

LEAD Insights

TEMA

Reformimplementering





Thor Molly-Søholm
Adm. direktør i LEAD

Hvordan klarer kommunerne seks reformer på én gang?

Kære læser

Der er mindre end fem måneder til, at vi 18. november går til kommunalvalg. Et af de store emner, der allerede har fyldt, siden 2025 gik i gang, er de seks store reformer, som skal implementeres på samme tid.

Vi skal reformere på ældre-, social-, uddannelses-, beskæftigelses-, sundheds- og klimaområdet. Selvom mange offentlige ledere er fortrøstningsfulde og fortæller, at de skal gøre mere af det, de allerede gør i dag, så bliver de seks reformer utvivlsomt en kæmpe opgave. Både på ledelses- og medarbejderniveau.

Nogle reformer er relativt simple, mens andre er komplekse og vikler sig ind i vilde problemer. For at foregribe kompleksiteten udgiver vi allerede nu inden sommerferien denne udgave af LEAD Insights, hvor temaet er reformimplementering.

I magasinet kan du læse om:

1. Hvorfor vi historisk set har haft så svært ved at implementere reformer, og hvad vi kan lære af vores erfaringer, når vi står med implementeringen af seks reformer på samme tid. I artiklen giver Just Bendix Justesen, som er ph.d. og partner i LEAD, råd fra sine to årtiers forskning og praksisarbejde

med ledelse af implementering. Og han tager forskud på sin kommende bog om implementeringsledelse, der udkommer på Hans Reitzels Forlag i efteråret.

2. Hvilke fire ting, der ofte går galt i arbejdet med at implementere reformer – og hvad vi gør for at undgå dem. Andreas Fricke Møller, Kaare Pedersen og Claus Elmholt, der alle er partnere i LEAD, leger med præ-mortem-analysen og kigger fem år frem med den pessimistiske Rasmus-modsat-hat trukket helt ned til øjenbrynene. Hvordan ser Danmark ud i 2030, hvis alt går galt, og hvordan undgår vi, at det ender så elendigt?
3. At frisættelse kræver faglig dømmekraft. Ønsket om "frisættelse" optræder igen og igen i de mange reformer, der rammer den offentlige sektor. Frisættelse er svært at være uenig i, men hvad indebærer det mere konkret, hvad bevæger vi os væk fra, og hvis frisættelse virkelig er så rigtigt, hvorfor har vi så ikke altid været friset? Det undersøger Kaare Pedersen i denne artikel.

Rigtig god sommerferie – og god læselyst!

Thor Molly-Søholm

Hvorfor har vi så svært ved at implementere reformer?

Implementering er en ung disciplin, og der er brug for massiv opkvalificering, hvis vi skal blive i stand til at implementere de seks omfattende reformer, der venter den offentlige sektor.

Af

Just Bendix Justesen
Ph.d. og partner i LEAD



Seks store reformer skal implementeres i den offentlige sektor på samme tid. Det stiller høje krav til både ledere og medarbejdere. Samtidig har tempoet for både implementeringen og for lovgivningen, der sætter reformerne i gang, aldrig været højere.

Tempoet har ført til kritik og frustration hos forskere såvel som politikere, fordi tiden mangler til at implementere i praksis og lave politik, der forbedrer vores fælles velfærdssamfund. Vi skal dog ikke forvente, at tempoet kommer til at falde

i de kommende år. Det er nemlig blevet et vilkår, at politikerne viser handlekraft og sætter initiativer i gang ved "fordøren", som Sigge Winther kalder det i sin bog *Entreprenørstaten*. Samtidig har den politiske arena ændret sig, og politiske partier arbejder nemmere sammen på tværs af midten. Begge dele vil formentlig få forandringer og reformhastighed til at stige endnu mere i fremtiden.

Snarere end at forvente en lavere hastighed bliver øvelsen at få mere tid ind til implementering af politikken. Implementering er imidlertid

stadig et nyt fag, som de færreste ledere og konsulenter har de nødvendige redskaber til at arbejde professionelt med i praksis. Langt de fleste tyr derfor til værktøjer fra projektstyring og -ledelse samt klassiske proces- og ledelsesdiscipliner, når de implementerer i praksis.

Disse teorier, modeller og værktøjer er bestemt et vigtigt fundament for arbejdet med implementering. De kan dog på ingen måde stå alene, og uden modeller, metoder og værktøjer direkte dedikeret til implementering bliver det umuligt at indfri det fulde potentiale af de reformer, der skal udvikle den offentlige sektor herhjemme nu og i fremtiden.

De seks reformer

De fleste har nok hørt, at 70 % af alle forandringsforløb fejler. Det er en vedtaget sandhed, der er gentaget i utallige ledelsesbøger og konsulentrapporter gennem årene. Men det, som forskningen viser, er noget mere nuanceret. Forskning dokumenterer, at organisationer mislykkes med 70-90 % af alle strategier og forandrings- eller implementeringsforløb, hvor formålet er at ændre måden, organisationen arbejder på – og dermed også med at forandre selve kulturen.

Oversat til tid betyder det, at langt de fleste forandrings- og implementeringsforløb har det med at gå i sig selv efter 3-6 måneder. En gennemgang af de sidste 20 års reformarbejde i Danmark viser desværre,

at den statistik er rigtig. Det fører til, at vi kun i meget begrænset omfang lykkes med at implementere reformer i praksis.

Vi står over for seks omfattende reformer, som skal implementeres. I resten af artiklen forklarer jeg, hvad de hver især handler om, og hvordan vi kan sikre, at vi lykkes bedre med dem end med flertallet af de seneste 20 års reformer.



1

Ældrereformen:

Forandrer den måde, vi regulerer og udfører ældreplejen på. Reformens hovedelementer er:

- Indførelse af helhedspleje og borgernært visitationssystem
- Udbredelse af faste teams
- Etablering af lokalplejehjem
- Nyt tværkommunalt system for ældreråd.

Ældrereformen er ikke som sådan en kompleks reform, der går på tværs af fagområder, sektorer og myndigheder. Til gengæld fører den en stor implementeringsopgave med sig til kommunerne, der skal arbejde grundigt med kompetenceudvikling og uddannelse i implementeringsledelse af de medarbejdere og ledere, der skal beskæftige sig med reformen til hverdag.

2

Socialreformen:

Skal få bugt med de stigende udgifter til det specialiserede socialområde og kommer til at påvirke næsten 200.000 børn, unge og voksne med nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne. Reformen omfatter bl.a.:

- En mere enkel visitation og sagsbehandling
- Nyt takstsystem
- Ny tilsynsmodel
- Revision af reglerne for magtanvendelse.

Sat hårdt op er socialreformen en spareøvelse, fordi udgifterne til det specialiserede socialområde er steget de sidste 10 år. I stedet er der lagt op til nye og enklere modeller, systemer og arbejdsgange. Reformen er simpel og kan håndteres i de nuværende ledelseskæder, arbejdsgange og strukturer – og med eksisterende kompetenceniveau.

3

Ungdomsuddannelsesreformen 2025:

Ønsker at styrke de praktiske og erhvervsrettede uddannelser som et attraktivt alternativ til det almene gymnasium. Med reformen skal der oprettes en helt ny ungdomsuddannelse (epx), 10. klasse afskaffes, nye adgangskrav til gymnasiale uddannelser, og det er usikkert, hvad der skal ske med HF.

Reformen er kompleks, og der er brug for et grundigt arbejde med implementeringsmodeller, uddannelse i implementeringsledelse og værktøjer til implementeringsstyring.

4

Beskæftigelsesreformen:

Opråber sig til at være ”den største frisættelse og afbureaukratisering af beskæftigelsessystemet nogensinde”. Allerede i 2026 skal der spares tre milliarder kroner, jobcentre nedlægges, medarbejderne får større faglig frihed, og A-kasser får i et storskalaforsøg større ansvar for dagpengemodtagere de første fire måneder, og ledige tæt på arbejdsmarkedet får i et forsøg frit valg til selv at vælge, hvem

der skal hjælpe dem i arbejde de første fire måneder. Reformen er en spareøvelse, der også skal give mere frihed til den enkelte borger. Selve beskæftigelsesområder udgør et vildt problem, og der bliver behov for prøvehandlinger og følgeforskning på statsligt niveau, før vi kan lægge os fast på de rigtige indsatser.

5

Sundhedsreformen:

Bliver den største reform af sundhedsvæsenet de seneste 15-20 år og folder sig ud over flere etaper de kommende år. Målet er bl.a., at de fem regioner bliver til fire, flere sundhedstilbud og mere behandling skal flyttes tættere på borgerne, specialiserede sundhedsopgaver flyttes fra kommuner tilbage til regionerne, behandlingspakker til patienter med kroniske sygdomme og mindst 5.000 flere læger i almenmedicinske tilbud.

Sundhedsreformen handler om at styrke

sundhedstilbud tæt på borgerne og sikre lige adgang til sundhedsydelser i hele landet. Reformen er kompleks, og der er brug for et massivt stykke implementeringsarbejde de næste mange år med:

- A. Kompetenceudvikling på alle ledelsesniveauer
- B. Særlig uddannelse i ledelse af implementering for ledere og medarbejdere
- C. Implementeringsmodeller, -metoder og -styringssystemer
- D. Nye strukturer og arbejdsgange.

6

Grøn trepart:

Ambitionen er 250.000 hektar ny skov, 100.000 hektar urørt skov og at omlægge det danske landbrugsareal. Formålet med den grønne trepart er at håndtere landbrugets klima- og naturudfordringer til gavn for danske klimamål og de danske farvande. Aftalen skal sikre bedre vilkår for natur, biodiversitet, beskyttelse af drikkevand og udvikling af landbrugssektoren.

Reformen er simpel og kan håndteres i de eksisterende ledelseskæder, arbejdsgange og strukturer – og med det nuværende kompetenceniveau.



Reformstorm eller reformbrise?

Mange medier ynder at kalde de seks reformer for en regulær "reformstorm". Det er dog at tage munden for fuld. Flere af reformerne kan nemlig håndteres med nuværende organisering og kompetenceniveau, og med et glimt i øjet kan det derfor være mere passende at tale mindre dramatisk og kalde situationen for en "frisk reformbrise".

Reformstorm eller ej – sproget ændrer dog ikke ved, at vi i Danmark historisk set har været decideret dårlige til at implementere reformer. Det skal vi hurtigst muligt rette op på. Derfor slutter jeg artiklen af med tre anbefalinger til reformarbejdet:

Tre anbefalinger til reformarbejdet

1

Opkvalificering er nødvendigt:

Implementering er stadig et nyt fag og en ung disciplin. Alle organisationer har derfor brug for målrettet at udvikle deres implementerings-kompetencer. Behovet gælder på alle ledelsesniveauer og for alle de medarbejdere, der beskæftiger sig med reformerne. Det indebærer kompetenceudvikling, implementeringsmodeller, og strukturer samt styringsværktøjer til implementering.

2

Tænk implementering ind fra starten:

Et kommissionsarbejde, der typisk ligger forud for reformen, bør bestå af en kombination af grundige analyser, involvering af interessenter og prøvehandlinger, hvor man tryktester reformidéen ved at involvere borgere, der bliver udsat for den senere reform. Ifølge Mandag Morgen er 62 % af danskerne helt eller delvist enige i, at det er svært at gennemskue, hvilke interesser der bliver lyttet til i politik. Sammenlignet med andre demokratiske lande er vi vidner til en ekstrem grad af lukkethed, når det gælder, hvem der påvirker magten. Nationaløkonomerne tager de fleste sæder i kommissionerne, og et magtfuldt netværk af mennesker med samme uddannelsesbaggrund og karriereforløb driver de politiske processer. Vi er ikke det åbne, tillidsbaserede demokrati, mange tror, at vi er, og det skal vi lave om ved en større grad af involvering og åbenhed – og ved at tænke implementering ind allerede fra starten af kommissionsarbejdet.

3

Ansæt en implementeringsdirektør:

Alle kommuner, hospitaler og større uddannelsesområder bør ansætte en direktør med ansvaret for implementering. Direktøren skal naturligvis være en del af direktionen og sikre, at implementeringsforløbene hjælper med at realisere reformer, strategier og politikker på tværs af forvaltninger. I flere af de seks reformer, jeg gennemgår her i artiklen, er der sat ekstra penge af til implementering. Det er en god start, men øvelsen bliver ikke blot at bruge pengene, som vi altid har gjort, på foredrag, workshops, kurser og best practice, men ved reel implementering. Det skal en implementeringsdirektør stå for.

Nu rammer reformstormen den offentlige sektor: Hvilke fire ting går ofte galt?

Den offentlige sektor står i den usædvanlige situation, at seks store reformer skal implementeres på samme tid. Gennem en præ-mortem-analyse undersøger vi alt det, der kan gå galt, når vi kigger fem år frem.

Af

Andreas Fricke Møller
Partner i LEAD

Kaare Pedersen
Partner i LEAD

Claus Elmholdt
Faglig direktør i LEAD



Det er ikke småting, der er på dagsordenen hos lederne i den offentlige sektor, når reformer på seks store velfærdsområder skal implementeres i løbet af de næste år. Hvordan skal kommunerne implementere reformerne og samtidig sikre den daglige drift?

I denne artikel tager vi den pessimistiske Rasmus-modsat-hat på og laver en præ-mortem-analyse.

Kort fortalt er det en risikoanalyse, der forsøger at

forudsige de hyppigste årsager til, at projekter mislykkes. Analysens styrke er, at vi på forhånd bliver bedre til at se alt det, der kan koste vores ambitioner livet. Det sker i en lidt sjov og legende tilgang, men med alvorlige konsekvenser, hvis vi ikke handler på konklusionerne.

Alt er gået galt

Nu stiller vi os derfor i år 2030 på netop den dag, hvor implementeringen af de seks reformer skal evalueres. Vi konstaterer som det første, at alt er gået galt. Absolut intet er lykkedes. Ingen reformer er blevet implementeret, alle gevinster er udeblevet, og driften af den nære velfærd er vingeskudt.

Fra forskning og praksiserfaring ved vi, at fire faldgruber typisk står i vejen for større transformative forandringer. Dem udfolder vi i resten af artiklen.

1

Den hårde prioritering mangler

Den første faldgrube går ud på, at de fleste organisationer har gang i mere, end de har ressourcer til at implementere i bund. Mange kommuner står allerede inden reformstormen i det, der bliver kaldt for "strategi- og projektsunamier". I den situation er det svært også at finde plads til at implementere nationalpolitiske tiltag som reformerne.

I præ-mortem-scenariet befinder kommunerne sig i 2030 og har slet ikke fået luft under vingerne på de massive forandringer, som reformerne kræver. De har ikke formået at håndtere deres interessentlandskab og fået nedprioriteret de projekter, som står i vejen for at kunne frigøre den nødvendige organisatoriske kapacitet, som reformimplementeringen kræver.

Den svære øvelse for kommunerne bliver

derfor at have strategisk overblik og fremsyn til at nedprioritere i de tiltag, der ikke er absolut need-to. I stedet skal ledelsen sikre, at der bliver frigivet kapacitet til at arbejde med de forandringer, som de forskellige reformer stiller krav til. Mange af reformerne kræver tilmed indsatser, der spænder på tværs af fagområder. Det er bl.a. tilfældet med ældre- og sundhedsreformen.

Af den grund skal kommunerne kunne udøve tværgående programledelse frem for silobaseret

2

Undervurderer kompleksiteten

Den anden faldgrube handler om, at nogle ledere har en tendens til at se forandringer som en ensartet størrelse, de kan planlægge fra A til Å. De glemmer imidlertid at tage højde for den enkelte forandrings kompleksitet.

En reform er ikke bare en reform, og det er en fejltagelse at tro, at de alle sammen kan implementeres efter samme opskrift eller planlægges fra start til slut. Reformerne på velfærdsområderne (ældre-, sundheds-, social- og skolereformen) har fokus på frisættelse og mere helhedsorienterede indsatser. Den grønne trepart handler om evnen til at skabe partnerskaber og forhandle med et bredt og lokalt interessentlandskab om substantiel arealomlægning af den danske natur. Sat på spidsen drejer beskæftigelsesreformen sig mere om afvikling end udvikling.

Fælles for reformerne er, at formålene er tydelige, men at vejene dertil i høj grad er op til de enkelte kommuner.

I præ-mortem-scenariet behandler

kommunerne dog alle reformer som en proces, de kan planlægge og derefter følge som en lineær sti fra én destination til en anden. I 2030 er planerne stærkt forsinkede, og løsningerne har ikke haft tilnærmelsesvis den effekt, som man havde antaget, da man planlagde forandringsforløbet.

At lykkes med så komplekse forandringer, hvor kun formålet er tydeligt, men hvor processen er uklar, stiller krav til ledere, der skal formå at:

- Sikre gennemgående problemanalyse af den enkelte reforms kompleksitet og betydning for organisationen
- Sætte retning for de enkelte fagområder og på tværs – og i samarbejde med andre aktører
- Turde at eksperimentere sig frem i en lærende proces imod målet i en anerkendelse af, at vejen ikke bliver lineær, men skabt gennem mange iterationer.

3

Manglende involvering

Den tredje faldgrube er, når ledere glemmer at involvere dem, det handler om. I stedet antages det, at forandringen og de rigtige løsninger kommer af sig selv, hvis man bare bliver ved med at kommunikere forandringens vigtighed.

I præ-mortem-scenariet implementeres løsninger, der er udviklet centralt, på de forskellige reformer, og spidsen af organisationen står tilbage som det reaktive og udførende led. I scenariet har ledelsen forsømt at bygge løsningerne oven på et fagligt fundament i samarbejde med medarbejderne og i mødet med borgere. Af den grund får implementeringen det svært.

Måske er ledelseskæden endda knækket

helt over med medarbejdere og driftsledere, der arbejder i alle retninger, og en strategisk ledelse, der mener at have alle de rigtige løsninger, men som ikke har rod fæste i organisationen og den virkelige praksis.

Når der skrues op for behovet for lokal faglighed, må man ikke overse den viden, der ligger i mangeårig praksis og kontakt imellem borgere og fagprofessionelle. Nyere udviklingslitteratur peger på, at netop involveringen af "erfaringsekspertise" er afgørende i større forandringer.

I sin håndtering af interessenter bør man derfor sørge for at involvere dem, der har magt til at påvirke praksis, men også dem, der bliver påvirket af den praksis, der skal udvikles.

4

Undervurderer forandringens omfang

Den fjerde faldgrube drejer sig om ledere, der undervurderer dybden og omfanget af forandringen. Det resulterer i, at de ikke formår at imødekomme den usikkerhed, som forandringer skaber i organisationen, hos medarbejdere og borgere.

Større forandringer fører altid usikkerhed med sig. Når vi vender op og ned på mangeårig faglig praksis og rutine, stiller vi naturligvis spørgsmål ved vores sikkerhed, tryghed og evne til at forstå, hvordan vores arbejde forandrer sig fremover.

Forskeren Rick Maurer sonder mellem to typer af reaktioner på forandringer, som lidt forsimplet kan beskrives som: 1) 'Jeg forstår ikke forandringen' og 2) 'jeg kan ikke lide forandringen'. Faldgruben for ledere opstår, når de forsøger at håndtere reaktionen 'jeg kan ikke lide forandringen', som om medarbejderne ikke har forstået forandringen.

I præ-mortem-scenariet er der i 2030 afholdt adskillige ølkassetaler om, hvorfor reformerne er nødvendige, og omfattende

handleplaner er både blevet formuleret, kommunikeret og gentaget et utal af gange. Alligevel har situationen udviklet sig til, at trivslen er styrtstykket, mange medarbejdere har søgt videre til andre arbejdspladser, og der er stor modstand mod den fortsatte implementeringsindsats.

Når forandringen er transformativ, og der stilles nye forventninger til både faglighed, arbejdsgange og samarbejde, er handleplaner og tidslinjer både vigtige og ligegyldige. De er vigtige for at kunne kommunikere, hvorfor en forandring sker, og hvad der kommer til at ske, men de er ligegyldige, når det handler om at kunne håndtere den enkelte medarbejders usikkerhed i mødet med forandringen.

Usikkerhed og behovet for mening og tryghed skal adresseres af den nære personaleledelse med et mål om at forstå, hvad der er på spil for medarbejderne, og sikre vished om den enkeltes situation.

Det stiller krav til ledere, der både evner at kommunikere forandringen og formår at lytte, håndtere følelser og være til stede med medarbejderne i forandringsprocessen.

Mådehold i reformstorm

Man kan uden tvivl supplere vores præ-mortem-analyse med en række andre potentielle dødsårsager, og man er velkommen til at spæde til. Under alle omstændigheder vil der dog i de kommende år blive lagt et hyperpres på det offentlige embedsværk, der både skal håndtere reformer, voksende forventninger fra borgerne og en ny økonomisk virkelighed, som bliver stærkt påvirket af Danmarks og Europas behov for at bruge massevis af milliarder på krudt, kugler og klima.

Den situation bør fordre mådehold, når de nye byråd træder ind i kommunernes byrådssale efter kommunalvalget i november 2025. Uden den rette form for ledelse vil der nemlig ikke være meget overskud eller økonomisk råderum tilbage, hvis vi skal lykkes med at navigere i den reformstorm - eller reformbrise - som det blæser op til.

En udgave af denne artikel er bragt hos Mandag Morgen, 2. april 2025



Følger du os på LinkedIn?

**Her deler vi flere gange om ugen det seneste fra LEAD.
Det kan være artikler, podcasts, e-bøger, ledige stillinger
og invitationer til arrangementer.**

Bliver du vores følger nr. 9.000?



Følg os her



Viste du, at du også kan få mere at vide om vores uddannelser og vores netværk på LinkedIn?

Vi har dedikerede LinkedIn-sider til vores uddannelser og vores netværk.

LEAD Inspiration - Uddannelser og konferencer

På vores uddannelsesside vil du få en dybere indsigt i vores uddannelser. Her kan du møde vores undervisere, få nyeste viden og konkrete værktøjer, du kan bruge i din dagligdag. Vi deler succesfortællinger fra tidligere deltagere, der har styrket deres ledelsesevner, øget jobtilfredsheden og skabt værdi i deres organisationer gennem vores uddannelser.

Det er også her, du får opdateringer om kommende konferencer, seminarer og webinarer med aktuelle emner, der hjælper dig med at møde fremtidens udfordringer.



Følg vores uddannelser her

LEAD - Ledelsesnetværk

På vores netværksside får du et indblik i vores forskellige netværk og den værdi, du et netværk gennem LEAD kan give dig og din organisation. Og så møder du en række af de emner, som vores netværksgrupper har på dagsordenen.



Følg vores netværk her

Frisættelse kræver faglig dømmekraft

Ønsket om "frisættelse" optræder igen og igen i de mange reformer, der rammer den offentlige sektor. Det kræver et opgør med den procedurale styring, og at mere overlades til medarbejdernes faglige dømmekraft.

Af

Kaare Pedersen
Ph.d. og partner i LEAD



I de mange reformer, som især flyver ind over kommunerne, går begrebet "frisættelse" igen. Det er svært at være uenig i, for hvem vil ikke gerne frisættes? Men hvad indebærer det mere konkret, hvad bevæger vi os væk fra, og hvis det virkelig er så rigtigt, hvorfor har vi så ikke altid bare været frisat?

Når vi vil forandre, kræver det, at vi både begynder at gøre noget nyt og holder op med at gøre noget andet. Især det sidste er vanskeligt.

Den amerikanske professor Donald Schön er en af de forskere, der har beskrevet det, vi kommer fra, og lanceret et alternativ. I bogen

The Reflective Practitioner præsenterer Schön både den procedurale styring og alternativet: Den reflektive praktiker.

Schön skriver om "teknisk rationalitet", der er troen på, at professionelt arbejde bedst udføres ved at anvende videnskabeligt funderet viden gennem standardiserede regler og procedurer. Det indebærer, at problemer kan inddeles i veldefinerede opgaver med entydige løsninger, som vi kan implementere trin for trin.

Dog peger Schön videre på, at procedurer og vejledninger sjældent er gode og anvendelige, når vi møder



skøn, vilde problemer eller hverdagens dilemmaer, der kræver et både-og snarere end et enten-eller. I den type situationer opstår der ofte usikkerhed, uforudsete begivenheder og værdier, som kommer i konflikt med hinanden.

Overfokus på procedurer risikerer derfor at ignorere kontekstuelle nuancer og den tavse viden, som vi udvikler gennem erfaring. Resultatet er, at vi ender med at undervurdere betydningen af dømmekraft, intuition og evnen til at improvisere. Desuden risikerer vi – og jeg kan personligt bevidne, at det er stærkt udpræget – en

afkobling mellem formelle regler og faktisk praksis (noget, som Schön ganske skønt kalder for "the swampy lowlands of practice").

Gode grunde til procedural styring

Nu opstår det naturlige spørgsmål: Hvis der er så mange ulemper ved procedural styring, hvorfor har den så været så sejlivet? Og et tilkøbsspørgsmål: Er der risiko for, at den stadig vil leve sit stille liv fremover?

Årsagerne bag den procedurale styring kan blandt andet være:

- Procedurerne kan bruges til at sikre kvalitet og effektiv oplæring. Fx er tjeklister uundværlige i operationsstuen og på værkstedet. Jeg håber absolut, at det fortsætter!
- De kan også bruges til kontrol og styring. Procedurer kan give illusionen af kontrol og styring med parter lavere nede i organisationen eller i den offentlige styringskæde.
- Procedurer gør det lettere at stille personer og enheder til ansvar. Og i forlængelse heraf at flytte

et ansvar. Når jeg skriver proceduren, er det ikke længere mit ansvar, så når det en dag går galt, kan jeg pege på en underside, fire niveauer nede på intranettet og vaske mine hænder. Det kaldes også ansvarsforflygtigelse og er en fristende mekanisme.

- Der er også mellemledere og medarbejdere, der efterspørger procedurer, så de ved, hvad der er deres ansvar, rolle og opgaver, og hvad de ikke behøver at forholde sig til. Det er også en slags ansvarsforflygtigelse – igen en fristende en af slagsen, når tingene bliver komplekse.
- Procedurerne kan bruges til at skabe legitimitet: Vi har styr på tingene! Tilsyn og revisorer elsker af den grund procedurer.

Mindre styring, mere frisættelse

Hvis vi vil have mindre procedural styring og mere frisættelse, skal vi reducere alle disse behov. Tilsyn og revisorer skal efterspørge færre procedurer. Departementet, styrelsen, den centrale økonomifunktion osv., osv. skal udstede færre regler, arbejdsgange og instrukser. Ude i de faglige miljøer skal lederne producere færre arbejdsgange, og medarbejderne skal tænke mere selv – og selv finde løsninger i hverdagen.

Den engelske forfatter og rådgiver Stephen Bungay

forklarer i sin bog *Handlingens kunst*, at den typiske – patologiske – reaktion på manglende alignment eller samstemning i en organisation er endnu flere regler, procedurer og instrukser. Faktisk så mange, at ingen kan huske dem. Bungay peger på, at modsætningen til alignment ikke er autonomi og frisættelse, men atomisering. Det vil sige, at det modsatte af samstemning er en opløsning af organisationen i modstridende, enkeltstående praksisser uden fælles værdier og retning.

Rigtig udført fører autonomi og frisættelse dog ikke til atomisering, men kan resultere i alignment.

I bogen præsenterer han figuren, der kan ses på næste side, og som jeg har broderet videre på. Figuren viser, at autonomi godt kan gå hånd i hånd med alignment:

På y-aksen har vi alignment, og på x-aksen er autonomi.

I nederste venstre hjørne finder vi hverken det ene eller det andet, så her bliver ledelsesstilen micro management, hvor vi metaforisk formuleret sætter en skrue i eller hugger en planke i uden at kende formålet eller blive opfordret til selvstændig tænkning. Lige til højre, hvor autonomien er mere udpræget, har medarbejderen selv fundet ud af at sætte en skrue i eller save i et træ, men uden at være på linje med andre i organisationen. Vi har med andre ord en masse privatpraktiserende medarbejdere, der selv løser

deres opgaver, men uden at arbejde sammen ud fra fælles værdier eller retning.

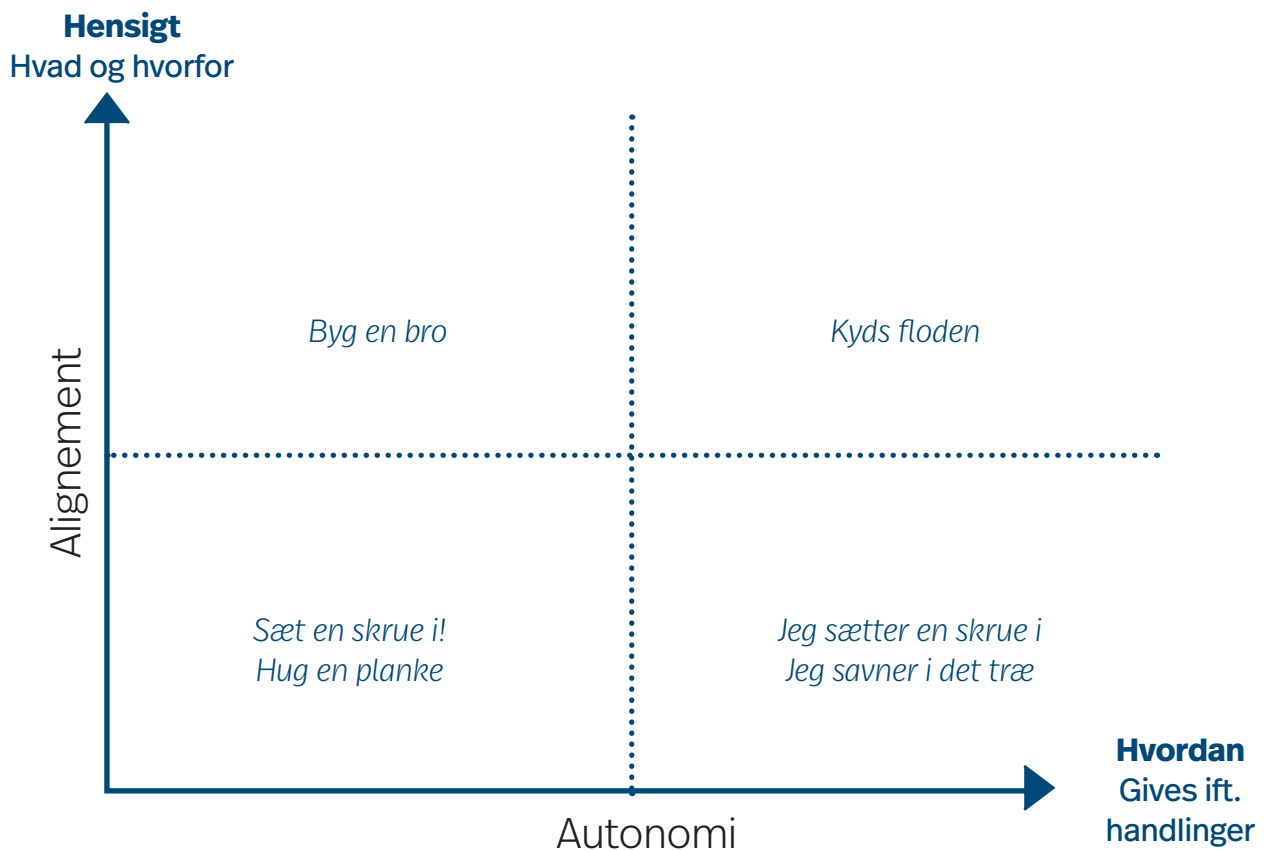
Bedre går det med alignment øverst i figuren. Til venstre er den sikret gennem tydelig ledelse på produktet eller resultatet: Byg en bro! Retningen er dermed klar. I det øverste højre hjørne er der skruet op for autonomien, og fokus er på resultatet eller effekten. Det er op til medarbejderne, om de vil bygge en bro, et skib, en tømmerflåde eller en dæmning, metaforisk set. Her er der stor interesse for effekten.

Bungays bog handler om selvledelse, og han peger på, at ledelse godt kan sikre alignment uden flere procedurer og regler ved at være tydelig på hensigt, intention, vision, formål, rammer og prioritering. Men at der er brug for løbende dialoger op og ned i ledelseskæden for at samstemme kurs og koordinering. Dermed bliver det faktisk muligt at få et team til at krydse en flod uden at instruere dem i detaljen. Uden at fortælle dem, hvor skruen skal sættes i, eller at give dem tegningen og materialerne til en bro.

Professionel dømmekraft

Den selvledende og reflektive praktiker er altså et godt sted at søge hen, når vi leder efter alternativer til procedural styring, og når vi forsøger at oversætte frisættelse til praksis.

Medarbejdere og mellemledere, der



professionelt reflekterer over deres handlinger, mens de handler, justerer løbende deres tilgang. Det kræver teoretisk viden og situationsfornemmelse

Siden 1980'erne – og senest i hans kendte bestseller *How Big Things Get Done* – har professor Bent Flyvbjerg plæderet for vigtigheden af phronesis. Begrebet er en af Aristoteles' tre etosdyder og betyder 'praktisk kundskab'

Phronesis er evnen til at bruge sin erfaring til at finde den rette løsning i praksis. For at phronesis kan blive en vej til mere frisættelse er der behov for, at vi får mange flere ledere, der:

- Tør at lede gennem visionen og det tydelige formål i stedet for at give medarbejderne svar og retningslinjer hver gang
- Organiserer samtaler op og ned i ledelseskæden for at sikre fælles retning, koordinering og commitment
- Tror på, at uddannelse af professionelle ikke primært skal fokusere på overførsel af standardprocedurer, men også handler om at udvikle reflektiv dømmekraft, fx gennem hverdagsimplementering, arbejde med dilemmaer og cases i virkeligheden
- Skaber rammer for refleksion, sparring og læring – frem for ensidig kontrol ved hjælp af regler og procedurer. Det indebærer, at vi sætter mere tid af til refleksion, og at vi går væk fra smalt at betragte effektivitet som noget, vi primært henter ved at stramme kalenderen, men i stedet om at gøre det rigtige, oftere.

Foredrag og ekspertoplæg

Mangler I et inspirerende oplæg – til personaledagen, konferencen eller udviklingsarrangementet?

Så kan du besøge vores store udvalg af foredrag.

Her finder du foredrag om blandt andet:

- Effektive ledergrupper
- Visions- og værdibaseret ledelse
- Talentudvikling
- Motivation
- Corporate bullshit
- Udvikling af kultur
- Ledelse i kriser og skandaler
- Feedback.

Vi tør godt love, at foredragene bliver holdt af nogle af Danmarks primære eksperter indenfor hvert emne - både teoretisk og i praksis.

Se de forskellige
foredrag og
ekspertoplæg her





Redaktionen



Redaktør

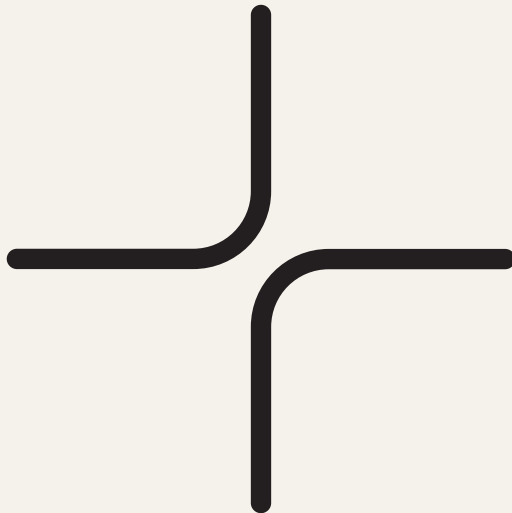
Mikkel Toxvig / mt@lead.eu



Grafiker

Line Krause-Kjær / ikk@lead.eu

LEAD+



Kontakt os



Kontakt@lead.eu



+45 53 37 60 00



lead.eu



LinkedIn



København
Bredgade 45A, 2.sal (II),
1260 København K



Aarhus
Vestergade 43,
8000 Aarhus C