

Kære alle,

Andreas og jeg glæder os rigtig meget til at se jer den 30. oktober. Nu er det endelige program og en god portion baggrundslæsning klar til jer.

Vi mødes den 30. okt. kl. 10-17.30

KL-huset, Weidekampsgade 10 (lokale S 1-2), 2300 København S.

Sund By Ledernetværket er på dagen optaget af **ledelse af forandring**.

Her får I nogle tanker om temaet og en introduktion til vores samtalepartner. I finder to links til artikler om /af Steen Hildebrandt, som I meget gerne må have læst til vi ses.

Artikel fra Ugebrevet MandagMorgen: [Om vækst og bæredygtig ledelse](#)

Artikel fra Vækshus for ledelse: [Steen Hildebrandts 3 råd om at lede forandring](#)

Om formiddagen taler vi os ind på emnet og går i dybden med en case om Sundhedsstaben i Billund kommune. [Lene Bruun](#), der leder Sundhedsstaben, vil fortælle om hvordan sundhedsstaben endte med at få en strategisk central placering tæt på direktionen samt hvilke muligheder og dilemmaer det bringer med sig.

Efter frokost får vi besøg af Steen Hildebrandt der vil sætte lighedstegn mellem forandringsledelse og bæredygtighed.

Vi bruger det sidste af eftermiddagen på at drøfte konkrete udfordringer og dilemmaer som I står med.

Efter det formelle program, går de af os der har mulighed for det, ud og spiser på den nærliggende restaurant Il Buco (5 min. gang fra KL-huset).

Vi glæder os til at se jer.

De bedste hilsner
Andreas Rønne Nielsen & Charlotte Iisager Petersen

Forandring af forandringer

Vi har valgt at sætte fokus på forandringsledelse denne gang, fordi det er et begreb og en teoretisk tilgang til ledelse, der på mange måder, rammer kernen af den opgave I står med.

Hvis vi skal fremme sundheden i vores kommune, skal vi ændre på borgernes adfærd. Den adfærdsændring skal vi opnå gennem vores servicetilbud og vores interaktion med borgerne. Men for at komme dertil skal vi først tilpasse de organisatoriske rammer og medarbejdernes mindset. Altså skal vi forandre det sidste, for at forandre det første.

Ovenikøbet ser det nu ud til, at det momentum, vi har talt om siden årets begyndelse, nu får et voldsomt skub i ryggen af regeringens bebudet reform af det nære sundhedsvæsen. Hvad mon det kommer til at betyde?

Dermed går vi fra en situation hvor vi skulle skabe forandringerne i et tempo der afspejlede det lokalepolitiske engagement, til en situation hvor det er Christiansborg der dikterer forandringer udenom byrådet.

Der er altså god grund til at søge inspiration i tankerne om forandringsledelse.

Fra lineær til kompleks

Forandringsledelse eller Change Management opstod, som en reaktion på videnskabeliggørelsen af ledelse. Ledelse som videnskab førte til en opfattelse af ledere, som en slags generaler der drog i felten, og vandt store slag gennem deres evne til at planlægge og organisere store mængder materiel og mennesker.

I 60'erne fik de første forskere øje på, at de store organisatoriske strategier ofte stødte på grund, fordi medarbejderne slet ikke marcherede i den takt, som generalerne havde beskrevet i deres planer. Medarbejderne reagerede med vrede, sorg, apati, ligegyldighed eller de ignorerede ganske enkelt planerne og gjorde som de plejede.

I 1988 fik den amerikanske ledelsestænk [John P Kotter](#) stor succes med sin bog [Leading Change](#). I bogen argumenterede Kotter for, at vi som forudsætning for at skabe forandring, først skal skabe en brændende platform - *a sense of urgency*.

Sat på spidsen, var Kotters argument, at hvis vi kan overbevise medarbejderne om at forandringen er livsnødvendig, så kan vi også overkomme deres emotionelle modstand og få dem ombord. Den brændende platform er det første af [otte skridt](#) Kotter mener man skal tage, for at nå frem til den ønskede forandring. Altså en linær proces.

Men sideløbende med Kotter, har vi jo haft [Weick](#) og hans tanker om meningskabelse, der viste os, at det der giver mening i en del af organisationen, ikke nødvendigvis giver mening i en anden del. Det kan altså være noget nær umuligt at skabe en brændende platform, alle syntes de står på. Dermed står vi ved noget centralt i den moderne ledelses- og organisationstænkning: virkeligheden er kompleks.

Kunsten at skabe forandringer gennem samtaler

Et grundlæggende tema inden for teorier, der har kompleksitet som genstandsfelt, er, hvordan fremtiden udvikler sig paradoksalt på forudsigelige og uforudsigelige måder. Det er dette vi skal tage højde for i al planlægning, og rummer det paradoks, at vi på en gang skal planlægge og samtidigt opgive ideen om, at det er muligt at følge en plan.

[Patricia Shaw](#), som er en af frontfigurerne bag teorien om komplekse interaktioner, har beskæftiget sig indgående med samtaler midt i det komplekse og uforudsigelige. Ifølge hende og [Ralph Stacey](#), som har udviklet en række idéer sammen, skal vi have blik for, hvad der sker, når vi som ledere forsøger at skabe entydighed i det, som medarbejdere, kollegaer og samarbejdspartnere oplever som flertydigt.

Forandring som myriader af små bevægelser

Ifølge Shaw og Stacey sker forandring ikke som resultat af en planlagt rationel proces. Den forestilling om linearitet, som forandringsprocesser ofte bygges op omkring, er baseret på en forsimpning af den komplekse og uforudsigelige virkelighed, der kendetegner organisationer.

Ifølge kompleksitetsperspektivet er der ikke noget lineært forhold mellem plan og forandring. Både kontinuitet og forandring sker som resultat af, at mange mennesker interagerer med hinanden. Ud af disse myriader af lokale interaktioner, fremkommer nogle mere overordnede handlingsmønstre, som vi som ledere kun har meget lidt kontrol over.

At man ikke kan kontrollere forandring, er en erkendelse, de fleste ledere har gjort sig, men hvordan tager vi konsekvensen af denne indsigt?

Fokus på lokal meningsgørelse

En oplagt konsekvens er at rette en væsentlig del af sin opmærksomhed mod de meningsgørelsesprocesser, som vi drøftede på forrige møde med [James Høpner](#). Det er i de processer, hvor erfaringer fra konkrete projekter, udmeldinger fra styregruppe/direktion/politikere, tilbagemeldinger fra borgere, samtaler med samarbejdspartnere, viden om nye metoder osv. gøres til genstand for samtaler i hverdagen. For det er i de mange samtaler – eller mikrobevægelser, at den organisatoriske identitet og virkelighed bliver skabt og genskabt hver eneste dag.

Både kontinuitet og forandring sker hver dag. Ønsker du som leder at skubbe til bevægelsen, bør du opsøge og engagere dig i de samtaler, som alligevel finder sted – på den måde skaber du rum for, at den løbende meningsgørelse kan få en særlig plads.

Dermed skifter fokus fra at designe og implementere forandring til at designe og tage aktivt del i ”undersøgende samtaler”. Altså skal vi tænke i at skabe relationer og netværk ude i organisationen, der giver os mulighed for at være tilstede i så mange samtaler som muligt.

Vores samtalepartner Steen Hildebrandt

De fleste kender Steen Hildebrandt fordi han igennem mange år har været en af de mest originale ledelses- og organisationstænkere herhjemme. Steen tog fat i forandringledelse som en af de første i Danmark, og udgav sammen med Søren Brandt i 2005 bogen [Ledelse af forandring](#) og i 2010 bogen [Forandringsledelse](#) også sammen med Brandt.

Hvor forandringsledelse i dag er et begreb de fleste kender og som konsulenter smider ind i hver anden sætning, er Steen Hildebrandt rykket videre. Gennem de sidste mange år har han brugt tid og kræfter på at tænke bæredygtighed og ledelse sammen. Derfor er overskriften på hans indspark til os, Forandringsledelse og bæredygtighed.

Nedenfor er igen links til de to artikler af eller om Steen Hildebrandt. Dem må I meget gerne have læst, så vi kan tage udgangspunkt i nogle af hans tanker, allerede fra morgenstunden.

Artikel fra Ugebrevet MandagMorgen: [Om vækst og bæredygtig ledelse](#)

Artikel fra Vækshus for ledelse: [Steen Hildebrandts 3 råd om at lede forandring](#)

Program:

Tirsdag d. 30.10: Sund By Ledernetværket.

09.30	Ankomst
10.00	Introduktion og program
10.30	Oplæg og refleksion / Sundhedssekretariatet, Lene Bruun
11.30	Bordet rundt 1 – I rejser problemstillinger. Vi samler dem til brug for eftermiddagen.
12.00	Frokost
13.00	Steen Hildebrandt / Forandringsledelse og bæredygtighed
15.00	Opsamling refleksion
15:30	Bordet rundt 2 – Vi drøfter jeres udfordringer
17.30	Opsamling / evaluering / næste møde
17.40	Slut / afgang til Il Buco