



Topledelsens kommunikation i forbindelse med strategiske transformationer i store offentlige velfærdsorganisationer

Af Amanda Houmark-Ørsøe, Lotte Lykkegaard Laursen og Søren Barlebo Rasmussen

Topledelsens kommunikation i forbindelse med strategiske transformationer i store offentlige velfærdsorganisationer¹

Mange store offentlige velfærdsorganisationer står overfor transformation af deres værdiskabelse. Regioner, hospitaler og kommuner skal f.eks. tættere på borgernes sundhedsbehov i det nære sundhedsvæsen. De videregående uddannelsesinstitutioner skal tage bestik af, at samfundets behov for kompetencer ændrer sig, og at de unges ønsker til studie- og arbejdsliv udvikler sig. De offentlige organisationer kan ikke længere give borgerne den velfærd, der passer organisationen og dens indretning bedst – de må tage højde for hvilket velfærdsbehov borgeren har, der hvor de er – og trække deres velfærdsproduktion i den retning.

Dette har også betydning for, hvordan velfærdsværdiskabelsen fremover kan ske. Ingen organisation kan skabe velfærd alene – den skal skabes gennem et samspil mellem mange organisationer – offentlige såvel som private og civilsamfundsorganisationer. Den nye sundhedsreform er et godt eksempel på dette. Den handler først og fremmest om samspillet mellem kommuner og regioner/hospitaler. Men der også en del i reformen, som omhandler uddannelsesinstitutionerne og deres rolle i fremtidens sundhedsvæsen. Og i den sidste ende er det umuligt at løse fremtidens sundhedsorganisationer uden hjælp fra civilsamfundsorganisationer, der kan mønstre og organisere frivillige indsatser, fx til at hjælpe udsatte borgere med komplicerede problemer såsom ensomhed. De private aktører spiller ligeledes en vigtig rolle ikke mindst gennem udvikling af ny teknologi og nye lægemidler.

Det er altid vigtigt at tænke over sproget og kommunikationens rolle ved store organisatoriske transformationer, men det er endnu vigtigere, når transformationen af værdiskabelse skal ske i samspil med en række andre interessenter. Interessenter, der er autonome og ikke har ret til at bestemme over hinandens rammer. Man kan i en region ikke kommandere en kommune eller et alment boligselskab til at gøre det som regionen synes. Og hvis man prøver, så bliver samarbejdet derefter. Når de forskellige parter skal samarbejde om, hvordan fremtidens sundhedsvæsen skal se ud, er det derfor afgørende at tænke på sproget. Hvis f.eks. en hospitalsdirektør taler "nedad": "Vi skal nok hjælpe jer ude i kommunen", så er det en svær start – selvom intentionen formentlig er god. Transformation kræver et tæt samspil mellem interessenter – hvis det samspil skal fungere, er det væsentlig med relationer præget af god kommunikation.

I denne artikel vil vi se på sprogets og kommunikationens rolle ved strategiske transformationer – både internt i organisationerne og ift. deres samspil. Vi vil have fokus på topledelsens kommunikative rolle og komme med 15 vigtige budskaber om deres transformationskommunikation. Vi vil starte artiklen ved at præsentere en model for strategisk transformation med fem dimensioner og så bagefter komme ind på kommunikationens rolle i forhold til hver af de fem dimensioner. Vi afslutter med en række overvejelser om hvordan disse perspektiver konkret kan sættes i brug.

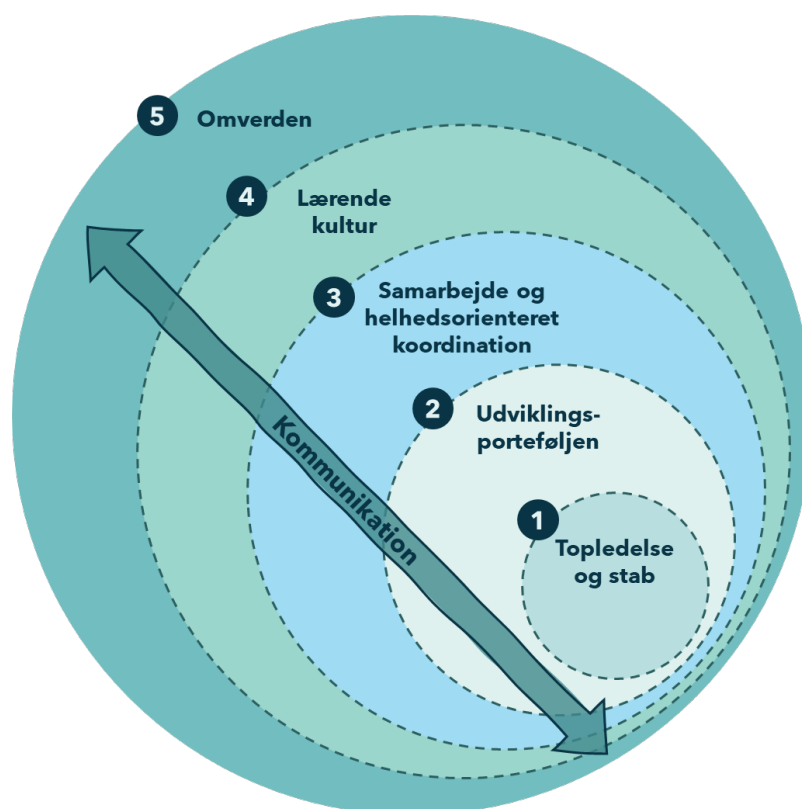
¹ Denne artikel er blevet til på baggrund af et seminar med de lægefaglige koncerndirektører fra Region Midt og Region Hovedstaden i efteråret 2024 som et eksperiment ift. transformation af sundhedsvæsenet.

Strategisk transformationsmodel

Strategisk transformation af værdiskabelsen i samfundssystemer – som sundhedsvæsenet – eller i store organisationer som regioner, hospitaler og kommuner med mange tusinde medarbejdere er komplekst. Dave Snowden skelner mellem kompliceret og komplekst (Snowden & Boone 2007). Det er *kompliceret* at skille en Boeing 747 ad og samle den igen. Det kræver rigtig mange kompetencer. Men i den sidste ende ved de rette folk, hvordan de skal gøre det – og de har en kendt metode til at gøre det. Anderledes er det med *det komplekse*. Her ved man ikke, hvad den rette metode er. Man må prøve sig frem (Snowden taler om at "probe").

Det er afgørende, hvordan man ledelsesmæssigt prøver at håndtere kompleksiteten i en transformation. Hvis man på den ene side reducerer kompleksiteten for meget i en situation, hvor man ikke kender den rette metode, så vil man uundgåeligt komme til at udelade afgørende dimensioner. Det har den effekt at ens tilgang til transformation bliver for simpel, og man ikke får lavet de rette ledelsesmæssige beslutninger og processer for transformationen. På den anden side skal man heller ikke prøve at håndtere kompleksiteten ved at have 25 dimensioner med hver 10 underdimensioner. Kommunikativt er det en umulighed at skabe mening med en så kompleks transformationsforståelse.

Vi vil foreslå transformationsmodellen vist i figur 1:



Figur 1: Transformationsmodel med 5 dimensioner

Modellen er lavet pba. en lang række internationale transformationsmodeller – både mere praktiske og mere akademiske – og se hvilke træk der går igen, og hvad der er de centrale

dimensioner. Modellen er herfra målrettet nordiske offentlige velfærds-organisationer og erfaringer med at arbejde med transformation i disse.

Modellen er kommunikativt vist på en bestemt måde. Den skal gerne illustrere, at transformation kan ses som en proces, hvor transformationen spreder sig som ringe i vandet. Den starter et centralt sted og spreder sig mere og mere ud. Man kan metaforisk også tale om en snebold, der bliver større og større. Og det er kommunikationen, der kobler de forskellige dimensioner og tænker dem sammen på en klog måde, så ringene i vandet spredes på den rette måde. De rette tiltag på det rette tidspunkt. Den rigtige kapacitet bygges op, så den er der, når der bliver brug for den. Selv en stor og ressourcestærk organisation kan ikke gøre det hele på en gang. Der må prioriteres og de rette tiltag på det rette tidspunkt kræver timing.

Modellen må ikke forstås lineært. At man bevæger sig fra dimension 1 til dimension 5. På mange måde er det dimension 5 – omverdenen – det, det hele handler om. Det er her, at man sammen med omverdenens interesser skaber værdi på nye måder. Men modellen starter med dimension 1 – topledelse og tab – fordi det er her, at man kan begynde at sætte ringene i vandet i gang på den rette måde.

Lad os se på hver af dimensionerne, og hvad der kommunikativt er vigtigt.

Topledelse og Stab

Som topleder har man mulighed for at igangsætte en transformation. Men det er ikke nok at tale om, hvorfor vi skal transformere, og hvor vi skal hen i fremtiden – hvad der skal være anderledes. Man må også arbejde med, hvordan vi kommer i gang med transformationen og begynde at ændre på de organisatoriske virkemåder. Man må som topleder så at sige begynde at "hive i de organisatoriske håndtag" og i den rigtige mængde og rækkefølge. Hvis man prøver at ændre det hele på en gang, så sker der som regel ingenting – bortset at organisationen mister retning og begynder at virke kaotisk. Hvis man gør for lidt, så kommer der ikke momentum, og bevægelsen bliver omvendt for lille. Man skal skabe en tilpas forstyrrelse. Ligeledes er det afgørende både at tænke på at lave tiltag, der sætter noget i gang her og nu, og samtidig langsomt – men sikkert – at begynde at opbygge organisationens evne til at transformere, som den får brug for senere. Lad os tage et eksempel. Man skal nok ikke starte en transformation i en region eller et hospital med at sende alle afdelingsledelserne på et lederkursus i transformationsledelse. Men man skal måske begynde at opbygge kapacitet i HR til, hvordan de om et eller to år kan være med til at udvikle afdelingsledelsernes kompetencer i denne retning.

Topledelsen kan træffe beslutninger men kan ikke selv sætte meget i gang. De er helt afhængige af stabe, der kan være med til at skubbe udviklingerne i gang på en klog måde. Men der skal arbejdes med, at man som stabe kan understøtte en transformativ udvikling. Det er vigtigt at kunne arbejde sømløst på tværs. Stabene skal også kunne understøtte samspillet med eksterne interesser på en udviklingsorienteret, entreprenant og ikke for bureaukratisk måde. Det kræver, at man arbejder med de centrale stabes evne til at samarbejde og koordinere. HR og kommunikation må spille godt sammen med økonomi og IT.

Man må ud af de organisatoriske siloer og kunne koordinere – også gennem gode tværgående relationer i organisationer (Relationel koordination, Bolton, Logan & Gittell 2021).

Pas på ridderen på den hvide hest

Der er meget topledelsen må have kommunikationsmæssigt styr på i starten af en transformation. Det er afgørende, at man skaber et robust transformationsnarrativ, som består af to dele, som hjælper os med at forstå "the big WHY". For det første *hvorfor* man skal transformere. Et eksempel på dette er den nuværende sundhedsreform, som argumenter omkring den dobbelte demografiske udfordring og ulighed i sundhed – geografisk og socialt.

For det andet skal man beskrive, hvorhen man skal i fremtiden – *hvordan* man skal transformere. Hvad er det i det nuværende, man skal ændre på? Hvad er det konkrete indhold i transformationen? Det er selvfølgelig i sidste ende mangfoldigt, komplekst og noget man først får endeligt styr på hen ad vejen. Men her er det vigtigt, at transformationsnarrativet ikke bliver for langt, teknisk og komplekst – men at det fungerer kommunikativt. Igen kan vi bruge sundhedsreformen som eksempel. Her kan man sige, at indholdet i den kommende bevægelse ud i fremtidens sundhedsvæsen består af fire elementer: En opbygning af det nære sundhedsvæsen tæt på borgeren, mere fokus på forebyggelse, mere udvikling og innovation, samt et styrket samspil mellem almen praksis, kommuner og regionerne. Dette er nok til at sætte en tydelig retning – hvor skal vi hen som organisation?

I en sådan situation er der i store organisationer et voldsomt pres på, at topledelsen skal have alle svarene. Ikke mindst stabene vil gerne have sikkerhed og have, at topledelsen "træder i karakter". I starten af en transformation er der stor usikkerhed. Vi vil gerne have svar – hvad er det rigtige at gøre? Og hvem vil tage ansvaret for at komme med svar? Det er derfor meget fristende for en topledelse at se sig selv som en ridder på en hvid hest eller general, der kommer ridende ind på scenen og kan overskue det hele og have alle svarene. Men selv om det er psykologisk nemt at forstå, at både organisation og topledelse kan have lyst til en sådan heltefigur, så er det ikke en fristelse, man må falde for.

Organisationen har brug for en topledelse, der hjælper organisationen med at stå sårbart i usikkerheden: "Vi ved ikke, hvordan denne transformation skal gennemføres, men vi tager ansvar for at vi løbende kan forholde os til denne usikkerhed, så ingen i organisationen står alene med sin usikkerhed". Selvfølgelig betyder dette modsat ikke, at topledelsen bare kan skubbe hele ansvaret ud i organisationen – "nu må I bare selv finde ud af resten. I er friset. I er så kloge". Det ville være at løbe fra sit ansvar. En transformation kræver, at hele organisationen ændrer sig, kan lære af sine forskellige deles udviklinger og kan koordinere helhedsorienteret på tværs. Det kan være en kulturforandring i ledelseskæden og i organisationen. Det er topledelsens ansvar at sikre dette.

Transformation er anderledes

Et andet vigtigt kommunikationsbudskab fra topledelsen – ikke mindst i starten – handler om, at organisationen skal arbejde anderledes, hvis den skal lykkes med transformation.

Når en organisation har en stabil værdiskabelsesmodel, skaber den værdi gennem en stabil og rutineret drift. En drift, der er opdelt i funktioner, hvor man uddelegerer driftsansvar og specialiserer opgaveløsningen. Når man så skal arbejde på tværs af organisationen, kan dette styres gennem den formelle koordinering og gennem det hierarkiske ledelsessystem.

Sagt simpelt. Den nuværende drift styres godt gennem siloer og hierarki. Transformation er anderledes. Her skal organisationen konstant både drifte og udvikle driften. I dag er de store offentlige velfærdsorganisationer også fyldt med udvikling, men udviklingen sker meget decentralt og på siden af driften. Udviklingen ændrer ikke hele tiden driften i dag – det skal den i fremtiden. Den transformative organisation er både en drifts- og innovationsorganisation, der er ved at udvikle fremtidens værdiskabelsesmodel. Det er en anden måde at arbejde på som organisation, og kræver en anden styring og ledelse, der bryder med det sporbundne og giver redskaber til at være noget andet. Det skal kommunikeres klart og tydeligt.

Langsigtet gentagelse

Kommunikativt er der to store farer, når man som topledelse og stabe starter en transformativ udvikling. At man efter nogen tid – et eller to år – holder op med at have fokus på transformationen og begynder som topledelse at se på andre nye spændende udviklinger. Eller at man får omtalt transformationen som et tigerspring ind i fremtiden – en stor udvikling/forandring.

Mange studier af gennemførte transformationer viser, at deres succes særligt er betinget af én ting: at topledelsen har et kontinuert og usvækket fokus på transformationen (fx Hunter & Bengoa, 2023). Dette skyldes flere forhold. For det første tager en transformation tid. Det er svært at ændre en værdiskabelsesmodel (eller forretningsmodel i det private) på meget mindre end 5-6 år. For det andet vil en transformation ske gennem en serie af forandringer, der hen over årene langsomt men sikkert flytter værdiskabelsen. For det tredje vil man ikke kunne alle organisationer eller alle dele af en organisation på en gang. Man må tage dele ad gangen – bide det op.

Det betyder, at transformation for topledelsen og organisationen ikke er noget episodisk men en længere kontinuert udvikling, der fordrer topledelsens langsigtede fokus hen over mange år. En udfordring for mange topledelser. Man må heller ikke italesætte det som et tigerspring ind i fremtiden. Den handler mere om mange mindre gentagelser, hvor man langsomt men sikkert flytter driften i den nye retning. Respekt for gentagelser og kvalitet i disse er afgørende. Topledelsen må udstråle denne respekt.

Udviklingsporteføljen

Der er ikke tvivl om, at transformation i meget høj grad handler om at få udviklingen op i gear. Dette betyder ikke nødvendigvis mere udvikling. Mange store velfærdsorganisationer har i dag forholdsvis megen udvikling. Det betyder snarere, at denne udvikling i højere

grad målrettes mod, at man langsomt men sikkert flytter driften i den transformative retning. Drift og udvikling skal derfor kobles mere strategisk bevidst, og dette kræver en vedvarende ledelsesopmærksomhed.

Alle organisationer har en udviklingsportefølje – en portefølje bestående af alle organisationens udviklingsaktiviteter. Men det er ikke alle organisationer, der er bevidst om det, eller har styr på, hvad porteføljen består af. Den opstår bare som summen af en masse decentrale beslutninger, hvor ledere og fagfolk vælger at starte et udviklings-projekt op. Hvis man vil gennemføre en transformation, er dette ikke godt nok strategisk. Man må i højere grad påvirke indholdet i udviklingsporteføljen, så den indeholder den rette udvikling og får skabt en transformativ kraft i organisationen.

Lad os komme med et eksempel. Hvis man tager den nye danske sundhedsreform på ordet, så vil det fremadrettet være en fornuftig prioritering at arbejde på at få en udviklingsportefølje, hvor der fx er mere i denne retning:

- Mere forskning i nogle af de mest almindelige kroniske sygdomme som KOL og smerter i bevægeapparatet. Og forskning der giver en god forståelse af hele patientforløbet – ikke mindst hvordan patienterne lever med deres sygdomme i eget liv væk fra hospitalerne. Det er en viden, som bliver hel afgørende for at få fornuftige kronikerpakker, og som der i dag ikke findes megen af.
- Mere udvikling af kompetencer til at spille sammen med kommuner og praktiserende læger. Ikke bare samspil hvor kommuner og praktiserende læger overtager efter hospitalet – eller omvendt. Men reelt samspil, hvor man sammen laver den rette ydelse til patienten. Disse kompetencer findes i dag i regionerne, men skal i fremtidens udvikles i et helt andet omfang. Det kan også handle om, at regionerne er med til at udvikle de rette kompetencer ude i det nære sundhedsvæsen ved at udvikle efter-videreuddannelse for sundhedspersoner i kommuner og for almen praksis.
- Mere forskning og kompetenceopbygning i retning af forebyggelse. Der er ingen grund til at vente på, at borgerne får udviklet ubehagelige, behandlingskrævende og dyre sygdomme, hvis vi kan undgå det ved en indsats meget tidligere. Indsatser der kræver udvikling af nye måder at arbejde på såsom populationstilgange med lokale indsatser i forskellige geografier.

Der er altså brug for masser af godt ledelsesarbejde for at få udviklingsporteføljerne prioriteret i de rigtige retninger. Men for at kunne dette, kræver det bevidsthed om, hvordan man kommunikerer om dette. Lad os se på tre vigtige kommunikations-budskaber.

Der ér masser af udvikling

Det er vigtigt ikke at få kommunikeret på sådan en måde, at alle tænker: "Nu skal vi bruge enorme ressourcer på at skabe en masse ny udvikling – ressourcer som skal tages fra driften i morgen". Det ville helt sikkert gøre det yderst vanskeligt at få igangsat en proces, der skulle skabe en udviklingsportefølje med transformativ kraft. Pointen – som skal kommunikeres – er, at der allerede er masser af udvikling. Det handler mere om at få påvirket denne allerede

eksisterende udvikling, så den får transformativ kraft og bliver målrettet de centrale dele af transformationsnarrativet. Når udviklingen målrettes transformationen, vil organisationen være i stand til at skabe større værdi inden for ressourcerammen inden den gør i dag.

Tidligere – før bevidstheden om nødvendigheden af transformation – måtte man på mange måder udvikle så at sige i alle retninger. Man styrtede ud over stepperne i alle retninger. Det positive er nu, at man kan flytte udviklingen mere i den retning, som organisationen har brug for. Man skal stadig ud over stepperne, men mere i samlet flok. Det er ved at fokusere udviklingen, at den virkelig kan flytte noget. Som når man tilspidser enden på en vand-slange – så kommer der mere tryk på.

Det er i meget høj grad gennem kommunikation af transformationsnarrativet, at man kan påvirke udviklingsporteføljen i en mere fokuseret og målrettet retning. Men det er også gennem strukturelle greb som portefølgebords inden for de vigtigste udviklingsområder. Boards hvor både repræsentanter for brugerne, ledere og fagfolk sidder og er med til at påvirke prioriteringerne.

Lytte er også at kommunikere

Det er nemt at misforstå det ovenstående i retning af, at den hierarkiske ledelse alene skal bestemme meget mere over udviklingsporteføljen og dens prioriteringer. Men det ville være en katastrofe. Alt andet lige vil topledelsen sidde langt fra frontlinjen, hvor man virkelig oplever borgernes behov. Man vil heller ikke være lige så godt inde i de nyeste faglige dagsordener, som de fremmeste forskere vil. Det vigtigste er, at topledelsen kommunikerer om nødvendigheden af at flytte den samlede udviklingsportefølje i retning af transformationsbehovet. Ikke at topledelsen bestemmer over det konkrete indhold i udviklingsporteføljen.

Megen udvikling i en stor organisation sker emergent. Det udvikler sig bottom-up, fordi der er ildsjæle, der får en god ide og bliver engageret i en udvikling. Denne udviklingskraft skal man som ledelse ikke slå ned, men bruge målrettet. Man skal udvikle evnen til at lytte til organisationens decentrale udviklingsmuskulatur. Hvor er de gode ideer? Hvor er de gode ideer på vej hen? Hvem begynder at samarbejde med hvem? Hvilke ideer spredte sig, bliver prøvet af og dermed modnet? Som leder skal man kunne lytte og aflæse dette mønster i den emergente udvikling (Mintzberg, 1987).

Det er centralt, at ledelsen kommunikerer dette. At de vil lytte mere og hjælpe det emergente udviklingsmønster med at udvikle sig yderligere – respekt for den enkeltes motivation og en fælles forpligtelse på at finde ud af hvordan dette kan bidrage til det fælles. Det er et noget andet budskab, end at ledelsen vil tage flere beslutninger top-down, og at den hierarkiske ledelse vil sætte sig mere på udviklingens indhold.

Udvikling på forskellige niveauer

Det tredje og sidste kommunikationsbudskab om udviklingsporteføljen handler om, at udvikling i en organisation foregår på mange niveauer – og skal fortsætte med at foregå på mange niveauer. Det er ikke en del af det ledelsesmæssige arbejde med

udviklingsporteføljen, at alt skal ses som en stor central udviklingsportefølje. Det ville for det første være alt for komplekst at lave en sådan altomfavnende portefølje. Det ville for det andet også sætte transformationen ned i gear. Det er vigtigt, at forskellige dele af organisationen kan udvikle sig separat og uafhængigt af hinanden. Hvis afdeling X skal vente på afdeling Y, som skal vente på afdeling Z, så kan dette sætte al udvikling i stå.

Det er dog ikke det samme som, at der udelukkende er lokale udviklingsporteføljer. Det er vigtigt at have porteføljer på forskellige niveauer. Hvis vi igen bruger sundhedsområdet og regionerne som eksempel, så er det vigtigt at have porteføljer på både regionalt, hospital og afdeling niveau. Vigtigt er det, at disse porteføljer koordineres i den forstand, at de påvirker hinanden – begge veje. For eksempel skal hospitalsporteføljen påvirkes af, hvad der sker og prioriteres på det regionale niveau, og af hvad der sker på de andre hospitaler. Og omvendt skal de andre hospitaler og det regionale påvirkes af porteføljen på dette hospital. Ligeledes skal hospitalsporteføljen påvirke og påvirkes af, hvad der sker på hospitalets afdelinger.

Det er vigtigt, at stabene hjælper med denne koordination. Men det er også vigtigt at koordinationen ikke ender i en masse tidskrævende og energidræbende bureaukrati. Budskabet er, at formålet med porteføljeperspektivet og den fælles koordination er at styrke den emergerende transformative kraft. Det kræver udvikling på forskellige niveauer. Og at koordinationen af de forskellige niveauer skal laves af en ledelse der er god til at kommunikere – ikke mindst til at lytte og opfange mønstre og fælles muligheder.

Samarbejde og helhedsorienteret koordination

I det hele taget kræver transformation meget samarbejde på tværs af en stor organisation – og samarbejde med andre organisationer (mere om det eksterne i kommende afsnit om omverdensdimensionen). På det principielle kræver det samarbejde mellem drift og udvikling, mellem den strategiske topledelse og den operationelle mellemlidelse og mellem stabene og den operative kernevirkomhed. Selvfølgelig skal enhver stor organisation have samarbejde mellem disse dele, men samarbejdet skal være tættere og mere strategisk, når man skal gennemføre en strategisk transformation. Lad os komme med de to væsentligste grunde til dette.

Når man har en stærk driftsorganisation med slagkraftige siloer, er det primært de få overgange, man skal have styr på. Ved transformation er dette anderledes. Her er der behov for, at udviklingen af noget nyt ét sted i organisationen koordineres med udviklingen et andet sted i organisationen. Vi bliver nødt til at snakke sammen om, hvor vi er på vej hen strategisk. Der vil også komme flere af sådanne udviklinger, der kræver koordination på tværs.

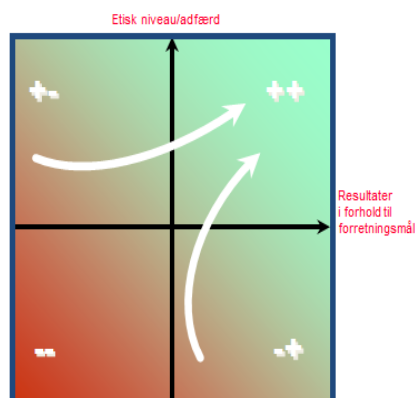
For det andet er det ikke nok med det, man vil kalde formel koordination, der sker gennem styrings- og incitamentssystemer eller gennem det formelle ledelseshierarki. Hvor fx et patientforløb på tværs af et hospital er beskrevet minutiøst – hvem gør hvad. Og hvis der stadig opstår tvivlsspørgsmål, så vil man bruge ledelseshierarkiet til at håndtere dette. På denne måde kan man spille sammen, uden at samarbejde tæt. Ved transformation er man

på vej ind i nye måder at gøre tingene på, og bliver nødt til at tale mere sammen – også på det faglige frontlinjeniveau. Her kan man tale om mere relationel koordination: at man også investerer i at bygge gode relationer mellem de forskellige afdelinger og fagfolk, så de tættere og mere direkte kan snakke sammen om de ændringer af deres måder at arbejde på, som de sammen er på vej ind i (Bolton, Logan & Gittell, 2021).

Ledelsesmæssigt handler det om, at alle enheder i organisationen formår at arbejde og tænke helhedsorienteret. Hvad er i denne nye samarbejdssituation det rigtige at gøre for organisationen som helhed? Modsat den naturlige tendens til at tænke på egen enhed og suboptimere i denne nye situation. Lederen skal gerne tænke noget i denne stil: "Ja – jeg bruger lidt mere af eget budget for at hjælpe de andre i denne situation, men det er det rigtige at gøre for helheden".

Ledelsesværdier er ikke for sjov

I denne situation er det afgørende at få kommunikeret, at helhedsorientering ikke bare er en høflig hensigtserklæring, som man måske har overskud til, når de snævre KPI-mål, man bliver målt på og vurderet efter, er nået. Eller noget man bør gøre på samme måde, som vi fortæller børn, at de skal være gode mod børn. En tankegang som kan illustreres med den ledelsestænkning, som har fyldt historisk i Novo Nordisk.



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 («results against targets») og leve op til den rette ledelsesadfærd («according to values»), og den ene dimension er ikke underordnet den anden – de er begge vigtige.

Den rette ledelsesadfærd er defineret igennem det ledelseskodeks, som Novo Nordisk i dag kalder "The Novo Nordisk Way" (tidligere "The Novo Nordisk Way of management"). Et kodeks som man ikke bare

taler om, men som man arbejder målrettet for at sikre efterleves. Man har fx et grundigt system – kaldet facilitering – for at sikre, at alle organisationens dele lever op til kodekset. Det består af, at erfarne ledere kommer ud i 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 mål.

Det er vigtigt, at en tilsvarende ledelsesmæssig håndfasthed kommunikeres – både i ord og handlinger – omkring samarbejde og helhedsorientering i organisationer, der gerne vil gennemføre en transformation. Ellers vil suboptimering og silo-tænkning fortsætte – selv om topledelsen kommunikerer det modsatte i ord.

Samarbejde kræver investering

Nyt og bedre samarbejde og en større evne til at arbejde og tænke helhedsorienteret kommer ikke bare af sig selv eller bare ved at snakke om det. Tættere samarbejde – mere relationel koordination – kræver investering. Både investering i at kende hinanden og forstå hinandens måder at arbejde på. Og investering i at kunne opstille fælles mål der går på tværs.

Investering i at kende hinanden kan handle om introprogrammer for nye medarbejdere. Eller mobilitetsprogrammer for ledere, så de gennem deres karriere kommer rundt i mange dele af organisationen. Eller kommer ud i de eksterne organisationer, som man skal samarbejde med. Hvis vi igen bruger den danske sundhedsreform, er det vigtigt med ledere, der har fx både har været i kommuner og regioner. De vil blive en afgørende faktor i samarbejdet på tværs.

Det at opstille fælles mål for samarbejdet, og hvad der er vigtigt i samarbejdet, er på den lange bane. Mål driver vores fokus, og hvor vi bruger vores ressourcer. Men hvis man kommer fra to forskellige dele af organisationen med hver sine mål, så er det ikke nemt at opstille de rette fælles mål. Det kræver tid, ressourcer, og at man i en periode går ud af egen komfortzone. At man afprøver nye måder at samarbejde på. Uden en investering – både ressourcemæssigt og psykisk – kommer det ikke til at ske.

Det er således vigtigt at kommunikere, at disse investeringer er afgørende for at bygge mere evne til relationel koordinering. Igen skal kommunikationen både være i ord og handlinger.

Energi betyder meget

Når vi skal samarbejde og koordinere på tværs af en stor organisation, kræver det kræfter og ressourcer. Ikke mindst når vi skal gøre det på nye måder og over længere tid – som en transformation kræver. Det kommer ikke bare af sig selv. Energien er væsentlig i transformationsprocesser – uden god energi vil engagementet hurtigt dø hen. Det er vigtigt at være opmærksomhed på, hvis transformationen bliver drevet for meget af stabe, der er stærke til de mere bureaukratiske måder at arbejde på. Sådanne arbejdsformer kan hurtigt trække energien ud af disse processer og dermed tage motivationen væk fra fagfolkene, når de er en del af processerne.

Derfor skal det kommunikeres, at processerne skal understøtte en energifyldt fremdrift i samarbejdet og udvikling af samarbejdet. God procesfacilitering der sikrer energi i de fælles processer er en kapacitet, der skal opbygges bredt i organisationen. Uden evnen til at mobilisere organisatorisk energi vil en kontinuert transformationsproces i den sidste ende glide ud i sandet pga. manglende engagement.

Lærende kultur

Kulturen betyder meget i store offentlige velfærdsorganisationer. Der er mange professionelt uddannede ansat. Professioner hvor man som en del af træningen lærer, hvordan man

skal udføre sit professionelle virke meget selvstændigt. Uddannelsen har også store elementer af mesterlære, hvor man bliver socialiseret ind i den faglige kultur ved at imitere ældre erfarne kolleger.

Dette er en enorm styrke for de store velfærdsorganisationer. Rigtig meget arbejde og beslutningstagen kan overlades til de fagprofessionelle og deres selvledelse i hverdagen. Når man skal transformere den eksisterende værdiskabelsesmodel, så bliver styrken derimod til en kæmpe barriere. For kulturen – som man ofte er ubevidst om – vil nu fast-holde en i den eksisterende funktionsmåde.

Hvis man skal lykkes med en transformation, er det derfor en af de helt store opgaver at arbejde med kulturen og ændre den i retning af at være mere bevidst lærende. Det er selvfølgelig nemmere sagt end gjort, for læring kræver forsøg, usikkerhed og dermed accept af uundgåelige fejl. Det kræver modige medarbejdere og ledere, der ved, at en transformation vil udfordre dem og den eksisterende kultur – og alligevel bevæger sig ind i en transformativ fremtid.

Bliv i smerten

I denne situation er det vigtigt at kommunikere om bagsiden ved en af de bedste elementer af den eksisterende professionelle kultur: løsningsorienteringen. Mange professionelle er uddannet til at se problemer og at løse dem ved hjælp af deres faglighed. Det er en stærk værdi i deres professionalitet. Men når transformation er på dagsordenen, kan det fast-holde dem i den eksisterende måde at arbejde på. Ja – der er et problem. Men vi dvæler ikke nok ved, hvorfor det faktisk er et problem. Vi har en tendens til meget hurtigt at ville løse problemet ved at arbejde på en ny måde. Men altså ikke en måde der er radikal ny nok.

Læringsteoriens grand old father, Chris Argyris, har et begrebsapparat, der er godt til at beskrive dette. Han skelner mellem "single loop learning" og "double loop learning" (Argyris, 1991). Enkelt loop læring er fagprofessionelle utrolig gode til. De er netop uddannet til at se og forstå et problem og at finde en ny måde at løse det på. Men som han beskriver i artiklen: "Teaching smart people to Learn", så er fagprofessionelle generelt ikke gode til dobbelt loop læring, hvor man træder et ekstra skridt tilbage og ser på egne antagelser og værdier. Udtrykt anderledes kan man sige at deres fagprofessionelle uddannelse fungerer ved at give dem et sæt ekstra stærke skyklapper. De er ikke gode til at se uden for deres eget faglige paradigme og helt anderledes og mere åbent på problemet. Derfor er det vigtigt at kommunikere, at man skal passe på den hurtige løsningsorientering. Man skal blive længere i den åbne problemorienterede fase. Prøve nye perspektiver af – også selv om det er smertefuldt at se på et problem i lang tid uden at løse det. Man skal derfor hjælpe organisationen med at blive i smerten.

Vi skal se os selv udefra

En af de allerbedste muligheder for læring er at bruge hinandens kompetencer og perspektiver bedre end i dag. Men det kræver ofte, at vi arbejder bevidst med at se os selv udefra og oparbejder en større respekt for vores forskelligheder. Den etablerede

værdiskabelsesmodel har oftest resulteret i ret fastlåste måder at arbejde og samarbejde på – på godt og ondt. Bagsiden kan være ret fastlåste meninger om hinanden, og hvem der bør gøre hvad. Således er et begreb som "opgaveglidning" blevet et begreb med meget negative konnotationer. Noget som er problematisk og burde undgås. Der kan også være ret stereotype holdninger til organisatorisk anseelse og prestige.

Alt sammen noget der ikke gør læring og transformation nemmere. Det er tværtimod med til at holde os fast i bestemte mønstre og strukturer. Vi ser ikke de muligheder, der er hos andre faggrupper eller organisationer. Sundhedsreformen kan igen fungere som eksempel. I det eksisterende setup er det ofte læger og sygeplejersker, der har den længste uddannelse inden for sundhedsprofessionerne og dermed den største prestige. Og der er flere af disse ansatte på hospitalerne end i kommunerne. Dette betyder fx at man ofte ikke ser den vigtige viden, der ligger hos social- og sundhedsassistenterne ude i kommunerne eller hos sygeplejeseekretærene på hospitalerne, når det handler om borgernes/patienters levede liv i egen hverdag. En viden som er afgørende ift. at op-bygge et stærkere nært sundhedsvæsen. For at kunne nyttiggøre denne viden kræver det, at ledere og andre fagprofessionelle ser sig selv udefra og kan adressere noget af det allermest smertefulde: egne fordomme.

Undgå abekastning

I faglige organisationer med en fasttømret funktionsmåde er det sjældent karriere-fremmende – hverken for fagpersoner eller ledere – at lave fejl. Derfor er der ofte en kultur, der skyer fejl. At få sit navn og sin rolle knyttet til fejl såsom dårlig kvalitet, for lav produktion eller manglende budgetoverholdelse vil ikke bare skabe problemer her og nu, men vil ofte klæbe til én resten af ens karriere. Derfor går der også stærke og energifyldte processer i gang i en organisation, når der uundgåeligt en gang imellem vil ske fejl. Alle vil arbejde målrettet og gå ret langt for at undgå, at fejlen tilskrives en selv. En organisatorisk reaktion der ofte kaldes for "abekastning" – hvem sidder tilbage med aben, når processen er færdig og ansvaret er placeret?

Denne kultur er på mange måder nem at forstå og i mange store velfærdsorganisationer ret normal. Men det gør den ikke mindre uheldig ift. evnen til at kunne gennemføre en transformation. For det første kan det lede til ledere, der prøver at undgå at gøre noget nyt og usikkert – fordi de løber en risiko for at stå med noget, som anses for en fejl. For det andet kan lede til, at ledelsen ikke står sammen om de større fejl, som helt sikkert vil ske gennem en flerårig transformationsproces. Større investeringer som besluttet og igangsættes for senere at lede frem til en meget lille gevinstrealisering. Man får en masse omkostninger uden at få den store gevinst. Det vil være et signal til organisationen, der helt sikkert vil lede til, at andre heller ikke tør at prøve noget nyt og usikkert af.

Derfor er det vigtigt at starte en transformationsproces med at kommunikere, at man skal undgå abekastning – uanset hvor svært det kan være i den eksisterende kultur. Det er vigtigt indadtil, men det er også vigtigt ift. de eksterne interessenter. Også her at det vigtigt at kunne gå åbent og sårbar ind i nye typer af samarbejder. Det er kernen i enhver større transformation.

Omverden

Som vi skrev i starten af denne artikel, kan ingen organisation – uanset hvor stor og ressourcefyldt – selv transformere en værdiskabelsesmodel. Værdi skabes i sidste ende i et samfund bestående af en lang række interessenter. Og nye måder at skabe værdi på for borgeren kræver nye måder at spille sammen på som organisationer.

Derfor kræver transformation, at de forskellige organisationer kan finde sammen i fælles og koordinerede strategiske udviklinger. Ændringer i uddannelsessystemet skal således koordineres mellem forskellige dele af uddannelsessystemet. Optaget på de videre-gående uddannelser betyder meget for ungdomsuddannelser – og omvendt. De seneste år har man snakket meget om fælles missioner (Mazzucato, 2021).

Det er et vigtigt skridt, at forskellige organisationer kan formulere fælles missioner, og det kræver selvfølgelig en del at kunne gøre det. Men i den sidste ende skal de fælles missioner lede til organisatoriske ændringer i organisationerne og i deres samspil, og det er – som vi har set i det ovenstående – langt sværere. Det er langt sværere at bestige Mount Everest end at formulere målsætningen om at gøre det. Der er også en stor fare for, at det at formulere den fælles mission bliver en motivationsmæssig maveplasker, hvis man ikke også er rigtig godt forberedt på, hvad det betyder for organisationen at kunne realisere deres del af arbejdet med missionen.

Hav styr på interessenterne

I denne situation er det afgørende, at topledelsen signalerer, hvor vigtigt det er, at organisationen har styr på sine interessenter. De tætte interessenter skal inddrages og involveres, når man udvikler sine perspektiver på fremtidens transformerende måde at skabe værdi på. Det kan fx handle om, at man laver fælles fremtidsscenarier. Ikke fordi man tror på, at man gennem disse scenarier kan forudsige fremtiden, mere fordi man påvirker og lærer af hinanden ved at lave dem sammen. Man bliver mere koordinerede i den fælles vej ind i fremtiden.

Dette er dog ikke det samme som, at man bare skal glemme de fjerne interessenter. Dagens fjerne interessenter kan blive morgendagens tætte interessenter. Det er det transformation, gør ved vores måde at spille sammen på og lave værdi på – meget bliver helt anderledes.

Lad os se på sundhedsreformen. Her vil de tætte interessenter for en region umiddelbart være kommuner, almen praksis og de faglige organisationer. Det er vigtigt at kunne finde fælles perspektiver på en ny fremtid sammen. Det kræver, at man kan finde nye fora, hvor man fordomsfrit sammen kan se ind i fremtiden. At man kan lægge de forhandlings-tekniske tilgange og attituder på hylden for en periode. Ligeledes kan en interessant som almene boligselskaber være vigtigere for en region end tidligere. De almene bolig-selskaber har fysiske lokaliteter med frie kvadratmeter tæt på borgere og er også interesserede i deres lejeres sundhed – ikke mindst ift. forebyggelse. Derfor er de en interessant, som man kan lære meget af som region og som man kan komme meget tættere på i fremtiden. Derfor er det vigtigt med en tidlig proaktiv interesse.

Byg kapacitet til ekstern koordination

Den første dimension i transformationsmodellen handler om topledelsen og stabene. Og her bliver stabene igen meget vigtige. At kunne koordinere med de eksterne interessentorganisationer er en afgørende organisatorisk kapacitet, hvis man skal kunne lykkes med en transformation. Lederne – ikke mindst toplederne og de allerbedste faglige ledere – er en knap ressource. De har måske nok tiden til at deltage i en række seminarer om at formulere fælles missioner, men de har sjældent tiden eller kompetencerne til at indgå i de organisatoriske forandringer, der skal ske løbende hen over mange år, hvis en mission skal have en chance for at lykkes.

Her er det vigtigt at have stabene med ombord. Men stabene er typisk mest rettet mod den interne koordination. Det er det største behov i forbindelse med en eksisterende fasttømret værdiskabelsesmodel. For at kunne gennemføre en transformation kræves der dog meget mere fokus og kompetence til at både at kunne koordinere ekstern og internt – og at kunne få de eksterne og interne udviklinger synkroniserede. Her har stabene en ny og meget vigtig rolle. Det er vigtigt, at topledelsen ser og kommunikerer dette – og ikke tror at de selv kan klare denne vigtige opgave.

Pas på at halen ikke logrer med hunden

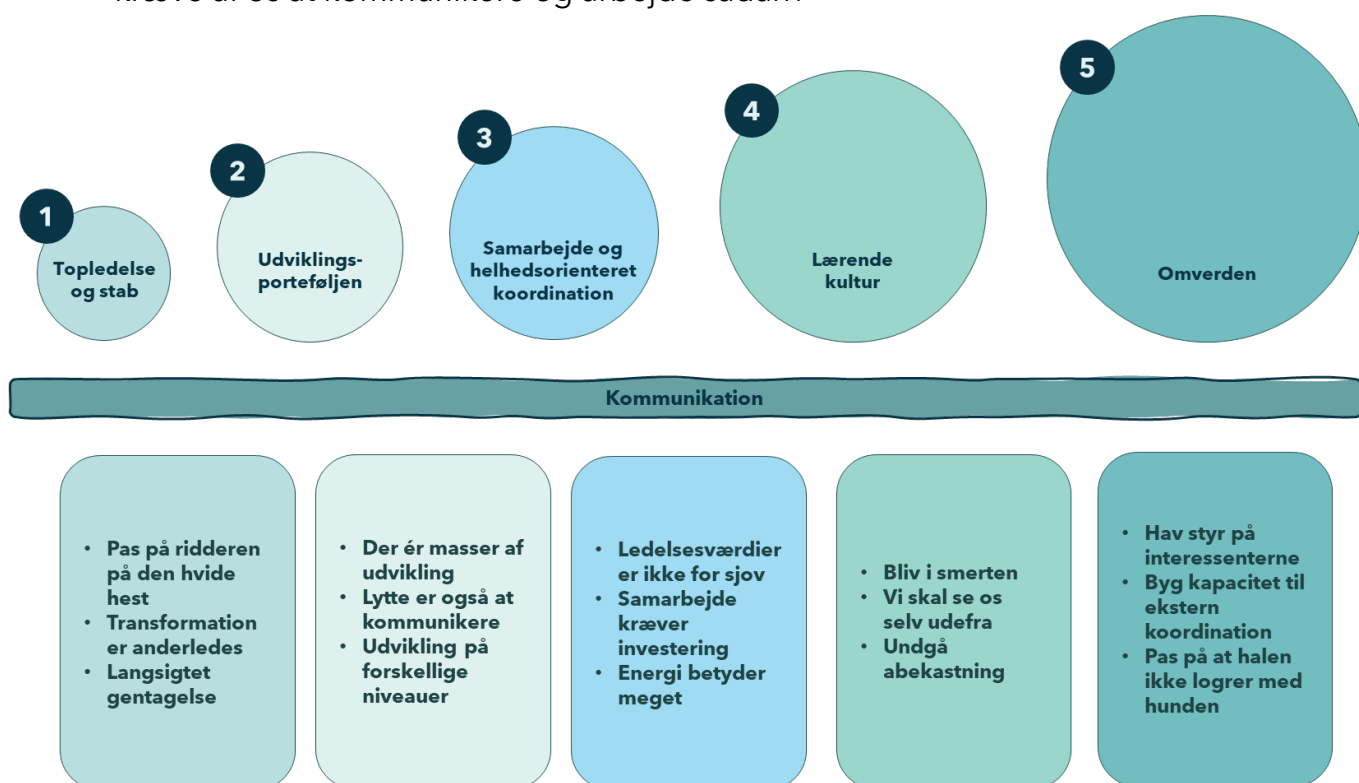
Når en værdiskabelsesmodel ligger fast, er der typisk to interessenter, som berettiget får stor indflydelse på udviklingen. For det første vil de akademiske uddannelsesinstitutioner have stor indflydelse, da de kommer med ny forskningsbaseret international viden, som bør påvirke professionerne og deres udvikling. Og de professionelle vil ofte tillægge det akademiske system stor anseelse. For det andet vil de eksterne fonde, der finansierer forskning og anden udvikling få stor indflydelse på de udviklingsmæssige prioriteringer. For de kommer med nye penge, der ikke allerede er belagt med klare forventninger. På denne måde vil disse ressourcer have en uforholdsmæssig stor indflydelse på velfærdsorganisationernes udviklingsporteføljer og de prioriteringer, der ligger bag disse.

Dette er ret uproblematisk ved en fasttømret værdimodel, men når den skal transformeres, rummer dette en fare for at fastholde systemet i tidligere anseelses- og prestigesystemer. En fare man kan kalde: "at halen logrer med hunden". Hvis vi en sidste gang bruger den nye danske sundhedsreform som eksempel, så kan disse forhold omkring disse to interessenter betyde – sat lidt skarpt op – at vi udvikler det fremtidens sundhedsvæsen, som passer til de universitetsansatte og deres internationale akademiske meritering og til fondene – ikke det sundhedsvæsen som fremtidens borgere har brug for. Disse to interessenter er selvfølgelig meget vigtige for udviklingen af fremtidens sundhedsvæsen – de er væsentlige interessenter. Men det må være den politisk valgte ledelse, fagpersonerne ude tættest på borgerne og lederne i kommuner og regioner som tager lead på udviklingen. Dette er vigtigt at kommunikere på en respektfuld måde.

Kom godt fra start

Transformation er svært, men ikke umuligt. Det er ikke mindst muligt, hvis man kommer godt fra start. Her håber vi, at transformationsmodellen og de 15 kommunikations-budskaber kan være til hjælp for topledelse, der virkelig vil lykkes med strategisk transformation. Hvis du som topleder har læst denne artikel og ønsker at tage fat på transformationen i din organisation, kan du sammen med din ledergruppe:

- Gennemgå hver dimension de fem dimensioner én for én: Hvor langt er vi med dimension 1-5? Hvad er status og de vigtige næste udviklinger?
- Diskutér et helhedsbillede af organisationens transformative kapacitet: Hvad har vi nået? Hvor er vi i gang? Og hvor mangler vi noget?
- Overvej hvilke budskaber der springer i øjnene som de vigtigste for os? Hvad vil det kræve af os at kommunikere og arbejde sådan?



Figur 2: Transformationsmodel med 5 dimensioner og 15 kommunikationsbudskaber

Referencer

Mazzucato, M. (2021). *Mission economy : a moonshot guide to changing capitalism*. Allen Lane, an imprint of Penguin Books.

Argyris, C. (1991). Teaching Smart People How to Learn. In *Harvard business review* (Vol. 69, Number 3, pp. 99-99). Harvard Business Review.

Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. A leader's framework for decision making. In *Harvard business review* (Vol. 85, Number 11, pp. 68-149).

Bolton, R., Logan, C., & Gittell, J. H. (2021). Revisiting Relational Coordination: A Systematic Review. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 290-322.
<https://doi.org/10.1177/0021886321991597>

Hunter, D. J., & Bengoa, R. (2023). Meeting the challenge of health system transformation in European countries. *Policy & Society*, 42(1), 14-27. <https://doi.org/10.1093/pol-soc/puac022>

Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24. <https://doi.org/10.2307/41165263>

Forfatterne bag

Amanda Houmark-Ørsøe

Seniorkonsulent i Mobilize

Amanda arbejder med ledelse, strategi og organisering i videnstunge organisationer. Amanda har arbejdet med og i disse de sidste 10 år som intern og ekstern konsulent og projektleder, bl.a. gennem flere år på Københavns Universitet. Amanda er særligt optaget af hvordan man styrker de professionelle relationer omkring velfærdsopgaven i sundhedsvæsenet.



Lotte Lykkegaard Laursen

Partner i Mobilize

Lotte har en særlig viden om og erfaring med ledelses-, organisations- og velfærdsudvikling i offentlige organisationer. De sidste 15 år har hun arbejdet som intern og ekstern konsulent og hjulpet hospitaler, regioner, kommuner og uddannelsesinstitutioner med strategiudvikling, transformation, forandringsledelse og mobilisering. De sidste 10 år har hun faciliteret en lang række strategiske topledernetværk i Danmark, både i og på tværs af offentlige organisationer og private virksomheder.



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 i samspillet mellem forskning og innovation.

