

Rejsen gennem ingenmandsland

– eller kunsten at være (mellem)leder i forbindelse med organisatorisk transition¹

Thomas Skovgaard

I det, som er blevet kaldt Strukturreformens anden bølge, der ruller fra 2007, tages der for alvor livtag med den konkrete håndtering af reformens krav om bedre, billigere og mere gennemskuelig offentlig opgaveløsning (Pedersen 2004). Hvor hurtigt, hvor godt og hvordan denne proces kommer fra start afhænger meget af den måde offentligt ansatte og deres nærmeste ledere får afsluttet den 'gamle verden', skabt mening om den nye og udstukket veje for fremtiden.

På den baggrund er artiklens fokus en bestemt *relation*, nemlig den mellem medarbejdere og de nærmeste ledere i en bestemt fase af en omfattende organisatorisk forandringsproces, nemlig *transition*.

Med udgangspunkt i såvel forsknings- som mere populærvidenskabelig litteratur samt den mængde af udredningsmateriale m.v., der udgives af eksempelvis Kommunernes Landsforening (KL), vil det blive belyst, hvordan netop denne relation i netop denne fase kan fremme eller hæmme Strukturreformens videre forløb.

I 2006 befinder Strukturreformen sig i det flere har kaldt ingenmandsland – vist nok mest med henvisning til den ikke-krigeriske version af begrebet, som beskriver et sted ingen behersker eller noget som ikke kan defineres præcist (KL 2004a, 9). I skrivende stund (juni 2006) er der eksempelvis et stykke vej endnu, før der mere konkret er styr på, hvordan og under anvendelse af hvilke kompetencer kommunale og regionale enheder fremover skal håndtere de opgaver de løser – nemlig myndighedsfunktioner samt teknisk og velfærdsorienteret service.

Ledere, der udpeges til at tage hånd om en forvaltning, afdeling eller institution, kan forventes at have solid faglig og professionel ballast til at deltage i drøftelser og videre afklaringer af økonomisk råderum,

målsætninger på kort som langt sigt samt eksterne fordringer og interne ønsker om kvalitetsudvikling og -sikring. Mere grelt står det måske til med kundskaberne i at skabe en kultur og et arbejdsmiljø, der kan være med til at opnå og opretholde det engagement, som skal til for at opbygge en bedre og mere effektiv virksomhed (KL 2006a). Med afsæt i det gamle ord om, at 'godt begyndt er halvt fuldendt' sættes der i denne artikel derfor fokus på, hvorledes lokale og regionale ledere kan styre sig selv og medarbejderne igennem ingenmandsland.

I en eller anden forstand bærer alle involverede parter – politikere, offentlige ansatte, interesse- og fagorganisationer, borgere og brugere – et ansvar for, at de nye kommuner og regioner kommer godt fra start

i 2007, og det kan hævdes, at den øverste ledelse bør påtage sig et særligt ansvar for både internt og eksternt at redegøre klart og tydeligt for de nye enheders vision og mission. Ligeledes er det en direktionsopgave at foretage begrundede allokeringer af ressourcer, der synes overhovedet at muliggøre den praktiske håndtering af det én gang besluttede. Meget taler dog for, at den mere langtrækkende virkning af et omfattende forandrings- og fusionsprojekt som Strukturreformen i synlig grad betinges af, at den store gruppe af underordnede ledere evner og har mulighed for at indrette deres ansvarsområde og medarbejderstab efter nye principper, omstændigheder og forventninger.

Det handler om på mikroniveau at gå videre med den øvelse, som er sat i værk på makropolitisk og -forvaltningsniveau. Endnu et historisk øjeblik er under opsejling, "...*hvor der kan vælges nye veje og udlægges spor, som man i lang tid bagefter vil følge....*" (Klausen 2004, 259).

Artiklens ærinde

Fokus er på en bestemt *relation*, nemlig den mellem medarbejdere og de nærmeste ledere i en bestemt fase af en omfattende organisatorisk forandringsproces, nemlig *transition*.

Ambitionen er dels at belyse, hvordan netop denne relation i netop denne fase kan påvirke Strukturreformens videre forløb og dels at give nogle bud på, hvorledes nærledere – der herfra og artiklen ud benævnes mellemledere – kan bidrage til at holde en fornuftig kurs i denne del af reformprocessen.

I artiklens første del skitseres det metodisk-teoretiske afsæt. Herefter indkredses tre kernebegreber: Mellemleder, relation og transition.

I anden del ses der nærmere på mellemlederens rolle og udfordringer i forbindelse med omfattende organisatorisk transition. Fem

elementer, der ofte indgår i sådanne typer af overgangsforløb, beskrives og diskuteres. Denne del af fremstillingen bygger blandt andet på William Bridges' (2003) introduktion til transitionsbegrebet og forandringsledelse. Bridges' overvejelser og analyser af transitionsforløb bygger på en ret så markeret faseinddeling af en organisations transition eller med et andet ord omstilling fra gammel til ny tid. I nærværende artikel er et sådant perspektiv ganske anvendeligt, fordi det i så ren form forholder sig til og gennemgår transition som en proces bestående af en afrunding af 'det gamle', installering af 'det nye' samt intervallet mellem de to punkter. Netop i forbindelse med uigenkaldelige organisationsforandringer som nedlæggelse af arbejdspladser, fusioner mellem to eller flere virksomheder eller politisk gennemførte (kommunal)reformer er de tre faser – afsæt fra fortid, svævet i mellemtid og landing i ny tid – til at få øje på.

Det skal dog understreges, at transition – på såvel individuelt som kollektivt niveau – er en sammensat størrelse, der kun vanskeligt lader sig inddele i rigide intervaller. Med det forbehold in mente er det alligevel klart, at strukturreformprocessen nu og i den nærmeste fremtid befinder sig i transitionens midterste fase – svævet. I deres fremstilling af offentlig fusionsledelse benævner Goldschmidt og Kirkeby den periode for interprocessen, som i grove træk dækker tiden fra der, hvor de generelle og mere specifikke præmisser for en given fusion er på plads til fusionens virkeliggørelse (Goldschmidt & Kirkeby 2005, 91-93). Det er primært interprocessen, svævet, der kredses om i artiklen her, men de to øvrige generelle faser berøres også. Det skal i øvrigt anføres, at det ikke forsøges at forudsige, hvor lang tid denne mellemfase eksakt kommer til at vare i forbindelse med den aktuelle omlægning af landets kommuner. Det ville være halsløs gerning. Mange faktorer, store som små lokale som (inter)nationale, kan spille

ind herpå. På baggrund af erfaringerne fra dannelsesprocessen af Bornholms regionskommune skal det blot anføres, at selvom en ny tid formelt begynder 1. januar 2007, er svæveturen nok ikke slut ved førstkomende årsskifte. Her er den måske i nogle sammenhænge først ved at starte.

I artiklens tredje og sidste del lægges der ud med at markere to forhold – meningsfuld kommunikation og medarbejderinvolvering – der spiller afgørende ind på kvaliteten af transitionsperioden.

Del I: Artiklens teoretiske perspektiv, metode og kernebegreber

Artiklen handler altså om begivenhedsfaser, der allerede er i gang eller snart vil være det. Den er skrevet og tænkt med det formål for øje at give læseren indsigt i og eksempler på, hvorledes sådanne forløb kan tænkes at blive tacklet og håndteret. Helt bevidst er teksten rensset for de store teoretiske armbevægelser. Hermed understreges fremstillingsteknisk den pointe, at tiden mest er til handlings- og praksisorienterede overvejelser uden de store omsvøb.

Ovenstående til trods vil det fornemmes, at udgangspunktet i det følgende er af social- og organisationspsykologisk art. Perspektivet er rettet mod, hvordan enkeltpersoner og grupper – med ét ord sociale aktører – gennem deres handlinger og praksis konstruerer organisationer af mere eller mindre permanent karakter. Denne konstruktion hviler i høj grad på sociale aktørers særegne fortolkning og kommunikative forståelse af givne ramme. Ifølge organisationsteoretikeren Karl Weick (1993) handler sådanne mellem menneskelige udvekslinger mere end noget andet om at skabe fælles mening med hensyn til, hvad der kan anses for rimelige handlinger, og hvad omstændighederne i det hele taget byder. Netop i

forbindelse med organisatorisk transition, hvor der (måske) rokkes ved gældende konventioner og hævdvunden praksis, er det afgørende at være opmærksom på at skabe 'mening og retning' som det hedder i publikationen *Ledelse og fusion* (KL 2006a). Når dagsordenen er forandring, bliver lederens primære mål derfor at levendegøre mulighederne for nye handlemåder, der synes at kunne føre til indløsning af organisationens overordnede mission. I fællesskab med medarbejderne konstrueres forståelser af, hvad der skal og bør gøres og hvad der er muligt (Gergen 2005).

Blikket er primært rettet mod brede medarbejderlag og deres nærmeste ledere, fordi disse griber dybt og direkte ind i den faktiske organisatoriske realisering og tilrettelæggelse af ideale fordringer.

Med udgangspunkt i en bestemt ledelsesmedarbejder relation i et bestemt tidsrum er metoden i det følgende kvalitativ: En indsamlet tekstmængde omsættes til og analyseres i komprimeret form. Der er tale om en synteseorienteret fremstilling i den forstand, at essensen af nuværende viden om genstandsfeltet præsenteres i sammenhængende systematisk helhed (Bjerrum 2005).

Hvad er en (kommunal) mellemlider?

Oftest defineres mellemlidergruppen som en personalegruppe, der både har andre ledere under og over sig. De er forankret i og fokuseret på ét primært fagligt ressortområde (Bendix 1995). Præcist hvor de hører hjemme i det kommunale forvaltningspolitiske ledelseshierarki, er ikke helt klart og måske heller ikke så afgørende her. Det vigtige er at få fat i, at vi har at gøre med ledere, hvis portefølje spreder sig ganske bredt inden for et fagligt afgrænset område og ikke sjældent indbefatter opgaven at koordinere dette faglige område med andre bedst muligt. Mellemlideren er altså en nøglefigur i kommunens tværfaglige og -sektorielle ak-

tiviteter. De har ideelt ansvar for og fokus på både 'fag og helhed', som det formuleres i en artikel om morgendagens kommunale mellemchefer (Jørgensen u.å.), og de er i forbindelse med strukturreformprocessen et afgørende led i overgangen fra det rimeligt velkendte, til det knapt så kendte og mod det ukendte.

Relationer og ledelse

At betone det relationelle begrundes i en opfattelse af ledelse som en *proces*, der "...indebærer, at både den der leder og de som følger bliver påvirket og interagerer i deres stræben efter at nå de opsatte mål" (Hassmén, Hassmén & Plate 2005, 168). Det relationelle er tæt knyttet til det grundsyn, at ledelse og organisation er to sider af samme sag. En tredje side er samarbejde. Perspektivet formuleres hos Hildebrandt og Schultz således: "En organisation er et sted, hvor mennesker arbejder sammen for at nå nogle mål ved at anvende forskellige typer af ressourcer" (Hildebrandt & Schultz 1997). Nogle af disse mennesker er udpeget som ledere. I denne artikel er omdrejningspunktet formelt udnævnte ledere. For de fleste moderne organisationer er det et grundvilkår, at de må være åbne og modtagelige for ændringer og i det hele taget indgå i en mængde transaktioner i regi af løst koblede systemer, der både er med til at sikre organisationens videre eksistens og skabe den usikkerhed, der kommer sig af en omskiftelig virkelighedsverden, som den enkelte (organisation) kun i begrænset omfang selv kan styre (Scott 2003, 125-149). Ledere, der passer i denne virkelighed, må nødvendigvis med fokus på samarbejde og fælles relationer inddrage medarbejdere i konstant dialog og involverende problemløsning med sigte på organisationens behov for forandringsevne, læring og beredskab (Litch 2005). Lettere karikeret står disse værdier i kontrast til fortidens dogmer om harmoni, 'one best way' (én måde at gøre

arbejdet på) og den store strategiske plan (Kollberg u.å.).

Det relationelle perspektiv fører også naturligt til et syn på ledelse som situationsbestemt. Dermed understreges for det første, at der ikke entydigt findes den bedste måde at være leder på. For det andet står det klart, at god ledelse handler om delvist forskellige ting i forskellige sammenhænge og til forskellige tider.

Transition og ledelse

Med henvisningen til situationsbestemt ledelse er vi igen fremme ved begrebet *transition*, der altså i denne artikel optræder i forbindelse med omfattende organisationsforandringer, hvilket vil sige forandringer, som påvirker fundamentale dele af organisationens virke og gennemstrømmer den fuldkommen eller så godt som. Hertil kommer, at der i denne sammenhæng fokuseres på omfattende forandring i store organisationer (målt på antal ansatte, produktionsvolumen, omsætning af varer, mængde af serviceydelser eller andre typer af relevante nøgletal). At begrænse udsynet til store organisationer skyldes ene og alene, at disse byder på særlige udfordringer i forbindelse med at få de ønskede ændringer til at give mening og sætte sig i alle led af en ofte kompleks og mangeartet enhed. I sådanne tilfælde er det afgørende vigtigt, at forandringens igangsættere (typisk i form af topledelsen) får ledelsesniveauer tæt på den enkelte medarbejder og/eller grupper af medarbejdere engageret i processen samt sørger for, at de har kundskaber til og personlig interesse i at være katalysatorer for den givne ændring.

To slags ledelse

At flytte en organisation effektivt samt sikre en fornuftig og langtidsholdbar fusion mellem flere hidtidige autonome enheder fordrer groft taget to typer af ledelsesprocesser.

Den ene er rettet mod at planlægge, tilrettelægge og løbende justere forandringsforløbs rammer. Den sættes tidligt i værk, er som oftest topstyret og ikke sjældent foranlediget af bevægelser i organisationens eksterne miljø. Der kan være tale om markante ejerskift, teknologiske udviklinger, konkurrenters introducering af nye produkter og forretningsmetoder eller politiske omvæltninger og justerede ambitioner. Fokus er på at forbedre organisationens præstationer og slutresultater i relation til opstillede målsætninger (Bendix 1995).

Den anden, transition, handler derimod om den nyorientering, den rejse om man vil, som medarbejdere – personligt og i følgeskab med gamle og nye kollegaer – skal igennem for eventuelt at komme overens med de ændrede omstændigheder og den nye tid. Her er fokus ikke så meget på virksomhedens præstationer og endelige resultater, men mere på værdier som mening, overskuelighed og håndterbarhed. Transition kommer af det latinske *transitus*, der betyder overgang. Ordet er de fleste rejsende bekendt i formen *transit* eller *transithal*. En situation, et sted som for de fleste står som et nødvendigt onde i bestræbelserne på at komme videre. Transitionsprocesser i forbindelse med organisatorisk ændring behøves nødvendigvis ikke at være ubehagelige. På baggrund af andres og egen forskning påpeger Jimmieson, Terry og Callan (2004) dog i deres grundige studie af medarbejders evne til at håndtere organisatorisk forandring, at transitionsprocessen for de fleste i kortere eller længere tid og mere eller mindre dybtfølt vil indebære oplevelser forbundet med forskellige typer af usikkerhed vedrørende hvilke betingelser, krav, målsætninger og opgaver, som vil gælde i den nye organisation kontra den gamle, samt om hin enkelte kan, skal og vil hoppe på den nye vogn.

Meningsskaber

I forbindelse med transition er den ledelsesmæssige hovedopgave at 'skabe mening med galskaben' ved at begrunde fornyelsens nødvendighed og muligheder, vise hvorledes nye initiativer forankres i organisationen samt hvilke konsekvenser dette vil have for organisationens opgaveløsning. Den bedste bringer af disse budskaber til den enkelte medarbejder er erfaringsmæssigt de ledere, der er tættest på – enten dagligt eller i det mindste jævnligt. I forbindelse med organisationsforandringer er det derfor ofte mellemlederens lod at virke som forandringskatalysator ved at udforme en platform for fælles forståelse og accept af den nye enheds kultur (Valentino 2004). Der er tale om en kompliceret proces, der dog samtidig for det meste forventes håndteret inden for et begrænset tidsrum. Krydspresset er til at tage og føle på. Mellemlederen må på relativ kort tid søge indsigt i de behov, ønsker, grundholdninger og værdier, som gør sig gældende i og på tværs af den nye organisation. Formålet hermed er at skabe et godt fundament for en ny, fælles forståelse af mål og mission. Nogen nem opgave er der ingenlunde tale om, men dens succes er afgørende for den planlagte forandrings faktiske succes.

Fusioner – en betinget succes

For så vidt angår fusioner, der for organisationer udgør nogle af de mest dramatiske, omfattende og labile forandringsprocesser overhovedet, er det sådan, at flertallet af disse ikke lever op til de mål, der blev sat herfor (Goldschmidt & Kirkeby 2005, 37-38). Den udeblivende eller betingede succes skyldes sjældent dårligt forarbejde i form af manglende planlægning, ringe omtanke med hensyn til den nye enheds formelle struktur og opgaveprofil, men derimod begrænset fokus på fusionens 'bløde' sider,

som Kommunernes Landsforening (KL) formulerer det (KL 2005, 4).

“Alle ønsker udvikling, men ingen ønsker forandring” skal Søren Kierkegaard have sagt. Udsagnet fanger på god vis en del af den afgørende barriere, der står mellem virkningsfulde og virkningsløse organisatoriske forandringer. Fornuftigvis er de fleste ganske ændringsøkonomiske, hvilket vil sige, at de hverken flytter sig selv eller andre uden grund. Skal mennesket gå positivt og involveret til en forandringsproces, må omkostningerne ved at gøre dette være mindre end de, som er forbundet med at lade være. Det er en ledelsesmæssig opgave at påvise, at tingenes tilstand rent faktisk er således (Goldschmidt & Kirkeby 2005, 20).

Del II: Transitionsledelse – på mellemniveau og i øjenhøjde

I de følgende afsnit sættes der fokus på en række forhold og begivenhedsforløb, der typisk optræder i forbindelse med organisationers ‘vandring’ fra en tilstand og form til en anden. Det primære referencepunkt er, som nævnt, relationerne mellem medarbejdere og deres nærmeste ledere

En begyndelse fordrer en afrunding

I forbindelse med omfattende transitionsprocesser som fusioner går snakken ofte om alt det, som skal til at ske. Der bliver ikke talt nær så meget om det, der slutter. Eller rettere, afslutningen inddrages kun stedmoderligt i den officielle italesættelse af forandringsprocessen og dens konsekvenser. Muligvis skyldes det, at de fleste (ledere) finder det bedst at holde blikket stift rettet mod fremtiden i stedet for at hænge sig i det, som allerede er fortid eller snart vil være det. Heri ligger dog en fare. De færreste kan udvikle en ny grundfæstet fornemmelse for voldsomt ændrede mål med (arbejds)livet,

før der er vinket pænt farvel til gamle vaner og handlemønstre. Mellemlederens rolle er i denne sammenhæng at skabe accept af og rum til at håndtere den uundgåelige slutning. En fremgangsmåde herfor beskrives i KL-bogen *Når vi flytter sammen*, hvor relevante ledelsesniveauer tager initiativ til møder, hvor medarbejdere fra sammenlagte afdelinger og institutioner får mulighed for at sætte ord og billeder på deres hidtidige arbejdsplads. Hensigten er at identificere de elementer ved ‘plejer’, der sandsynligvis kan genbruges effektivt i den nye struktur og kultur (KL 2004a, 95-104). I den forbindelse er det vigtigt, at der sendes det signal, at det er legalt at tale om de bekymringer, der måtte være om den nye kontra den gamle tid (Borchersen 2005; KL 2004a, 121-122). Denne øvelse kan suppleres af opgave- og organisationsbeskrivelser, hvor medarbejdere på oplæg fra og under deltagelse af relevante ledere søger at formulere, skabe klarhed om og intern forståelse for den organisation, der ønskes opbygget. En sådan beskrivelse er pr. definition rettet fremad – og kan næsten få karakter af det, der nogle steder kaldes fremtidsværkssteder – men fremadrettetheden tager uvægerligt udgangspunkt i fortidig og nutidig praksis og erfaringsgrundlag (KL 2004a, 178; Lund 2001a).

Begyndelse, ingenmandsland og foreløbig afslutning

Mellemtiden er ofte svær – også for mellemlederen. Måske er fornemmelsen lidt som den luftartisten har i svævet mellem trapezterne. Det er en tid, hvor nye tekniske systemer, samarbejdsrelationer og standardprocedurer ikke fungerer helt endnu, og de gamle måder er under udfasning.

De bornholmske erfaringer med kommunesammenlægninger tilsiger, at den slags situationer kan forventes at indtræffe i en del kommuner, forvaltninger eller afdelinger i løbet af 2006 og en god tid fremefter (Chri-

stoffersen, Klausen & Lundtorp 2005, 24-45; KL 2006c). I en sådan periode er det afgørende, at mellemlideren får kommunikeret det budskab, at en vis grad af forvirring hos den enkelte og på organisationsplan må og skal accepteres så længe, tendensen går mod en ny normaltilstand, der kan bevirke fornuftig indløsning af såvel den langsigtede vision som de mere jordnære pejlemærker for dagligdagen (Bridges 2003; KL 2004c, 16-19; Væksthus for Ledelse 2006, 9-16). Større dagligdags ændringer kan potentielt udløse følelser af uro, bekymring, angst og vrede blandt medarbejdere (på alle niveauer). Det er afgørende, at gennemslagskraften af disse begrænses. Får de lov at løbe frit, kan de meget vel forhindre den læring og tilpasning, der er nødvendig for at flytte den enkelte og gruppen nærmere de opstillede målsætninger.

Mellemlideren som bindeled

Det er begrænset, hvad topledelsen kan gøre i så henseende. I de nye kommuner og regioner er situationen den, at direktøren og forvaltningscheferne simpelthen er for langt væk – geografisk, fagligt og personligt – til at agere troværdig hjælper. Derudover er de øverste ledelsesniveauer ofte primært engageret i relationerne mellem organisationen og diverse eksterne miljøer. Mellemlideren derimod både kan og skal engagere sig i medarbejderstabens trivsel i transitionsperioden (Mogensen & Eikeland 2005). Én metode er at gøre brug af det skæbnefællesskab som medarbejdere ofte føler de har i forbindelse med 'svære tider'. Mellemlideren skal troværdigt gøre brug af historien om, at 'vi alle er i samme båd'. Troværdigheden består dels i at vise, hvorledes alle ikke kun er ombord, men også hjælper til med at ro og dels i at fremme et kollegialt miljø, hvor man løfter i flok. En sådan idealsituation er altid svær at opnå. Mindre vanskeligt bliver den ikke af, at mellemliderne i de nye kom-

muner og regioner ofte ikke kan gøre brug af fortællingen om den fælles fortid, fordi medarbejderstaben består af en sammenbragt gruppe, der ikke nødvendigvis i udgangspunktet har det helt store til fælles.

Ingen standardløsninger

Der er langt fra blot nogenlunde klare retningslinier for, hvordan den type transitionssituationer håndteres bedst muligt, hvilket sjovt nok bevirker, at der ofte tyes til store ord som 'mod', 'redelighed' og 'drama' når ledelsens rolle i den slags processer beskrives og vurderes (Væksthus for ledelse 2006, 24; Goldschmidt & Kirkeby 2005, 49-52). Måske kan der ikke gives bedre råd til mellemlideren end det at være så præcis og udtalt som muligt, angående de opgaver de nye vilkår byder. I fællesskab med medarbejderne bør der også tidligt tages fat på at opstille kollektive succeskriterier for, hvad der skal leveres i specifikke perioder. Det er i den forbindelse den mellemste leders opgave at sørge for, at medarbejderne er klar over og forstår præmisserne for højere ledelsesniveaers præstationskrav. I den effektive udgave vil den fælles stræben efter at 'gøre det rigtige, rigtigt' over tid skabe en ny fornemmelse af fælles mål og dermed gøre fortiden stadig mindre betydningsfuld (Amtsrådsforeningen m.fl. 2006, 5). Mellemlideren må i den henseende være 'situationen voksen', som det skrives hos Goldschmidt & Kirkeby (2005, 49), hvilket blandt andet indebærer at skabe rammerne for, at opgaver og resultater opnås ved medarbejdernes aktive deltagelse i problemløsninger og ved at udnytte alles evner bedst muligt gennem reel og tillidsvækkende sparring (Væksthus for Ledelse 2005, 12-14; Væksthus for Ledelse 2006, 18-20). Det er altså ikke standardgreb, der skal eftersøges, men derimod – i situationen – effektive løsningsmodeller på definerede arbejdsopgaver. At løsnings effektivitet er situationsbestemte betyder og-

så, at der kan ske ændringer heri under transitionsprocessen. Ledere har ansvaret for at droppe planer eller skrotte beslutninger, der alligevel ikke – den ændrede situation taget i betragtning – findes optimale. I den forbindelse er det afgørende at gøre det tydeligt for involverede medarbejdere, at de gjorde ændringer ikke er et udtryk for mangel på planlægning, men derimod et nødvendigt indgreb for at holde 'snuden i sporet'. I det hele taget handler det om, at såvel ledere som medarbejdere accepterer, at der ikke findes vidundermidler, der gør transitionsperioden nem og smertefri. For lederne, der selv har valgt at stille sig i spidsen, gælder det ifølge uddannelseschef i Århus Amt Annemette Dichmann ydermere, at:

"...de skal være fleksible og kunne tåle usikkerhed, og så skal de kunne tåle at få røven på komedie flere gange om ugen. Hvis ledelsen er usikker på sig selv...smitter det af på medarbejderne" (Amtsrådsforeningen m.fl. 2006, 5).

Ingenmandsland udgør et formativt øjeblik

I lange perioder karakteriseres den offentlige sektors virke af stabilitet og relativ rutineret praksis. Årsagen hertil er at finde i den bestemte orden, der er installeret, hvori involverede parter dirigeres af regler, der er virkningsfulde, fordi de nyder synlig opbakning. Stabilitet og rutine er på mange måder gode ting. Den rutinerede medarbejder i det stabile miljø er uhyre effektiv. På den anden side skaber et udtalt behov for ændrede løsninger på gamle og/eller nye problemer muligheden for at udvikle og fremføre nye idéer, modeller for opgaveløsning og organisatoriske adfærdsmønstre, der på den lange bane viser sig endnu mere effektive. Mellemlederne bør i den sidstnævnte situation påtage sig rollen som entreprenøren, der qua sin nærhed til hverdagsaktiviteter og

det, Søren Winter (2001) kalder markarbejdere, ved, hvor skoen trykker og samtidig er tilstrækkelig langt væk fra det operationelle niveau til at danne sig et overblik og derfra udpege og sammensætte muligheder for såvel konkret problemløsning som mere langsigtede scenarier for effektiv opgavehåndtering (Huy 2001).

Opfindelse + udbredelse = Innovation

Den engelske politolog Peter Hall (1986) skelner mellem politisk 'opfindelse' og 'udbredelse'. Det er klart, at nogen og noget indledningsvist må stå for udviklingen af en ny eller blot revideret offentlig politik inden for et sagsområde eller eventuelt på tværs af flere. Men det er ligeså klart, at det afgørende skridt er at finde i udbredelsen af den originale idé – idealet – samt omdannelsen af dette til faktiske tiltag. Ifølge Hall er det først ved sammenkoblingen af opfindelse og udbredelse, at der kan tales om egentlig 'innovation' – forstået som udviklingen af en ny idé og dens faktiske anvendelse. Det er oplagt, at gruppen af mellemledere med fordel kan gives en hovedrolle i denne sammenkobling under den videre installering af de generelle politiske målsætninger og retningslinier for Strukturreformen. Hvorvidt det så bliver tilfældet er svært at vurdere for nuværende. På den ene side lurer den fare, at topledelsen pr. refleks opfatter mellemledere som forandringsmodvillige og derfor kun på skrømt lytter til deres input, hvilket selvfølgelig hurtigt medfører, at mellemlederne lærer, at det ikke nytter noget at komme med gode idéer – i særdeleshed ikke, hvis de strider mod chefernes køreplan. Mellemlederne påtager sig rollen som det føjelige barn, der tøjler kreativiteten, fordi denne altid indebærer risikoen for fiasko. På den anden side er der allerede nu fra eksempelvis KL sat en række initiativer og netværksdannelser i søen med fokus på netop at få de mellemste ledere på banen

og klæde dem på til deres delvis nye rolle som entreprenør og innovator i det vigtige implementeringsled.²

Mennesker er forskellige

Ovenstående udsagn udgør jo ikke nogen særlig nyhed; men i det ligger en vigtig påmindelse om, at mennesker – i form af medarbejdere – vil bevæge sig gennem overgangen fra gammel til ny tid i noget forskellige hastigheder og på afvigende måder. Det gældende billede er her det af maratonløbet. Der startes på nogenlunde samme tid, men hen ad vejen spredes folk ud over en anseelig afstand – betinget af deres fysiske kapacitet og mentale motivation for at deltage og gennemføre. Nogen løber meget stærkt – de er med for at vinde og overvinde. Andre, nok de fleste, lunter af sted med det formål at være med i en begivenhed, der for hovedparten kan vise sig at være en forhåbentlig rimelig behagelig engangsforeteelse. Så er der bagtroppen, der ikke rigtig har kræfterne eller tilskyndelsen til at deltage. Nogen af dem kommer med lidt skub op ad bakken og venlige tilråb rimelig helskindet igennem. Andre kommer måske nok i mål, men har bagefter brug for en restitutionsperiode. Slutteligt er der den andel af bagtroppen, som af egen fri vilje eller på opfordring udgår af løbet.

Diffusionsteori:

Effektiv formidling af budskaber og virkningsfuld personalehåndtering

Med udgangspunkt i Everett M. Rogers' klassiske diffusionsteori deler danske Anker Brink Lund 'marathonfeltet' op i følgende deltagergupper: Opfindere, frontløbere, medløbere, skeptikere, efternølere og afvisere (Lund 2001b; Rogers 2003). Denne skabelon kan fornuftigvis anvendes på mange niveauer og begivenhedsforløb i relation til Strukturreformen. Er det analytiske blik rettet mod 'den store politik', udgøres opfinderfeltet af højt

profilerede politikere, strukturkommissionen samt bestemte centrale forvaltningsmyndigheder. Frontløberne består af hele kommunale ledelser eller enkelte lokale/regionale topledere, der er hurtige til at lægge sig i selen for reformarbejdet. Holder vi os til gruppen af offentligt ansatte, fyldes de resterende kategorier op af den store masse af mellem- og daglige ledere samt de mangeartede formationer af frontliniepersonale.

I denne artikel er 'den store politik' dog blot en del af baggrunden, ja selve anledningen til det specifikke fokus på mellemlidermedarbejderrelationen i forbindelse med transition. Når det gælder forandringsprocesser af den art, kan mellemlideren med fordel søge at indtænke Rogers' oprindelige typologi. For det første som et redskab til udvikling af en virkningsfuld kommunikationsstrategi. Det virkningsfulde er i denne henseende lig med det mangfoldige. Det samme budskab om eksempelvis 'behov for øget åbenhed overfor brugerne' skal formidles forskelligt til forskellige grupper. Frontløberne skal måske bare have at vide, at åbenhed skal tilstræbes. Skeptikerne derimod skal tilbydes mere håndfaste anvisninger på, hvorledes idealet om åbenhed omsættes i praksis (KL 2004a, 143-152). De eksempler kan frontløberne eventuelt være med til at frembringe. Under alle omstændigheder er det afgørende, at diverse gode budskaber om faglig bæredygtighed, effektivisering og brugervenlighed kommunikeres, således at de trænger meningsfyldt igennem til den tilsigtede målgruppe. Hvad der giver mening for chefen, der længe har været en del af processen og selv synes at have god styr på personlig fremtid, er givetvis svært at forstå for store dele af medarbejderkredsen (Borchersen og Rasmussen 2004; Amdrårdsforeningen m.fl. 2006, 6). Det er begrebet *meningsfyldt*, der skal lægges mærke til her. Mens det givet er således, at langt hovedparten af de offentligt ansatte ønsker at tage en så aktiv del som mu-

ligt i Strukturreformens videre udvikling, er det langt mere usikkert om sådan noget som bredspektrede interne informationskampagner, der skal honorere et krav om at appellere til alle medarbejdere, bidrager synderligt til at styrke bestemte gruppers incitament til at deltage. Hertil kræves en langt mere specifik udformning af generelle budskaber om vision og mission – afstemt efter de særlige kulturelle og (livs)historisk betingede værdier, der hersker i de medarbejdersegmenter, som ønskes påvirket. Uafhængigt af, om formålet er at sælge håndsæbe eller overbevise flere om det tilrådelige i at tage del i Strukturreformen, er det afgørende, at budskaberne herom giver mening og fremstår relevante for de intenderede modtagere. Dette fordrer indgående viden om forskellige målgruppers objektive behov og subjektive motivation (Rogers 2003, 15-16). Mellemliderne har, eller har ret så hurtigt mulighed for at opbygge, dyb og bred viden om netop sådanne behov og motivationsfaktorer.

Mellemliderne kan også bruge diffusions-teorien til personaleledelse og -sammensætning – en afgørende opgave, ikke mindst i transitionsperioden. Kunsten består her i at udnytte de strategiske greb, som diffusionsperspektivet synes at tilbyde. Eksempelvis kan det overvejes at delegere ansvar til medarbejdere, der ofte identificerer problemer og måske ligefrem tilbyder en eller anden form for løsningsmodel. Disse udviser opfinderadfærd. Ligeledes er det erfaringsmæssigt en god idé at tildele frontløbere en synlig og væsentlig rolle hele vejen gennem forandringsforløbet (Rogers 2003, 414-417). Frontløberne udgøres ofte af medarbejdere, der nyder eller hurtigt opbygger respekt i større medarbejderkredse. De kan derfor vise sig uvurderlige i bestræbelserne på dels at holde lidt snor i opfinderne, som til tider kan forventes at løbe hurtigere end godt er for den samlede proces, og dels at få den store gruppe af medløbere og skeptikere til

at engagere sig i opbygningen af den nye organisation. Efterløberne skal der også lyttes til. For det første bunder deres langsommelighed eventuelt i reelle indvendinger enten mod det mål, der stræbes efter eller den måde, hvorpå målet søges indløst (Vedung 2000). For det andet er det (mellemliderens) opgave at modvirke processer, hvormed efterløbernes praksis begynder at forplante sig i større dele af organisationen (McCarthy 2005). I sidste instans kan det også blive (mellemliderens) opgave at dømme personalemedlemmer som afvisere med omflytning eller afskedigelse som yderste konsekvens. Hvorom alting er: Diffusionsteorier à la Rogers kan på mange måder hjælpe mellemlideren i den overordnede opgave med at forandre og forankre.

Er organisationer tilstrækkelig opmærksomme på transition?

Med afsæt i sloganet 'change is evolutionary, not revolutionary' påpeger den amerikanske forfatter, Edward M. Marshall (2000), at der eksisterer en ubalance mellem på den ene side den hastighed, hvormed organisatoriske forandringer ofte fordres gennemført, og så den tid, det tager mennesker fundet i selv samme organisation at påbegynde, gennemgå og forankre relevante holdnings- og adfærdændringer. Helt basalt har den enkelte brug for tid til at afgøre, om de nye udfordringer er værd at investere energi i (her er vi tilbage ved begrebet meningsfuldhed). Derudover er det hos bl.a. Marshall en grundlæggende formodning, at realiseringen af en given organisations formulerede målsætninger eller pålagte ansvarsopgaver er betinget af, at de involverede aktører har interesse i at agere på måder, der fremmer denne realisering. Interesse tænkes ikke sjældent opbygget ved at give så mange som mulig handleevne samt kontrol og ejerskab over beslutninger, der påvirker forandringsprocessen i positiv retning. Igen: Effekten af

denne type af empowermentstrategier, som det hedder på nydansk, sker ikke sådan henover en eftermiddag.

Antagelsen om opbygning af fælles interesse i organisatorisk forandring vedrører aktørernes vilje. En yderligere antagelse knytter sig til, hvorvidt involverede aktører evner at medvirke i opfyldelsen af den vision, de strategiske mål og operationelle ambitioner, der er sat for organisationens virke. Manglende evner er ofte en central forklaring på implementeringsproblemer og -flaskelhalse (Winter 2001) og kan vedrøre både de individuelle og kollektive ressourcer og kompetencer som er til rådighed. Det kan således dreje sig om potentielle deltageres personlige evner (fysisk og mentalt) til at bidrage i processen, de sociale relationer og netværk vedkommende kan trække på i forbindelse med engagementet samt de rammer og hjælpemidler, der stilles til rådighed fra arbejdspladsens side.

At skynde sig langsomt

I en del litteratur angående forandringsledelse fremhæves det, at medarbejdere ofte ikke levnes tid til at opbygge den følelse af begribelighed, handleevne og meningsfuldhed i forhold til det nye på basis af det gamle, som tilsammen er med til at give en fornemmelse af sammenhæng og faktisk progression – for den enkelte og for kollektivet (Bridges 2003; Cameron & Green 2004). Tid er penge, og derfor skal forandringer gennemføres, og 'i kassen' så hurtigt som muligt, hvilket altså indebærer at skynde på folk. Problemet er blot, at denne skyndsomhed meget vel kan medføre nedslidning af det overskud hos medarbejdergruppen, der ellers gør dem robuste over for forskellige (arbejds)livshændelser. Den enkelte betaler selvfølgelig den største pris herfor, men arbejdspladsen og den forandringsproces, som er i gang her, bøder også – eksempelvis i form af øget sygefravær, forringet arbejdsmiljø og manglende

tilfredshed i jobbet blandt de ansatte eller uhensigtsmæssig høj gennemstrømning af (kvalificeret) arbejdskraft (Domagala & Rowles 2002; Nationalt center for Sundhedsfremme på Arbejdspladsen 2005). Alt dette sætter virksomhedens effektive opgaveløsning under unødigt pres og nedsætter i sidste ende den hastighed, hvormed organisatoriske forandringer kan gennemføres. Paradoksalt nok er det altså således, at den højeste hastighed sjældent er den optimale hastighed (Marshall 2000, 113-133).

At mestre situationen

Der er ubetinget noget om snakken. Det at have fornemmelsen af at kunne overkomme de (nye) krav og udfordringer der stilles, er præstationsfremmende og med til at øge chancen for, at ny adfærd og praksis kan opretholdes over længere tid. En hjørnesten i eksempelvis mestrings- og copingteoriene er netop, at strategier for stabil adfærdsændring som et afgørende sigtepunkt må have at styrke deltagerens tro på, at de kan mestre en given opgave (eksempelvis en enkelt handling eller ændring af en bestemt adfærd) i bestræbelserne på at nå et forventet resultat (eksempelvis øget evne til at indfri egne og arbejdspladsens faglige-professionelle ambitioner) (Bandura 1997). På den baggrund bør også mellemlederen søge at øge medarbejdernes forventninger til mestring ved at installere procedurer, hvor den enkelte vejledes i at opstille målsætninger (på kort, mellemlangt og langt sigt) for egen udvikling samt gives adgang til rammer og vilkår, der understøtter indløsning af disse målsætninger. Mestringspotentialitet kan også øges på gruppeniveau via vejledning i målsætning, målstyring og målopfyldelse.

Det fælles mål er bedre opgaveløsning

På den anden side skal der holdes fast i, at formålet med forandringsprocesser som Strukturreformen ikke er at øge medarbej-

dernes trivsel og velbefindende ved at give dem nye spændende arbejdsopgaver, der dog aldrig er sværere end utryghed og usikkerhed undgåes fuldstændig. Den veltilfredse medarbejder er et af midlerne, men målet er en bedre opgaveløsning. Med den forudsætning for øje må mellemløseren søge at finde det Heifetz og Linsky (2002) kalder 'a productive range of distress'. Udgangspunktet for de to forfattere er, at forandringsprocesser – ikke mindst de mere omfattende af slagsen – vil medføre interessekonflikter samt sammenstød af forskellige meninger, holdninger og synspunkter. Disse konflikter og sammenstød kan for så vidt foregå på såvel intra- som interpersonelt niveau samt i større grupper. Håndteres denne særlige situation således, at den mestendels motiverer og medfører forbedret præstationsevne, er den gavnlig for den egentlige målsætning, og ledelsen bør ifølge Heifetz og Linsky gøre brug heraf. Det kan eksempelvis gøres ved at fokusere på kontante, eksterne krav om øget og målbar produktivitet og effektivitet samtidig med, at medarbejderne synligt inddrages i og dermed ansvarliggøres for problemløsningsprocessen. Erfaringer fra sammenlægning af de bornholmske kommuner viser, at medarbejderne foretrækker at være involveret så meget som muligt, også selvom der tydeligvis er tale om en topstyret proces (KL 2004b). Formålet med at fokusere på krav og ansvarlighed er at 'holde dampen oppe', uden at folk koger helt ud. Heifetz og Linsky gør opmærksom på, at de fleste medarbejdere vil søge at få ledelsen til at 'skrue ned for varmen'. Mange ønsker af den slags er derfor måske bare udtryk for, at arbejdsmiljøet har den rette temperatur til hårdt arbejde. Ordvalget hos de to forfattere er som forventet hos amerikanske professorer i organisation og ledelse: Ret så bramfrit og uden filter. Måske skurrer det lidt i ørerne på en kollektivistisk orienteret skandinav, men de to Harvard-folks bud-

skab er velkendt. Det drejer sig om at skabe optimal spænding. På den ene side ikke for høj, således præstationen påvirkes negativt. På den anden side ikke så lav, at præstationen bliver under det, den ellers kunne have været. Det gælder om at finde den rette balance mellem de krav, der stilles og de ressourcer, der rådes over i bestræbelserne på at leve op til disse krav. For den ansvarlige leder er der tale om en svær balancekunst, som fordrer konstant overvågning og regulering. Vanskelighederne består blandt andet i at styre den nødvendige vekselvirkning mellem 'fuld damp frem' og 'pusterum' samt i det at tage højde for, at spændingsniveauet for den bedste præstation er ganske individuelt, hvilket må accepteres samtidig med, at det er organisationens optimale spændingsniveau, der er hovedsigtet.

De små sikre skridt

Kotter (1996) sandsynliggør i sin bog, *Leading Change*, at den bedste præstation i relation til organisatorisk transition opnås ved at der løbende gives specifik feedback på fremskridt og eventuelle fejltrin i forbindelse med bestræbelserne på at indløse konkrete og udfordrende målsætninger. Via Kotter bliver vi opmærksomme på, at nok er indløsning af langsigtede og perspektivrige idealer for Strukturreformen som eksempelvis 'lighed mellem borgerne' (Pedersen 2004, 40) det afgørende, men der bør opstilles en række synlige milepæle, hvorudfra kvaliteten af de foreløbige anstrengelser kan vurderes. For det første fordi det hermed bliver muligt at justere, hvad der måtte have behov herfor. For det andet, og det er det centrale i denne sammenhæng, fordi milepæle i form af ambitioner på kort og mellemlangt sigt giver mulighed for en mål-baseret diskussion af processen hidtil og anledning til at fejre de 'små' sejre (McCarthy 2005). På den helt korte bane kan sådanne milepæle handle om at få praktiske forhold,

eksempelvis endelig lokalefordeling for den nye afdeling, på plads. Med overskriften 'at demontere frustrationer' rammer Væksthus for Ledelse i deres udgivelse angående den første tid som leder af en fusioneret organisation meget godt vigtigheden af at synliggøre den slags sikre små skridt mod nye tider (Væksthus for Ledelse 2006, 16). Det er sandsynligt, at Strukturreformen vil medføre, at mange af de opbyggede systemer – formelle og uformelle – for opgaveorienteret feedback fjernes (Narine og Persaud 2003). På baggrund af de ændrede fordringer til opgaveløsning er det en ledelsesopgave at tage initiativet til hurtig genopbygning af sådanne systemer i nyt regi.

Del III: Kommunikation, fællesskab og nærvær

Artiklens tredje og sidste del starter med en påmindelse: God transitionsledelse handler om det at skabe attraktive fællesskaber, som appellerer positivt til ansatte og giver dem lyst til at indskrive sig i den nye organisations vision og virkefelt. Hvorvidt, hvordan og hvornår den enkelte medarbejder er klar og villig hertil er i sidste instans en individuel sag, men den effektive leder er i den henseende den, der har og evner at udvise empati samt leverer en stor grad af ledelsesmæssig tilstedeværelse, nærvær og mod. Ambitionen er at gøre det tydeligt for medarbejderne, hvordan deres indsats spiller en rolle for og skal måles på virksomhedens samlede præstation. Det er nogle andre kompetencer end de klassiske (mellem)leder funktioner som administrator med fokus på internt overblik og risikominimering samt ekspertrollen med afsæt i egen indsats og faglig supervision (Kruse, Juhl & Pedersen 2004).

Forskning i transitionsledelse og omfattende organisatorisk forandring har været på banen i en årrække. Overraskende nok er det kun i relativt få tilfælde, at denne forskning

faktisk søger at sammenholde kvaliteten af netop denne type ledelse med den forandrede organisations præstationer på kort, mellem- og langt sigt. Er fokus som her på mellemledere og transition i relation til større reformer inden for den offentlige sektor, er videnskabsmængden angående den faktiske betydning af transitionsperioden ret så sparsom.

Der er dog særligt to generelle forhold, som forskere og erfarne praktikere er enige om spiller afgørende ind på såvel transitionsperioden som tiden herefter.

Der skal kommunikeret og informeret

For det første kan betydningen af klar og konsistent kommunikation nærmest ikke overdrives i forbindelse med bestræbelserne på at udbrede kendskabet til og skabe forståelse for og accept af forandringsprocessen. Der skal, som tidligere anført, kommunikeret meningsfuldt, hvilket indebærer målgruppespecifikke og veltimeede udmeldinger om, hvad forandringen består af, hvorfor den er nødvendig og hvilke konsekvenser den forventes at få på individuelt og kollektivt niveau. Som det noteres i en erfaringsopsamling fra én af de kommende storkommuner: Strukturreformens ..

"... overordnede visioner og budskaber bør oversættes og konkretiseres, så de giver mening for den enkelte... En vellykket forandringskommunikation er... med til at skabe tryghed... og engagement omkring forandringsprocessen" (Jakobsen & Scheibel 2006).

Erfaringsmæssigt er det sådan, at såfremt forandringsrationalet er velkendt og klart formuleret, og så længe forandringshastigheden ikke er alt for voldsom, så har de fleste ikke de store kvaler med at acceptere og følge med processen (Stewart & Kringas 2003). Etablering af disse omstændigheder hører til transitionsledelsens kerneopgaver. Heri ligger nemlig kimen til, at der kan op-

bygges og opretholdes en fælles forståelse og anerkendelse af opgaveløsningens indhold og målsætninger. Det er også her, forudsætningerne bliver lagt til etablering af et positivt gruppesammenhold med veludviklet, opgaverelateret intern kommunikation. På den baggrund er det problematisk, at mange ledere vurderes som dårlige kommunikatorer. Det gælder også de nærmeste chefer, der ellers af mange medarbejdere opfattes som en vigtig og troværdig informationskilde og dialogpartner (www.mannov.dk). Ligeledes er det mindre opløftende, at folk med stor erfaring ud i forandringsprocesser anfører, at ledere i forbindelse med transitionsperioden ofte informerer og kommunikerer for lidt og med for ringe frekvens. Slutteligt er der kun sjældent fokus på, at også en kommunikationsstrategi er en måde at involvere og forpligte medarbejderne tidligt i forløbet ved at inddrage dem i udvikling og planlægning heraf (Narine & Persaud 2003).

Medarbejdere skal involveres

For det andet er et af de mest velfunderede udsagn i litteraturen angående organisationsforandring, at (reel) medarbejderindflydelse på så store dele af planlægnings- og implementeringsforløbet som overhovedet mulig mindsker forandringsmodstanden, øger tilliden mellem de involverede parter og motiverer til stræben efter fælles mål. På den baggrund er det mellemliderens opgave at fremme dialog og involvering – i høj grad også for at undgå 'kollektiv tavshed', hvor ingen siger noget, enten fordi de er ligeglade og uengagerede, eller fordi lederen fremtræder styrende og ensidigt bestemmende. En sådan tavshed er aldrig at foretrække, men er selvklart ekstra giftig i en organisation under omlægning og med fokus på opgaver, hvis karakter og bedste løsningsmodel ikke kendes – i hvert fald ikke fuldt ud. I den situation skal hyppig, præcis, opgaverelateret og konstruktiv feedback og vidensudveksling

formuleres som et selvstændigt succeskriterium. Samtidig er det hele tiden en ledelsesopgave at søge den rette balance mellem på den ene side de udfordringer, som medarbejderne stilles overfor, og på den anden de erfaringer og ressourcer, der umiddelbart kan bydes ind med. Det gælder også i forbindelse med medindflydelse. Tilbage står, at fordelene ved medarbejdernes deltagelse i at identificere og diagnosticere, hvori de nye udfordringer består og udviklingen af løsningsmodeller herfor, mere end opvejer de eventuelle ulemper forbundet hermed. Dette gælder i særdeleshed i det lange sigte – eksempelvis derved, at medarbejderne nok i højere grad end ellers kan forventes at have forståelse for de resultat-, præstations- og procesmål, der opstilles for den fælles virksomhed (Litch 2005).

Den optimale medarbejder-leder relation synes altså at være den, hvor såvel opgaver som gruppeinteraktion prioriteres fuldt ud. Medarbejdernes egen vilje til at præstere udfordres ved at opstille høje, realistiske og målbare succeskriterier. På denne vis kan høj produktivitet kombineres med stor trivsel. Lederens adfærd påvirker selvklart medarbejderstaben. Det har således vist sig, at en demokratisk ledelsesstil med vægt på klar og positiv feedback, social støtte og eksplicite mål bidrager til (omkostnings)effektiv opgaveløsning og høj grad af personaletilfredshed (Hassmén, Hassmén & Plate 2005, 168-172).

Sammenfatning:

'Ikke at syne, men at være'

Med afsæt i et social- og organisationspsykologisk perspektiv samt et særligt fokus på det, der er kaldt den organisatoriske transitions interproces, er der i denne artikel argumenteret for, at

- virkningsfuld transitionsledelse fokuserer på meningskabelse. Rationalet bag og

mulighederne i den fornyelse, som transitionen er en nødvendig del af, skal begrundes, således den fremstår efterstræbelsesværdig for alle involverede parter. Så længe forandringshastigheden ikke er alt for voldsom, vil de fleste acceptere og kunne følge med processen.

- i forbindelse med transitionsforløb i større organisationer er det oftest mellemlederens lod at virke som forandringskatalysator ved at udforme en platform for fælles forståelse og accept af den nye enheds kultur og opgaveportefølje.
- transitionsprocessen i forbindelse med de kommunale reformer er forbundet med usikkerhed blandt brede udsnit af den involverede medarbejderstab. Et element i god transitionsledelse er at udlægge usikkerhedens tilstedeværelse som et udtryk for nye muligheder på såvel individuelt som kollektivt niveau.
- måske særligt i transitionsperioden bør (melleml)ledere og medarbejdere forpligte hinanden på at besvare spørgsmålet: Hvordan skaber vi en organisation, der fremmer alle medarbejders intelligente og kreative adfærd med fokus på den ideale målsætning om bedre, mere retfærdige og effektive offentlige ydelser og services?
- den medinddragende dialog, som i videst mulig udstrækning bør finde sted i også

Strukturreformens transitionsperiode, skal fortsætte. Hyppig, præcis, opgaverelateret og konstruktiv feedback og vidensudveksling mellem medarbejdere og ledere må fremhæves som et selvstændigt kvalitetsstempel for det fælles virke.

For kommunale og regionale ledere med ansvar for at implementere Strukturreformens principper og fordringer drejer det sig i det hele taget om 'ikke at syne, men at være', som det hedder hos Jørn Hansen (2003) i et værk, der blandt andet handler om et bestemt stykke Danmarkshistorie præget af såvel 'ingenmandsland' som transition – nemlig 1920'ernes Sønderjylland. Med citatet fra Hansen henvises der til, at virkningsfuld transitionsledelse ikke foregår på distancen. Her er der tværtimod brug for samlingspunkter, nærvær og formulering af (nye) tilhørsforhold.

Det er fra denne erkendelse, lokale og regionale mellemledere må tage afsæt, og med den viden in mente, at det svære sjældent består i at skabe forandring under særlige omstændigheder, men derimod i at fastholde det, der af den ene eller anden grund opfattes som forbedret praksis, når hverdagen melder sig. Der er ingen vej uden om: Det er det lange seje træk, det nu gælder. Alene af den grund er det værd at minde om Piet Heins lov om de tre T'er: Ting Tager Tid.

NOTER

1. I forbindelse med udarbejdelse af artiklen har forfatteren nydt stor gavn af kommentarer på hele eller dele af manuskriptet fra lektor Flemming Svejstrup og lektor Charlotte Worm, begge fra Syddansk Universitet, det Sundhedsvidenskabelige Fakultet. Ligeledes har redaktørerne af dette nummer af Tidsskrift for Arbejdsliv samt to anonyme bedømmere bidraget med konstruktive kommentarer og forbedringsforslag.
2. Som eksempler på aktiviteter møntet på at opkvalificere lokale og regionale mellemledere til fremtidens udfordringer kan nævnes KL-konferencen, afholdt i marts 2006, vedrørende '... de gode HR-processer og historier – når holdet af medarbejdere skal sættes i kommunerne' (<http://www.kl.dk/350915/>) og det netværk for ledere af sammenlagte enheder som KL tog initiativ til i starten af 2006 (<http://www.kl.dk/netværkforledereaffusioneredeenheder>).

REFERENCER

- Amtsrådsforeningen m.fl. (2006): *Reform og Sundhed*, København.
- Bandura, Albert (1997): *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, New York, WH Freeman.
- Bendix, Henrik W. (1995): *Middle managers as implementors of intensive change*, København, Samfundslitteratur.
- Bjerrum, Merete (2005): *Fra problem til færdig opgave*, København, Akademisk Forlag.
- Borchersen, Hanne (2005): Kan man tale om bekymringer?, *Nyhedsmagasinet Danske Kommuner*, 32, 44-45.
- Borchersen, Hanne & Bente Buhl Rasmussen (2004): Ledelse i fusions-tider, i *Nyhedsmagasinet Danske Kommuner*, 2, 32-33.
- Bridges, William P. (2003): *Managing Transitions: Making the Most of Change* (2nd edition), New York, Perseus Publishing.
- Cameron, Esther & Mike Green (2004): *Making sense of change management*, London, Kogan Page.
- Christoffersen Henrik, Kurt Klaudi Klausen & Svend Lundtorp (2005): *Kommunesammenlægning – Professionalisering af politik og administration. En undersøgelse af Bornholms Regionskommune*, København, akf forlaget.
- Domagala, Susan E. & Connie J. Rowles (2002): Capacity for change, i *Nursing Management*, 33, 7, 34-35
- Gergen, Kenneth J. (2005): *Virkelighed og relationer: tanker om sociale relationer*, 2. udg., København, Dansk Psykologisk Forlag.
- Goldschmidt Lars & Ole Fogh Kirkeby (2005): *Fusionsledelse i det offentlige – en huspostil for strukturreformens ledere*, København, Børsens Forlag.
- Hassmén, Peter, Nathalie Hassmén & Johan Plate (2005): *Idrætspsykologi*, København, Frydenlund.
- Hall, Peter (1986): *Governing the economy – the politics of state intervention in Britain and France*, New York, Oxford University Press.
- Hansen, Jørn (2003): *Ikke at syne, men at være*, Odense, Syddansk Universitetsforlag.
- Hatch, Mary J. (1997): *Organization Theory: Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*, New York, Oxford University Press.
- Heifetz, Ronald A. & Marty Linsky (2002): A survival guide for leaders, i *Harvard Business Review*, 80, 6, 65-74.
- Hildebrandt, Steen & Majken Schultz (1997): Indledning, i Steen Hildebrandt & Majken Schultz (red.): *Fokus på sygehusledelse*, København, Munksgaard.
- Huy, Quy N. (2001): In praise of middle managers, i *Harvard Business Review*, 79, 8, 72-79.
- Indenrigs- og Sundhedsministeriet (2005): *Kommunalreformen – kort fortalt*. Tilgået d. 20.12.2005: www.im.dk.
- Jakobsen, Mette K. & Anne-Mette Scheibel (2006): Reform i praksis: Forandringskommunikation – hold gryden i kog, i *Nyhedsmagasinet Danske Kommuner*, 20, 14-15.
- Jimmieson, Nerina L., Deborah J. Terry & Victor J. Callan (2004): A longitudinal study of employee adaption to organizational change: The role of change-related information and change-related self-efficacy, i *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 1, 11-27
- Jørgensen, Ole (u.å.): *Sværere at være mellemchef*. Tilgået d.08.02.2006: www.lederweb.dk
- Klausen, Kurt Klaudi (1996): *Offentlig organisation, strategi og ledelse*, Odense, Syddansk Universitetsforlag.
- Klausen, Kurt Klaudi (2004): *Strategisk Ledelse – de mange arenaer*, Odense, Syddansk Universitetsforlag.
- Kollberg, Anne (u.å.): *Hvad er god ledelse egentlig?* Tilgået d.08.02.2006: www.lederweb.dk.
- Kommunernes Landsforening (2004a): *Når vi flytter sammen – Ledelse af kommunale fusioner*, København, Kommuneinformation.
- Kommunernes Landsforening (2004b): *Erfaringer med kommunesammenlægning – de første fem eksempler*, København, Kommuneinformation.
- Kommunernes Landsforening (2004c): *Procesguide for kommunesammenlægning*, København, Kommuneinformation.
- Kommunernes Landsforening (2005): *Tema-guide om HR-ledelse (1. version)*, København, Kommuneinformation.
- Kommunerne Landsforening (2006a): *Ledelse og Fusion. Fire pejlemærker når en fusioneret forvaltning, afdeling eller institution skal godt*

- fra start. Tilgået d.14.02.2006: www.kl.dk.
- Kommunernes Landsforening (2006b): *Inspira-tionsnotat: Nye opgaver og sammenhænge i op-gaveløsningen – foreløbige overvejelser*. Tilgået d.12.02.2006: www.kl.dk
- Kommunernes Landsforening (2006c): *Proces-guide for nedlukning af kommuner*. Tilgået d. 15.06.2006: www.kl.dk.
- Kotter, John P. (1996): *Leading Change*, Boston, Harvard Business School.
- Kruse, Poul, Henrik J. Nielsen & Bente H. Peder-sen (2004): *Ledelse – hvor svært kan det være?*, Viby, JP Erhvervsbøger.
- Litch, Bonnie (2005): Facing change in an orga-nization: How to chart your way through the chaos, i *Healthcare Executive*, 20, 5, 20-24.
- Lund, Anker Brink (2001a): Fremtidsværksteder, i Finn Kamper-Jørgensen & Gert Almind (red.): *Forebyggende Sundhedsarbejde (3. udg.)*, København, Munksgaard, 308-310.
- Lund, Anker Brink (2001b): Sundhedsformid-ling, i Finn Kamper-Jørgensen & Gert Al-mind (red.): *Forebyggende Sundhedsarbejde (3. udg.)*, København, Munksgaard, 239-254.
- Michelsen, Johannes (2003): Offentlig ledelse bli-ver stadig mere komplekst, i Svend Ole Mad-sen & Helge Tetzschner (red.): *Fra organisation til organisering – offentlig ledelse i smeltediglen*, København, Børsens Forlag, 20-35.
- Marshall, Edward M. (2000): *Building trust at the speed of change*, New York, AMACOM.
- McCarthy, Jonathan E. (2005): Five concepts for creating change, i *Nursing Management*, May, 36, 5, 20-22.
- Mogensen, Hans & Turid Eikeland (u.å.): *Mel-lemleder i en fusionstid*. Tilgået d.19.01.2006: www.dk.kl.dk.
- Narine, Lutchie & David D. Persaud (2003): Gaining and maintaining commitment to large-scale change in healthcare organiza-tions, i *Health Service Management Research*, 16, 3, 179-187.
- Nationalt center for Sundhedsfremme på Ar-bejdspladsen (2005): *Borgerrettet forebyggelse og sundhedsfremme på arbejdspladsen: Sådan kan kommunen leve op til sit nye myndigheds-krav*, Horsens Bogtrykkeri.
- Pedersen, John Storm (2004): *Nye rammer – of-fentlig opgaveløsning under og efter strukturre-formen*, København, Børsens Forlag.
- Rogers, Everett M. (2003): *Diffusion of Innova-tions (5 ed.)*, New York, Free Press.
- Scott, W. Richard (2003): *Organizations – ratio-nal, natural and open systems*, Upper Saddle River, N.J., Pearson Higher Education.
- Stewart, Jenny & Paul Kringas (2003): Change Management – Strategy and values in six agencies from the Australian public service. *Public Administration Review*, 63, 6, 675-688.
- Thomsen, Jens Peter Frølund (1997): *Moderne Politikbegreber – Introduktion til Systemanalyse, Marxisme og Diskursanalyse*, Århus, Systime.
- Valentino, Caterina L. (2004): The role of mid-dle management in the transmission and in-tegration of organizational culture, i *Journal of Healthcare Management*, 49, 6, 393-404.
- Væksthus for Ledelse (2005): *Ledere der lykkes*, København.
- Væksthus for Ledelse (2006): *De første 100 dage – som leder af en fusioneret organisation*, København.
- Vedung, Evert (2000): *Public Policy and Program Evaluation*, New Brunswick, Transaction Publishers.
- Weick, Karl E. (1993): Sensemaking in or-ganizations: Small structures with large consequences, i J. Keith Murnighan (red.): *Social Psychology in Organizations: Advances in Theory and Research*, New Jersey, Prentice Hall, 10-37.
- Winter, Søren (2001): Implementeringsforsk-ningen og dens relation til evaluering, i Peter Dahler-Larsen & Hanne Kathrine Krog-strup (red.): *Tendenser i evaluering*, Odense, Syddansk Universitetsforlag, 61-78.
- www.mannov.dk (u.å.): *Kommunefusioner – også et spørgsmål om kommunikation*. Tilgået d. 22.02.2006.

Thomas Skovgaard, cand.scient., ph.d., Adjunkt ved Syddansk Universitet, Institut for Sundhedstjenesteforskning, Forskningsenheden for Sundhedsfremme
e-mail: tsk@health.sdu.dk