



Strategisk transformation: Hvad er det, og hvordan kan man arbejde med det?

Af Sarah Jane Wesenberg og Søren Barlebo Rasmussen, Mobilize Strategy Consulting

I en verden præget af acceleration og øget kompleksitet står store, offentlige velfærdsorganisationer over for en stor udfordring: At tilpasse sig fundamentale ændringer i samfundet og i deres rammebetingelser, for at kunne møde borgernes (nye) behov. Denne artikel henvender sig til dig, som er leder eller medarbejder i en sådan organisation. Den henvender sig også til dig, som undrer dig over, hvad transformation konkret betyder, og om det i virkeligheden bare er en mere højtflyvende måde at snakke om ændring eller forandring på. Transformation er for at se ikke bare konsulentlingo for forandring - det handler om en mere fundamental omstilling af organisationens værdiskabelse, struktur og kultur for at imødekomme nye rammebetingelser. Vi håber, du vil lade tvivlen komme os til gode, når vi her ønsker: 1) at give en indflyvning i, hvad transformation er, 2) hvornår og hvorfor det kan være nødvendigt at arbejde på at gennemføre en transformation, og 3) hvordan man kan arbejde strategisk med det.

Denne artikel er første del af en serie om strategisk transformation, der introducerer en model for, hvordan organisationer kan arbejde strategisk med transformation. Gennem modellen og dens fem dimensioner ønsker vi at ruste dig til at vurdere og handle på din organisations transformationsbehov. Hver af dimensionerne uddybes yderligere i sin egen artikel, som du med tiden kan finde på vores hjemmeside.

Hvad er transformation, og hvornår er der brug for det?

Behovet for transformation opstår som regel som respons på ændringer i omverdenen. Sådanne ændringer kan være store eller små, mange eller få, overfladiske eller grundlæggende. Det er i denne sammenhæng, det bliver nødt til at vurdere, hvorvidt transformation er nødvendigt. Suarez og Olivas (2005) beskriver transformation som et svar på fundamentale ændringer, som ikke kun er hurtige og gennemgribende, men som også påvirker flere dimensioner af den bredere, institutionelle kontekst. Disse ændringer er ofte disruptive af natur, og kræver en kontinuerlig revidering af, hvorvidt organisationen og dens struktur, processer og værdier fortsat er "fit for purpose" (Christensen & Overdorf 2000).

Vi ser eksempler på sådanne disruptive forandringer i hele samfundssystemet. De store velfærdsorganisationer oplever et yderligere pres for at levere bedre service, med færre ressourcer. Drivkræfter som teknologisk udvikling, demografiske ændringer og en øget efterspørgsel på bæredygtige løsninger, tvinger organisationer til at tænke nyt. På sundhedsområdet ser vi for eksempel en aldrende befolkning og et øget behov for integration af digitale sundhedstjenester. Hos de videregående uddannelser udfordrer digitalisering, det stigende behov for arbejdskraft og de studerendes ændrede forventninger de traditionelle måder at levere undervisning på. Løsninger på disse udfordringer skal findes samtidig med, at driften opretholdes, og at der skal leveres mere for mindre. For eksempel skal sundhedssektoren håndtere en aldrende befolkning med kroniske sygdomme, samtidig med, at digitale løsninger som telemedicin og kunstig intelligens integreres.

Eksemplerne viser, hvordan rammebetingelserne som organisationerne arbejder indenfor, ikke alene har ændret sig, men også er i konstant udvikling. Rosa (2013) fremhæver, at vi i dag er vidne til en accelererende udvikling inden for teknologi, samfund og økonomi, hvilket gør det afgørende for organisationer at være i stand til at reorientere sig og udvikle sig løbende. Denne acceleration kræver, at vi må udvikle nye og bedre organisatoriske kapabiliteter, som er i stand til både at håndtere disruptive og inkrementelle ændringer. Dette kendes som organisatorisk ambidekstralitet – evnen til at både at udvikle og udnytte (Tushman & O'Reilly 1996; Christensen & Overdorf 2000). Organisationen skal kunne bevæge sig både hurtigt og langsomt, tilpasse sig store forandringer og udvikle nye løsninger, samtidig med at den optimerer den daglige drift.

Veletablerede organisationer møder ofte store udfordringer, når de skal tilpasse sig disruptive forandringer (Tushman & O'Riley 1996). Gennem flere årtier har disse opbygget kapabiliteter og strukturer, som er designet til at håndtere inkrementelle ændringer, hvilket har givet betydelig succes. Når de møder grundlæggende ændringer i rammebetingelser, kan de samme kapabiliteter, der tidligere førte til succes blive til en udfordring, fordi der opstår en betydelig afstand mellem organisationens kapabiliteter og de nye krav, som stilles af omverdenen. Det kaldes *succesparadokset* (Tushman & O'Riley 1996). At lukke denne kløft kræver transformation – ikke blot justering.

Transformation indebærer altså en fundamental omstilling, hvor der må udvikles nye kompetencer til at imødekomme de ændrede behov nu og i fremtiden. Det handler ikke om at bygge nye processer på gamle strukturer, men at redefinere hvordan organisationen fungerer og skaber værdi i samspil med omverdenen.

At vurdere behovet for en transformation

Vi har nu gennemgået, hvordan vi operationaliserer begrebet transformation. Ikke alle organisationer har behov for transformation, og behovet afhænger af både interne- og eksterne faktorer. Mens du har læst, er du måske allerede begyndt at reflektere over, hvorvidt din organisation bør transformeres? For at hjælpe dig videre kan du stille dig selv og dine kollegaer med følgende spørgsmål:

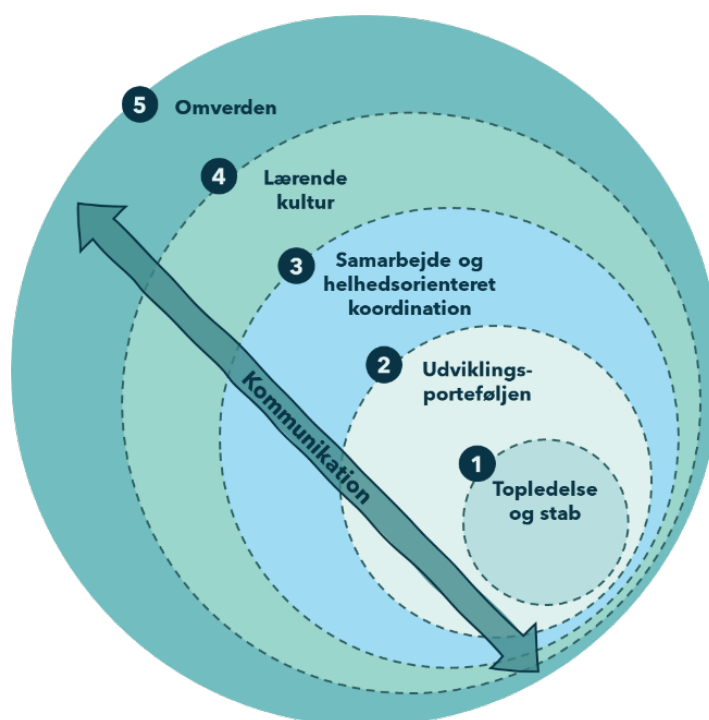
- 1)** Hvordan påvirker forandringer i omverdenen borgerne/brugernes behov?
- 2)** Hvordan påvirker disse fremtidige behov vores værdiskabelse?
- 3)** Er vores organisation gearet til at imødekomme disse og fremtidige behov?
 - a.** Har vi de rette kompetencer og ressourcer til at imødekomme forandringerne i borgernes/brugernes behov?
 - b.** Har vi de rigtige procedurer og processer til at kunne håndtere forandringerne i borgernes/brugernes behov?
 - c.** Er vores kultur og værdier (det som værdsættes) egnet til at kunne håndtere forandringerne i omverdenen?

Hvis spørgsmål 3a-3c leder frem til, at man ikke er organisatorisk gearet til at håndtere de fremtidige behov, så skal man alvorligt overveje, om man har brug for transformation – og ikke bare forandring af den eksisterende måde at fungere på. At man har brug for at transformere organisationen, så den kan skabe værdi for borgeren på helt nye måder.

En model for at arbejde strategisk med transformation

Transformation kræver systemisk omstilling af vores værdiskabelsesmodeller og organisatoriske kapabiliteter. At arbejde strategisk med dette kræver en struktureret tilgang til at håndtere de mange udfordringer, der uundgåelig opstår i komplekse organisationer, så det bliver muligt at navigere i kompleksiteten, uden at overse de kritiske elementer.

For at understøtte ledere og medarbejdere i denne proces, har vi udviklet en model inspireret af både internationale cases og erfaringer, forskning og vores egne erfaringer i Mobilize med nordiske offentlige velfærdsorganisationer. Modellen fokuserer på fem dimensioner, som alle er vigtige at have et strategisk-, ledelsesmæssigt- og organisatorisk fokus på, for at lykkes med transformationen (se figur 1).



Figur 1: Mobilizes transformationsmodel

Modellen er ikke ment til at illustrere en lineær proces, hvor én dimension "gennemføres", inden man bevæger sig videre til den næste. I stedet skal modellen ses som en helhed, hvor hver dimension påvirker de andre. Eksempelvis er samarbejdet mellem forskellige afdelinger (dimension 3) afhængig af en lærende kultur, der understøtter dette (dimension 4). På samme måde vil en robust udviklingsportefølje (dimension 2) være afhængig

af, at man har en god forståelse for og kan engagere relevante interessenter ind i den fælles opgave (dimension 5). Når der alligevel er sat tal på de forskellige dimensioner, er det fordi det skal hjælpe organisationer med at prioritere og strukturere arbejdet på en måde, som skaber fremdrift, og som samtidigt er bæredygtig for organisationen.

Metaforen med en rullende snebold kan bruges til at illustrere, hvordan transformationsprocessen udvikler sig: Arbejdet starter i det små, men vokser gradvist i omfang. Kommunikation fungerer som limen, der binder de forskellige dele sammen og sikrer, at snebolden fortsætter med at rulle i den rigtige retning.

I næste del vil vi dykke dybere ned i hver af de fem dimensioner med konkrete eksempler og anbefalinger til, hvordan du kan arbejde strategisk med transformation i din organisation.

1. dimension: Topledelse og stab

Topledelsen spiller en central rolle i at drive den strategiske transformation. Som ledergruppe er det deres ansvar at forankre transformationen i organisationens strategi og kultur samt at legitimere processen. Det indebærer:

- **At sætte en tydelig retning:** Formulere og kommunikere retning for transformationen, der skaber mening og motivation for hele organisationen.
- **At bygge momentum:** Gennem prioriteringer og beslutninger, som signalerer kollektiv forpligtigelse og skaber fremdrift.
- **At balancere stabilitet og forandring:** Varetage keredrift og de inkrementelle forbedringer, samtidig med, at organisationens evner til disruptiv innovation forbedres gennem mere fundamentale ændringer.

Transformation kræver en helhedstilgang fra topledelsen. Det betyder, at ledergruppen må fungere som en fælles aktør, hvor prioriteringer og tiltag er koordinerede og bygget på en fælles forståelse af organisationens behov og udfordringer. Samtidig er det vigtigt at involvere resten af organisationen på en tilpas måde i beslutningsprocesserne. Det

kræves derfor et særligt fokus på at balancere det organisatoriske dilemma mellem involvering og det at sætte rammer og retning for medvirkningen. For meget involvering kan føre til, at processen mister fremdrift, mens for lidt kan skabe modstand og reducere engagement.

Ingen topledelse kan gennemføre en transformation alene. Hele organisationen skal flytte sig. Stabsfunktioner som HR, økonomi, IT og kommunikation spiller en afgørende rolle som støttestruktur for topledelsen og transformationsprocessen. Deres opgaver inkluderer:

- **At tilrettelægge transformation:** Udvikle værktøjer, processer og kompetencer som robustgør organisationen til at håndtere ændringerne
- **At koordinere på tværs:** Sikre at de forskellige elementer af organisationen arbejder i samme retning og at arbejdet er koordineret
- **At understøtte læring og udvikling:** Bidrage til at organisationen udvikler den nødvendige kompetence og kapacitet til at imødekomme fremtidige krav

For at transformationen skal lykkes, må topledelse og stabsstrukturer arbejde tæt og produktivt sammen. Det indebærer, at topledelsen giver stabene klare rammer, et tydeligt mandat samt de nødvendige ressourcer. Stabene skal opleve at deres indsats værdsættes, og at deres rådgivning bliver lyttet til. Gensidig respekt og tillid er afgørende for at bygge en effektiv relation, der kan være med til at drive transformationen fremad.

Fælles forståelse af transformationens mål og betydning er også afgørende. Topledelsen og stabene skal dele vision og strategi for, hvad transformationen skal opnå, og hvordan den skal gennemføres. Det skaber en sammenhængende indsats, som kan guide i kompleksiteten og sikre, at organisationen bevæger sig i den rigtige retning sammen.

Lad os illustrere dimensionen med et eksempel. En kommune, der står over for demografiske udfordringer med en aldrende befolkning, kan eksempelvis have brug for at transformere sit servicetilbud for at imødegå de nye behov. Topledelsen kan sætte

retning gennem en vision om "borgernær velfærd" og prioritere ressourcer til omstillingen, samtidig med at stabene arbejder med at udvikle nye kapabiliteter for digital servicelevering og tværfagligt samarbejde i organisationen. Gennem tæt koordinering kan topledelsen og stabene sammen drive transformationen og bygge de nødvendige kapabiliteter, som ikke blot leverer på dagens udfordringer, men også bygger grundlaget for fremtidens værdiskabelse.

2. dimension: Udviklingsporteføljen

Transformation handler ikke kun om store visioner; det kræver konkrete tiltag, der er strategisk koordinerede og målrettede. Her bliver udviklingsporteføljen et afgørende værktøj. Den repræsenterer organisationens samlede indsats for at innovere, forbedre og tilpasse sig. Den er mere end en liste over organisationens projekter - den skal være et strategisk styringsværktøj og en katalysator for transformation i organisationen. Det er afgørende, at udviklingsprojekterne strategisk bevidst kobles til driften, så udviklingen systematisk bevæger organisationen i retning af den ønskede transformation.

For at udviklingsporteføljen skal bidrage til transformationen på en god måde, skal der være fokus på følgende:

- **Helhedsorienteret prioritering:** Porteføljen skal reflektere organisationens strategiske mål og balancere kontinuitet (inkrementel innovation) med fornyelse (radikal og disruptiv innovation).
- **Effektiv ressourceallokering:** Ressourcer skal allokeres der, hvor de giver størst værdi - og tiltag, der ikke længere bidrager til at opnå målene, bør afsluttes.
- **Fleksibilitet og læring:** Udviklingsporteføljen skal være fleksibel nok til at kunne håndtere dynamikken i en transformationsproces. Der skal være strukturer for evaluering, så der løbende kan justeres efter behov.

Mange organisationer oplever, at porteføljen og udviklingsprojekterne bliver fragmenterede og præget af decentrale initiativer uden en tydelig strategisk retning. For at lykkes

med transformationen skal porteføljen afspejle helhedsorienterede prioriteringer, hvor behovet for både kontinuitet og fornyelse - drift og udvikling - balanceres. Det kræver, at eksisterende projekter evalueres for deres bidrag til de strategiske mål, samtidig med at der skabes rum for eksperimenter og innovation. En effektiv portefølje skal indeholde tilstrækkeligt "slack" til at prøve nye tilgange af, samtidig med at organisationen har mod til at afslutte initiativer, der ikke længere skaber værdi. Gennem kontinuerlig evaluering og justering af udviklingsporteføljen kan organisationen sikre, at ressourcerne til enhver tid anvendes der, hvor de skaber størst effekt, understøtter transformationen og sikrer fremdrift.

Lad os igen kigge på et praktisk eksempel. Det kan være en region, der ønsker at transformere sit sundhedstilbud for at imødekomme nye krav og færre ressourcer. Gennem systematisk at prioritere sine udviklingsprojekter til at understøtte transformationen kan regionen sætte en tydelig retning for udviklingen og prioritere ressourcer, så de skaber størst værdi og fremdrift. Porteføljen kunne inkludere digitale løsninger til pleje i eget hjem, samarbejde med frivillige organisationer og kompetenceudvikling blandt sundhedspersonale.

3. dimension: Samarbejde og helhedsorienteret koordination

Transformation kræver, at alle dele af organisationen arbejder sammen mod fælles mål. Decentrale prioriteringer og beslutninger skal bygge på en fælles forståelse af organisationens samlede behov og overordnede retning. Dette kræver samarbejde og koordinering på tværs af enheder, mellem drift og udvikling samt mellem støttefunktioner og operationelle enheder. Uden denne type koordinering risikerer organisationen at sidde fast i silotænkning og modstridende prioriteringer.

For at opnå sammenhæng og fremdrift er det nødvendigt at etablere et fælles fundament, der tydeliggør, hvad der er vigtigt for helheden, og hvordan forskellige enheder bidrager til de fælles mål. Samspillet på tværs gør det muligt for organisationen som helhed at handle koordineret og transformere sin værdiskabelse. Formelle strukturer såsom møder og rapporteringslinjer er vigtige for at skabe rammer, men de er i sig selv ikke nok.

Lige så afgørende er det at opbygge stærke relationer på tværs af organisationen, hvor tillid og fleksibilitet gør det muligt at håndtere udfordringer og tilpasse sig hurtigt undervejs. Det er dette Jody Hoffer Gittel (2006) kalder for formel versus relationel koordinering:

- **Formel koordinering:** Sker gennem strukturer som møder, styringssystemer og rapporteringslinjer. Disse er med til at give klare rammer og retning og sikre effektiv styring.
- **Relationel koordinering:** Sker gennem tillidsbaserede relationer bygget på gensidig forståelse og respekt. Det er grundlaget for åben og rettidig kommunikation, som er med til at give fleksibilitet, håndtere kompleksitet, løbende gensidig tilpasning og finde fælles løsninger decentralt.

At etablere en kultur for helhedstænkning og samarbejde kræver investering i både mennesker og strukturer. Ledelsen spiller en central rolle i at skabe rammer for både den formelle- og relationelle koordinering. De skal styre på den overordnede ambition og retning, samtidig med at de giver medarbejderne fleksibilitet og opmuntrer dem til at finde de bedste løsninger i praksis. Støttefunktioner som HR, økonomi og IT skal også være med til at skabe incitamentsstrukturer, der fremmer samarbejde og helhedstænkning. Det kan eksempelvis være at udvikle incitamentsstrukturer, der belønner tværfagligt samarbejde, facilitere besøg på tværs af afdelinger eller udvikling af værktøjer, der fremmer tværfaglige arbejdsprocesser. At investere i sådanne tiltag kan styrke relationer og netværk, der muliggør smidig koordinering.

Et konkret eksempel kan være et universitet, der ønsker at transformere sin uddannelsesmodel for at understøtte livslang læring. Fakulteter og administration skal samarbejde om at udvikle fleksible kurser, digitale løsninger og tværfaglige programmer, der muliggør studier for studerende i forskellige livsfaser. Mens formelle strukturer som møder og projektplaner skaber rammerne, er det den relationelle koordinering - baseret på tillid, fælles situationsforståelse og hyppig kommunikation, der gør det muligt at tilpasse løsningerne undervejs og sikre, at alle enheder bidrager til den fælles transformation.

4. dimension: En lærende kultur

Store fagprofessionelle velfærdsorganisationer har ofte en stærk og integreret kultur, der gennem årtier er udviklet til at understøtte inkrementelle justeringer og sikre kontinuitet. Kulturen er ofte præget af fagprofessionelle, der gennem uddannelse og praksis har opbygget stærke traditioner for selvstændigt arbejde og høj faglig autonomi. Dette har været en væsentlig styrke, som har bidraget til høj grad af specialisering, kvalitet og betydelige succeser. Dog rummer denne styrke et paradoks: Den samme kultur, der har fostret succes, kan hurtigt blive en væsentlig barriere for forandring (Tushman & O'Reilly, 1996). Kulturen kan fungere som et slags immunforsvar, der beskytter den eksisterende værdiskabelsesmodel mod nødvendige ændringer. Dette bliver særligt udfordrende i en transformationsproces, der kræver en anden form for fleksibilitet og nytænkning for at lykkes.

For at lykkes med transformation er det derfor afgørende at udvikle en kultur, der fremmer eksperimentering, læring og innovation. En sådan kultur støtter både ledere og medarbejdere i at tænke nyt og finde nye måder at skabe værdi på.

En lærende kultur kan kendetegnes ved:

- **Psykologisk tryghed:** Et miljø, hvor det er trygt at tage risici, dele ideer og lave fejl, så både enkeltpersoner og teams lærer af erfaringerne
- **Eksperimenteren og refleksion:** En kultur, hvor medarbejdere og ledere tør prøve nye tilgange og aktivt reflekterer over hvad der fungerer, hvad der ikke gør, og hvorfor.
- **Double-loop learning:** Evnen til at stille spørgsmål ved ens egne, udtalte antagelser og værdier, og ikke blot løse problemer inden for de etablerede rammer, men også udfordre selve grundlaget for hvordan man arbejder
- **Samarbejde på tværs:** Brug af forskellige perspektiver og fagligheder for at kunne betragte organisationen udefra og finde nye måder at samarbejde på

Ledelsen spiller en afgørende rolle i at skabe forudsætningerne for en lærende kultur. De skal sætte klare værdier og forventninger, der kan udfordre den traditionelle fagkultur,

og samtidig kommunikere, at det er acceptabelt at fejle, så længe fejlene fører til læring. Men i sidste ende består kulturen af summen af de mange medarbejdere, som skal inspirere og motivere hinanden og have mod til, i fællesskab, at eksperimentere og udforske nye løsninger, samt gå på tværs af fagmiljøer. Det skal være en kultur præget af opmuntring, refleksion og åben diskussion, hvor både succeser og fejl bliver brugt som en kilde til kollektiv læring og udvikling.

Lad os igen tage et eksempel. Det kunne være en almen praksis, der skal bidrage til at reducere unødvendige akutindlæggelser af ældre kronikere. For at lykkes er der behov for eksperimenter med forebyggende tiltag, såsom øget involvering af sygeplejersker og sundhedssekretærer i patientopfølgning eller brug af digitale værktøjer til fjernmonitorering og hjemmebesøg. Gennem gensidig tillid, respekt, refleksion og erfaringsdeling om de afprøvede tiltag kan både succeser og fejl bruges som læringspunkter til at forbedre patientforløbene og reducere presset på akutmodtagelserne. Det er dog afgørende, at fejl fører til refleksion og forbedring frem for skyld og anklager, så der skabes en kultur, der understøtter innovation og udvikling.

5. dimension: Omverden (som ressource og partner i transformation)

Værdi skabes altid i samspil med omverdenen, og derfor kan ingen organisation transformere sin værdiskabelsesmodel alene. Som nævnt i indledningen opstår behovet for transformation som regel som en respons på ændringer i omgivelserne. Derfor skal enhver transformation også ske i samspil med omverdenen, som både er en ressource og partner i transformationsprocessen.

Nye måder at skabe værdi på, kræver nye måder at samarbejde på – både med tætte partnere og bredere interessentgrupper. For store offentlige organisationer er det derfor centralt, at man evner at bygge strategiske partnerskaber, forstå ændringer i interessentlandskabet og har kapacitet og kapabiliteter til at koordinere med eksterne aktører og udviklinger:

- **Interessenthåndtering og -forståelse:** Tætte interessenter skal involveres aktivt, for at fremtidens værdiskabelsesmodel skal blive et fælles projekt. Det er også vigtigt at identificere og engagere interessenter, som kan blive vigtige i fremtiden. Det kræver dyb indsigt i trends og udfordringer, som kan påvirke arbejdet, og en evne til at se muligheder og potentialer, der rækker ud over de traditionelle samarbejdspartnere
- **Fælles mobiliserende missioner:** Værdi for borgere og brugere skabes ikke i et vakuum, men gennem et engageret samspil mellem flere aktører. Derfor er det afgørende at opnå en fælles problemforståelse, definere fælles mål samt udvikle en fælles energimobiliserende mission i samarbejde med omverdenen. Derudover er det afgørende, at arbejdet følges op med en klar forståelse for, hvordan hver organisation i samarbejdet bidrager til helheden, og hvilken rolle de spiller i at realisere missionen
- **Ekstern koordinering som en organisatorisk kapacitet:** Effektiv koordinering med eksterne interessenter kræver både formelle strukturer og relationelle initiativer. Dette indebærer at opbygge tillid, skabe fleksibilitet og udvikle relationer og netværk, der gør det muligt at håndtere de udfordringer, som vil opstå undervejs. Ansvar for ekstern koordinering ligger ikke kun hos topledelsen, men også hos stabsfunktionerne. Stabenes traditionelle fokus på intern koordinering skal suppleres med nye færdigheder og værktøjer til at forbinde interne prioriteringer med eksterne behov for at sikre en strategisk og sammenhængende transforma-

For eksempel skal et universitet, der ønsker at transformere sit uddannelsesstilbud for at imødekomme arbejdsmarkedets behov, ikke kun kigge indad, men også opbygge stærke partnerskaber med eksterne aktører. Ved at samarbejde tæt med virksomheder, brancheorganisationer og andre uddannelsesinstitutioner, kan universitetet udvikle modulbaserede kurser og praksisnære studieløb, der kombinerer akademisk viden med arbejdsmarkedets krav. Dette kræver en koordineret indsats, hvor både interne prioriteringer og eksternt samarbejde synkroniseres, så både studerende og arbejdsmarkedet oplever arbejdet som værdifuldt.

Kommunikation som tværgående spor i transformationen

Kommunikation er limen, der binder de forskellige dimensioner sammen og sikrer fremdrift i transformationsprocessen. Det handler ikke kun om informationsoverførsel, men om at opbygge en fælles forståelse og mening der mobiliserer til handling - både på tværs af organisationen og i samspil med omverdenen.

Kommunikationen skal understøtte transformationens kompleksitet ved at etablere klare narrativer, der forklarer, hvorfor transformation er nødvendig, hvad den indebærer, og hvordan den skal gennemføres. Et tydeligt og samlet budskab, der inspirerer og giver mening til processen, er afgørende, sammen med plads til åbenhed og dialog med medarbejdere og interessenter:

- **Klarhed og gentagelse i budskab:** Budskaberne skal være tydelige og gentages ofte, så alle i organisationen forstår den fælles retning og deres egen rolle i transformationen
- **Inspirerende og meningsfuld:** Transformation kræver engagement, og kommunikationen skal derfor appellere til både hjerte og hjerne. Ved at formidle, hvorfor transformationen er nødvendig, og hvordan den skaber værdi, kan ledelsen motivere og mobilisere organisationen. Samtidig skal kommunikationen balancere ambitionen med realisme og anerkende de udfordringer, der vil opstå undervejs. Det er også vigtigt, at medarbejderne ikke blot er passive modtagere af information, men også deltager aktivt i at skabe mening om processen
- **Åbenhed og dialog:** Kommunikationen skal være tovejs og skabe rum for samtaler om processen. Medarbejderne skal have mulighed for at tale sammen om de udfordringer, de oplever, stille spørgsmål, give feedback og bidrage med perspektiver, der kan kvalificere processen. Ved at adressere både udfordringer og muligheder gennem dialog styrkes ejerskab og legitimitet i transformationen

Toplevelsen spiller en afgørende rolle i at sætte tonen for kommunikationen (du kan i vores faglige univers finde en artikel om dette - se i referencerne nederst). De skal være synlige, troværdige og tilgængelige, balancere mellem ambition og realisme og vise, at de selv er forpligtet af transformationen. Samtidig er mellemlidernes rolle kritisk for at

mobilisere resten af organisationen. De skal klædes på og støttes til at være ambassadører for processen. Mellemledere skaber den afgørende forbindelse mellem topledelsens budskab og medarbejdernes daglige arbejde, hvilket er nøglen til fremdrift i transformationen.

Opsummering

Vi har nu gennemgået vores operationalisering af, hvad transformation er og introduceret en model for at arbejde strategisk med transformation. Transformation er krævende, men ikke umulig. Vi håber, at modellens dimensioner kan være til hjælp for topledere, som virkelig ønsker at gennemføre strategisk transformation. Samlet udgør modellen en ramme til at komme i gang og skabe fremdrift i transformationsprocessen:

- **Topledelsen og stabene:** Som strategisk understøtter og faciliterer transformationen gennem at sætte retning, skabe momentum og balancerer behovet for kontinuitet og fornyelse
- **Udviklingsporteføljen:** Som et strategisk styringsværktøj til at prioritere og strukturere innovation og udvikling, der understøtter transformationen
- **Samarbejde og helhedsorienteret koordinering:** Et samspil mellem formel- og relationel koordinering, der fremmer samarbejde og helhedstænkning og ledelsesværdier, der støtter op omkring dette
- **En lærende kultur:** En kultur, der fremmer eksperimenteren, psykologisk tryghed og kollektiv læring
- **Omverdenen:** Som en ressource og partner i transformationsprocessen. Det kræver organisatorisk kapacitet at opbygge strategiske partnerskaber, håndtere interessenter og koordinere internt og eksternt

Kom i gang

Hvis du som topleder har læst denne artikel og ønsker at igangsætte en transformation i din organisation, kan du sammen med ledergruppen:

- Diskutere spørgsmålene på side 4 om, hvorvidt vi har brug for transformation.
- Gennemgå hver af de fem dimensioner, én for én: Hvor langt er vi nået med dimensionerne 1-5? Hvad er status, og hvilke udviklingskridt skal tages fremadrettet?
- Diskutere organisationens samlede kapacitet til transformation: Hvad har vi opnået? Hvor er vi i gang? Og hvor mangler vi noget?

Referencer:

Artikel om topledelsens kommunikation i forbindelse med transformation og transformationsmodellens fem dimensioner kan findes her: <https://mobilize-nordic.com/det-faglige-univers/artikler/kommunikation-i-strategiske-transformationer>

Christensen, C. M., & Overdorf, M. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard Business Review*, 78(2), 66-76.

Gittell, J. H. (2006). Relational coordination: Coordinating work through relationships of shared goals, shared knowledge and mutual respect. *Relational perspectives in organizational studies: A research companion*, 74-94.

Rosa, H. (2013). *Social acceleration: A new theory of modernity*. Columbia University Press.

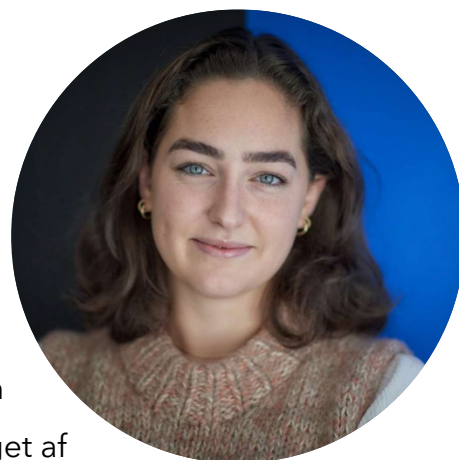
Suarez, F. F., & Oliva, R. (2005). Environmental change and organizational transformation. *Industrial and Corporate Change*, 14(6), 1017-1041.

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.

Forfatterne bag

Sarah Jane Wesenberg

Sarah er konsulent i Mobilize Strategy Consulting og arbejder med organisations- og lederudvikling i forskningsinstitutioner samt i universitets- og højskolesektoren i Sverige, Danmark og Norge. Hun brænder for at hjælpe organisationer og ledere med at balancere komplekse dilemmaer samt skabe meningsfulde sammenhænge og handlingsrum til gavn for både organisationen og samfundet. Sarah er særligt optaget af transformationsdagsordenen og har, i samarbejde med kunderne, været med til at udvikle Mobilizes metoder og koncepter til strategisk arbejde med transformation.



Søren Barlebo Rasmussen

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

