i den nye rolle - og dermed vokse i takt med organisationens bevægelse. Psykologisk set er det ikke en lineær proces, men en bevægelse mellem gamle og nye selvforståelser, hvor læring, dialog og støtte er helt afgørende. Her bliver organisationens evne til at skabe *containing* vigtig - et trygt psykologisk rum, der kan rumme usikkerhed og tvetydighed - samtidig med at en mentaliserende tilgang hjælper ledere og kolleger med at være nysgerrige på egne og andres perspektiver i forandringen.

Roller i bevægelse: Når organisationens kurs ændrer vores rolle sig

I dag står mange organisationer over for et grundlæggende pres for at transformere sig. Ikke nødvendigvis fordi deres nuværende måde at skabe værdi på er dårlig eller ineffektiv, men fordi omverdenens krav og forventninger har ændret sig markant. Digitale teknologier,

globalisering, grøn omstilling og nye demografiske mønstre accelererer forandringer i både arbejdsmarked og samfundsstrukturer.

Det betyder, at organisationer, som måske blev opbygget med stor succes i en tidligere tids logik og struktur, nu må gentænke, hvordan de skaber værdi, organiserer sig og udvikler deres mennesker. Her handler transformation ikke om at justere i kanten, men om at tage livtag med de grundlæggende antagelser og organisatoriske modeller, der har båret succes hidtil.

Et tydeligt eksempel finder vi på universiteterne. I årtier har de primært skabt værdi gennem lange, standardiserede uddannelser målrettet unge studerende. Men i en tid, hvor millioner af mennesker må opkvalificeres løbende, og hvor samfundets evne til at lære nyt er en kritisk konkurrenceparameter, er denne model ikke længere tilstrækkelig. Derfor står universiteterne over for en transformation, hvor de skal udvikle nye former for læring - mere modulære, digitale og fleksible tilbud, der kan indgå i menneskers arbejdsliv og livsfaser på helt andre måder end før. Det kalder ikke kun på nye strategier og strukturer, men på helt nye roller for både forskere, undervisere og administrative medarbejdere. Hvor man tidligere kunne lykkes ved at perfektionere sin rolle i et veldefineret system, må man nu i højere grad kunne agere proaktivt, skabe partnerskaber og medudvikle læringsoplevelser, der er skræddersyet til forskellige brugere og situationer.



Når organisationen flytter sig, må rollerne flytte sig med

Samtidig ser vi, at opgaverne og forventningerne til organisationer i stigende grad bliver komplekse og tvetydige. Hvor man tidligere kunne optimere i en stabil værdikæde - med klart definerede input og output - er virkeligheden nu præget af uforudsigelighed og behov for løbende tilpasning. Det skaber et pres for, at organisationer må blive mere netværksorienterede, eksperimenterende og digitalt understøttede, så de kan levere værdiskabelse, der er individualiseret, fleksibel og kontekstafstemt. Denne bevægelse stiller nye krav ikke bare til organisationens strukturer og strategier, men i høj grad også til de roller, der binder det hele sammen. For når organisationen flytter sig, må rollerne flytte sig med - og det kræver, at mennesker kan og vil udvikle både deres faglighed og deres identitet i takt med organisationens rejse.



Transformation af organisationens værdiskabelse er sjældent alene et spørgsmål om nye strukturer, processer eller systemer

Når en organisation flytter sig - eksempelvis ved at ændre sin strategi, etablere nye samarbejdsflader eller indføre andre værdikæder - sker der samtidig en bevægelse i de roller, som udgør organisationens fundament. Transformation af organisationens værdiskabelse er sjældent alene et spørgsmål om nye strukturer, processer eller systemer. Det er også en proces, der flytter ved, hvad der tillægges værdi, hvad der giver anerkendelse og status, og hvordan opgaver fordeles og forstås. I dette ligger, at rollerne i organisationen må transformere sig i takt med, at organisationen selv transformeres.

Det betyder ofte, at roller ikke bare skal finjusteres, men i nogle tilfælde grundlæggende gentænkes. Det kan



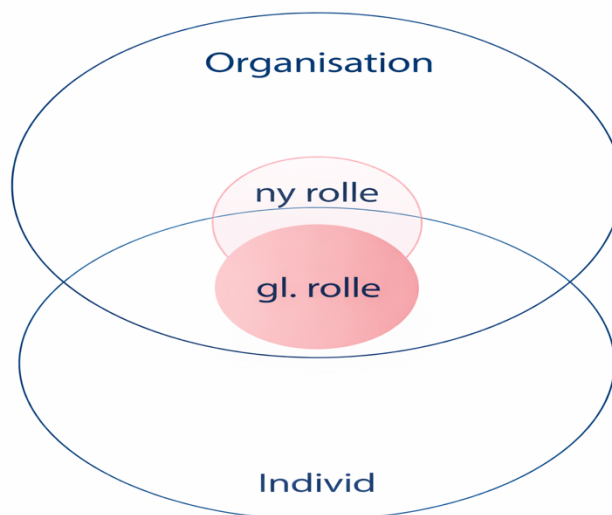
Rollen bliver med andre ord ikke længere en fast forankret enhed, men en dynamisk størrelse

indebære helt nye typer forventninger til individet, nye kompetencer, der pludselig bliver centrale, eller nye positioner i organisationens indbyrdes magt- og samarbejdsrelationer. Rollen bliver med andre ord ikke længere en fast forankret enhed, men en dynamisk størrelse, der må formes og udfoldes, mens organisationens pejlemærker flyttes.

Tag for eksempel en klassisk stabsperson i en offentlig forvaltning eller stor organisation. Historisk har denne rolle i høj grad været præget af at være loyal, neutral og afventende - en embedsmand i ordets traditionelle betydning. Opgaven har været at producere beslutningsgrundlag, sikre overholdelse af regler og procedurer og ellers stå klar til at levere, når ledelsen efterspørger analyser eller noter. Rollen har således været defineret som reaktiv og betjent af værdier som saglighed og upartiskhed.

Men når organisationen bevæger sig og eksempelvis sætter retning mod at blive mere strategisk, innovativ eller proaktiv i sit arbejde - måske for bedre at kunne håndtere komplekse velfærdsudfordringer eller skabe mere borgercentreret udvikling - så opstår der behov for en helt anden type rolle (se figur 2). Den samme stabsperson skal nu i højere grad kunne se mønstre og behov, før ledelsen har peget på dem, bringe sig selv og sit faglige perspektiv aktivt i spil og være med til at forme dagsordener i stedet for blot at betjene dem. Det kan betyde, at man forventes at tage kontakt til eksterne aktører, facilitere udviklingsprocesser eller selvstændigt sætte analyser i gang, der kan bane

vejen for nye strategiske valg. Rollen flytter sig dermed fra at være et neutralt serviceorgan til at være en medskabende kraft i organisationens retning.



Figur 2: Rolle i en organisation der flytter sig

Denne type bevægelse er ikke kun en ændring i opgavelisten, men et skifte i selve rolleidentiteten. Hvor det tidligere gav anerkendelse og tryghed at være grundig, nøgtern og ventende på bestilling, vil der i det nye måske være større prestige i at være på forkant, bringe idéer op og turde pege på svagheder eller uudnyttede muligheder. Det er en bevægelse, der også rykker ved, hvad der giver status internt i organisationen. Den gamle rolle kan i denne kontekst opleves som utilstrækkelig eller ligefrem gammeldags, mens den nye rolle - den proaktive og strategiske medspiller - bliver den, der fremhæves og belønnes.

Sådanne bevægelser skaber uundgåeligt psykologiske brydninger. For individet betyder det ofte, at den gamle selvfortælling - "jeg er den solide og loyale embedsmand, der



Det skaber en overgangszone præget af både muligheder og usikkerhed



Når organisationer flytter sig, og rollerne med dem, handler det derfor ikke kun om at redesigne stillingsbeskrivelser eller kompetenceprofiler

leverer nøjagtige beslutningsgrundlag" - ikke længere er fuldt dækkende eller måske ligefrem står i kontrast til organisationens nye idealer. Samtidig er den nye fortælling om at være en "proaktiv strateg" endnu ikke helt integreret i selvbilledet. Det skaber en overgangszone præget af både muligheder og usikkerhed. For nogle er det en attraktiv anledning til at udvikle sig og folde nye sider af sig selv ud. For andre opleves det som et ubehageligt brud med den tryghed og faglige identitet, de har opbygget gennem mange år.

Når organisationer flytter sig, og rollerne med dem, handler det derfor ikke kun om at redesigne stillingsbeskrivelser eller kompetenceprofiler. Det er også et menneskeligt projekt, hvor faglig identitet, anerkendelse og følelsen af at høre til er i spil. Netop derfor er arbejdet med roller så afgørende i transformationer: Det er her, organisationens strategiske bevægelse møder individets psykologiske virkelighed. Det er her, retning bliver til konkret handling - eller hvor forandringen kan gå i stå, hvis der ikke skabes tilstrækkelig klarhed, tryghed og mulighed for at udforske, hvordan man kan træde ind i en ny rolle og gøre den til sin egen.

Ledelse i transformation: At designe nye roller og få menneskerne med

Når organisationer bevæger sig og forandrer deres måde at skabe værdi på, bliver ledere helt centrale figurer i transformationen. Det er dem, der skal bære forandringen ind i hverdagen, skabe retning, etablere nye strukturer og processer - og ikke mindst støtte medarbejderne i den psykologiske

rejse, som en ny rolle indebærer. Det kræver en særlig rolleuelighed hos lederne: Evnen til både at tænke strategisk og organisatorisk, og på samme tid forstå og arbejde med menneskers reaktioner og facilitere udvikling af nye konkrete roller, som binder det hele sammen.



Det påvirker ikke kun arbejdsgangene, det rører ved den enkeltes selvopfattelse og status

For ledere betyder det først og fremmest, at de må erkende, at forandringer i roller ikke kun er tekniske eller driftsmæssige spørgsmål. Når en medarbejder oplever, at kerneopgaven flytter sig, at der nu stilles krav om tværgående samarbejde, proaktivitet eller nye kompetencer, påvirker det ikke kun arbejdsgangene - det rører ved den enkeltes selvopfattelse og status. Det kan vække usikkerhed og sårbarhed, og derfor må ledere være i stand til at møde medarbejderne med psykologisk indsigt og nysgerrighed: Hvordan giver den nye rolle mening for dig? Hvad gør dig tryk eller utryk ved det? Hvilken støtte har du brug for, for at kunne vokse ind i den?



Transformation, uvished og det ukontrollerbare hænger tæt sammen

Her bliver det psykologiske arbejde meget konkret: at kunne "holde" usikkerheden (*containe*) og hjælpe medarbejderen med at tænke om sig selv og situationen på en måde, der gør det muligt at handle (mentalisering). Og det kræver mod: mod til ikke at have alle svar på forhånd, og mod til at stå i spændingen mellem det gamle og det nye - uden at skubbe processen for hurtigt videre. Transformation, uvished og det ukontrollerbare hænger tæt sammen. I det øjeblik roller tænkes som rene instrumentelle kontrollerbare størrelser mister vi hurtigt både ejerskabet, mentale trivsel og muligheden for at rollen reelt bliver produktiv. Transformation handler ikke

blot om at fikse et problem, men at blive klogere på det og finde konstruktive handleveje i det.

Det er således afgørende at ledere skaber en ramme, hvor der kan arbejdes med og i uvisheden. Det arbejde handler også om at være tilpas tydelige i deres forventninger og i den organisatoriske iscenesættelse af den nye rolle. Det kræver, at de kan arbejde bevidst med rolledesign: Hvilke opgaver og ansvarsområder ligger nu i rollen? Hvilke kompetencer skal medarbejderen have eller udvikle? Hvordan hænger rollen sammen med organisationens struktur, processer og belønningssystemer? Når ledere gør dette tydeligt, mindskes risikoen for, at uklarhed fører til frustration og usikkerhed. Tydelighed skaber psykologisk tryghed - fordi medarbejderen ved, hvad der forventes.



Tydelighed skaber psykologisk tryghed fordi medarbejderen ved, hvad der forventes

Samtidig er det vigtigt igen at pointere, at en vis grad af rolleklarhed eller "rolleåbenhed" ofte er både uundgåelig og ønskelig. I komplekse organisationer, hvor opgaver og løsninger sjældent kan standardiseres fuldstændigt, skal der være plads til, at rollen kan udfoldes og formes i praksis af personen selv. Her bliver lederens opgave at skabe en ramme, hvor medarbejderen kan eksperimentere, forhandle og udvikle rollen i takt med både egne kompetencer og organisationens skiftende behov. Det kræver mod fra lederens side - mod til at give slip på detaljekontrol og til i stedet at facilitere en åben dialog om, hvordan rollen bedst kan udfyldes.

Et konkret eksempel på denne rolle-duelighed kan vi finde i en større kommune, der ønskede at transformere sin socialfaglige indsats og skabe mere helhedsorienterede borgerforløb. Her havde lederne i forvaltningen i mange år været vant til at belønne præcision i sagsbehandling og overholdelse af regelsæt. Det var her, den professionelle stolthed og status lå. Nu skulle organisationen i højere grad arbejde tværfagligt og udvikle nye indsatser i partnerskab med civilsamfund og erhvervsliv. Det stillede helt nye krav til medarbejderne - de skulle være mere opsøgende, bygge relationer uden for kommunen og selv tage initiativ til at sætte udviklingsprojekter i gang, som ingen ledelse havde bestilt på forhånd.

For lederne betød det, at de måtte skifte fokus fra primært at styre på overholdelse og stabil drift til at fremelske innovation og læring. De brugte derfor aktivt teammøderne til at lade medarbejdere dele eksempler på, hvor de havde turdet kontakte nye aktører eller prøve en ny samarbejdsform af. Samtidig tog lederne selv ejerskab for, at det var okay, hvis ikke alt lykkedes i første hug. Det var et skifte i kultur og forventninger, som krævede, at lederne både kunne udstikke retningen og skabe psykologisk tryghed til, at medarbejderne turde gå med.

På den måde blev ledernes rolle-duelighed helt afgørende: De fungerede som oversættere af strategien, som psykologiske støttepersoner i medarbejdernes identitetsarbejde og som konkrete organisatoriske designere af de nye roller. Netop i dette samspil mellem strategi, struktur og psykologi

ligger kernen i lederens opgave i en transformationsproces. Og det er her, ledere for alvor kan gøre en forskel - ved at hjælpe både organisationen og individet med at bevæge sig i takt.

Organisering i bevægelse: Sådan arbejder vi med roller i praksis

Så hvad gør vi konkret med denne viden? Hvordan omsætter vi indsigt i roller som både strukturelle og psykologiske størrelser til handling, der kan understøtte transformationen? Det kræver en fælles indsats, hvor både topledelse, mellemledere, HR og dem, der arbejder med strategi og organisationsdesign, spiller deres roller med bevidsthed og omtanke.



Det er ikke nok at tale om nye målsætninger og forretningsmodeller; topledelsen må turde sætte ord på, hvordan dette vil kræve nye måder at arbejde på, nye former for samarbejde og i sidste ende også nye måder at forstå sig selv på som professionel

For topledelsen handler det først og fremmest om at sætte en retning, som ikke kun handler om økonomi og markedsposition, men også om hvilken identitet organisationen skal have fremover - og hvordan det påvirker de mennesker, som hver dag bærer den. Det er ikke nok at tale om nye målsætninger og forretningsmodeller; topledelsen må turde sætte ord på, hvordan dette vil kræve nye måder at arbejde på, nye former for samarbejde og i sidste ende også nye måder at forstå sig selv på som professionel. Det kan være sårbart, for det betyder at tage fat på de spørgsmål, vi ofte helst undgår: Hvad mister vi på vejen? Hvem er vi ikke længere? Men hvis ikke topledelsen tør åbne for denne samtale, bliver arbejdet med roller hurtigt reduceret til nye stillingsbeskrivelser, som ikke for alvor kommer ind på det svære. Det bliver toplederens ansvar at skabe rum, som kan være undersøgende på ledelsesrollen og ikke blot definerende. Hvad er god ledelse

egentlig i den situation, vi står midt i? Her vil der sjældent være tydelige svar, men der vil være dilemmaer og nuancer, som når de udfoldes, vil give et stærkere repertoire af roller; og lige så vigtigt: et stærkt tilhørsforhold til ledelsesgruppen. For topledere vil denne proces altid vil rumme noget ukontrollerbart. Ellers giver risiko-aversionen en ritualiseret proces, og det kommer der ikke megen transformation ud af. Det kræver ægte nysgerrighed og en hel del mod.



Det betyder at kunne balancere mellem at stille klare forventninger og samtidig holde rummet åbent, så medarbejderen kan undersøge og gradvist vokse ind i rollen

Hos lederne tæt på medarbejderne bliver opgaven at skabe tryghed og tydelighed midt i alt det nye. Det betyder at kunne balancere mellem at stille klare forventninger og samtidig holde rummet åbent, så medarbejderen kan undersøge og gradvist vokse ind i rollen. For mange ledere kan det være udfordrende at give slip på kontrollen og i stedet bruge mere tid på spørgsmål end på svar. Men netop her skabes muligheden for, at medarbejderen kan tage medejerskab og finde sin egen meningsfulde plads i den nye rolle. Det kræver samtaler, som ikke kun handler om kompetencer og opgaver men også om identitet og motivation. Spørgsmål som: "Hvad giver dig energi i det her? Hvad bekymrer dig? Hvad ville du gerne blive kendt for i denne nye situation?" kan åbne helt andre døre end de klassiske MUS-samtaler.

HR spiller en vigtig rolle i at bygge bro mellem strategien og hverdagen. Det kan være gennem at facilitere processer, hvor man sammen undersøger, hvordan roller i praksis udføres i dag, og hvor de bør udvikle sig hen. HR kan også udvikle simple værktøjer eller refleksionsmaterialer, der hjælper ledere og teams med at tage dialogen om roller og ansvar.

Men det er afgørende, at HR ikke kun arbejder med struktur og kompetencekortlægning, men også med at forstå og understøtte den psykologiske overgang, som roller i bevægelse altid er. Ellers risikerer man at ende med fine slides og matrixer, som ingen reelt kan se sig selv i.



Det kræver, at man tør se kritisk på, hvordan eksisterende styringsmodeller, måleparametre og incitamenter måske fastholder de gamle roller, også selvom strategien siger noget andet

Dem, der arbejder med strategi og organisationsdesign, har et særligt ansvar for at skabe strukturer og processer, der giver plads til nye roller og den adfærd, organisationen har brug for. Det kræver, at man tør se kritisk på, hvordan eksisterende styringsmodeller, måleparametre og incitamenter måske fastholder de gamle roller - også selvom strategien siger noget andet. Hvis man eksempelvis vil fremme proaktivitet og samarbejde på tværs, nytter det ikke meget, hvis succes stadig primært måles på individuelle leverancer eller driftsmål, der belønner ens arbejde i siloer. Derfor må strategi- og organisationsfolk være villige til at stille de lidt ubehagelige spørgsmål: Hvor spænder vi ben for os selv? Hvilke strukturer skal ændres, så de bakker op om de roller, vi gerne vil have?

Alt dette kræver selvfølgelig tid, tålmodighed og mod. Tid, fordi nye roller ikke formes fra den ene dag til den anden, men i et løbende samspil mellem struktur og adfærd. Tålmodighed, fordi der undervejs vil være usikkerhed og tilbageslag. Og mod, fordi det betyder, at vi som ledere, HR-folk og strateger skal turde give slip på noget af det velkendte og kontrollerbare for at åbne for en mere kompleks, men også mere levende, organisering. Men netop her ligger muligheden: ved at arbejde seriøst med roller - både som

funktionelle, strukturelle og psykologiske fænomener - kan vi skabe transformationer, som ikke blot ændrer, hvad vi gør, men også hvem vi er sammen. Og i sidste ende bliver det netop dér, organisationens transformative bevægelse finder sted.

Fem læringspointer til arbejdet med roller i transformation

1. Rollen er mere end en funktion - den er også identitet

Når organisationen flytter sig, og roller skal ændres, handler det ikke kun om at tilpasse opgaver og strukturer. Det handler i høj grad om, at mennesker skal finde en ny måde at være på, forstå sig selv og blive set på. Forandring i roller er derfor altid også et psykologisk anliggende. Rolleskift indebærer et arbejde med både tilknytning, adskillelse og sorg, når vi skal bevæge os videre.

2. Klarhed skaber tryghed - men åbenhed skaber ejerskab

Roller skal gøres tydelige nok til, at medarbejdere ved, hvad der forventes, og hvordan deres bidrag hænger sammen med helheden. Men samtidig skal der være tilstrækkelig plads og fleksibilitet til, at den enkelte kan forme og udvikle rollen. Det er i dette spændfelt at engagement og innovation opstår. Dette arbejde vil altid have et element af noget ukontrollerbart over sig.

3. Ledelse af roller kræver både organisatorisk og psykologisk kompetence

Ledere skal kunne balancere mellem at designe strukturer og processer, som underbygger de nye roller, og at støtte medarbejdere i den identitetsmæssige bevægelse, som rolleskift ofte medfører. Det betyder at turde tage samtaler om tvivl, motivation og anerkendelse. At bruge sårbarheden klogt så den modner fællesskabet og undgår ritualiseret samtale som ikke er produktiv for opgaveløsningen.

4. Roller udvikler sig i overgangszoner - og de kræver ledelsesmæssig opmærksomhed

Når gamle roller opløses, og nye endnu ikke er integreret, opstår en overgangszone præget af tvivl, sorg og midlertidig ustabilitet. Ledernes opgave er ikke at fjerne denne fase, men at holde den - og skabe betingelser for refleksion, dialog og udvikling undervejs.

5. Ingen skaber transformationen alene - det er en kollektiv proces

Både organisationens strategiske mål og individets psykologiske udvikling fordrer fælles refleksion, dialog og gensidig støtte. Når roller ændrer sig, har vi brug for at kunne spejle os i hinanden og sammen finde nye måder at være og skabe værdi på. Det er dér, vi for alvor får transformationen til at leve. Oplevelsen af tilhørsforholdet skaber psykologisk robusthed i transformationen.

Referencer

- Argyris, C. (1991). *Teaching smart people how to learn*. Harvard Business Review, 69(3), 99-109.
- DeLong, T. J. (2011). *Flying Without a Net: Turn Fear of Change into Fuel for Success*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Galbraith, J. R. (2002). *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hvilsted Hansen, L., & Poder, K. (2021). *Læger der leder - perspektiver på lægefaglig ledelse*. København: Munksgaard.
- Erikson, E. H. (1982). *The Life Cycle Completed*. New York: W. W. Norton.
- Kohlrieser, G. (2012). *Care to Dare: Unleashing Astonishing Potential Through Secure Base Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rosa, H. (2016). *Resonance: A Sociology of Our Relationship to the World*. Cambridge: Polity Press.
- Yalom, I. D. (1980). *Existential Psychotherapy*. New York: Basic Books.

Forfatterne bag

Klaus Harries

Indehaver af *Klaus*. og fasttilknyttet senior i Mobilize

Klaus er autoriseret psykolog og har de sidste 20 år arbejdet med ledelsesteams i offentlige og private organisationer. Han hjælper ledere med at få øje på - og handle på - det, de allerede fornemmer, men endnu ikke får talt om, når de står i forandringer. Han arbejder i spændet mellem strategi og det psykologiske i ledelse. Hans arbejde tager et nøgternt afsæt i praksis, og han arbejder tæt med topledere og ledergrupper om at omsætte erkendelser til fælles strategisk retning og reel handling.



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 med samspillet mellem forskning og innovation.

