



Danske Regioner m.fl.

NYE TRENDS i samarbejde og organisering 2015

- **Forandringsledelse - den strategiske udfordring**
- **Tillid, samarbejde og erobringen af fremtiden**
- Kurt Klaudi Klausen, professor i offentlig organisation og ledelse, mangeårig leder af MPM og FMOL, Institut for Statskundskab, Syddansk Universitet



Tankegang & budskaber når I skal skabe fremtidens hospital

- Det kommer til at kræve samarbejde – der skal etableres et VI!
 - På hospitalet, i regionen, på tværs af regioner, kommuner, PLO
 - Samarbejdsstrategier, Co-creation
- Og der skal etableres tillidsrelationer!
- Litteraturen og de basale forestillinger om organisatorisk forandring
 - Procesvalg og sandsynlige barrierer
 - Realisme: det lange seje træk og der skal være alignment
- Den strategiske udfordring ved at skabe fremtidens sundhedsvæsen
 - Fremtiden skal forestilles, skabes og erobres
 - Der skal udvikles meningsfulde strategiske narrativer
 - Stil de eksistentielle spørgsmål
- Redskaber: tre F'er
- Tal sammen: den intelligente strategiske samtale

Vi har brug for helte og heltinder, men de kan ikke gøre det alene!

- Meget er på spil, meget kan gå galt, og det bliver ikke nemt: følelser, energi og interesser på spil.
- Samarbejde er en forudsætning for at skabe fremtidens hospital!
 - Fælles sprog/bevidsthed, kultur, tro
- Det store fællesskab og nedbrydningen af vi-de-relationerne
 - Råderum, oversættelse og alignment
- Lederne må træde i karakter og blive professionelle
 - Ikke primus inter pares
 - Ingen må være bange for hinanden
- Der må etableres tillidsfulde relationer
 - Tilliden må have en retning og gå begge veje
 - Empati og menneskeligt overskud
 - I/Vi har forudsætningerne: social kapital og lav magtdistance

Udpluk af litteraturen

- bare der var en formel!

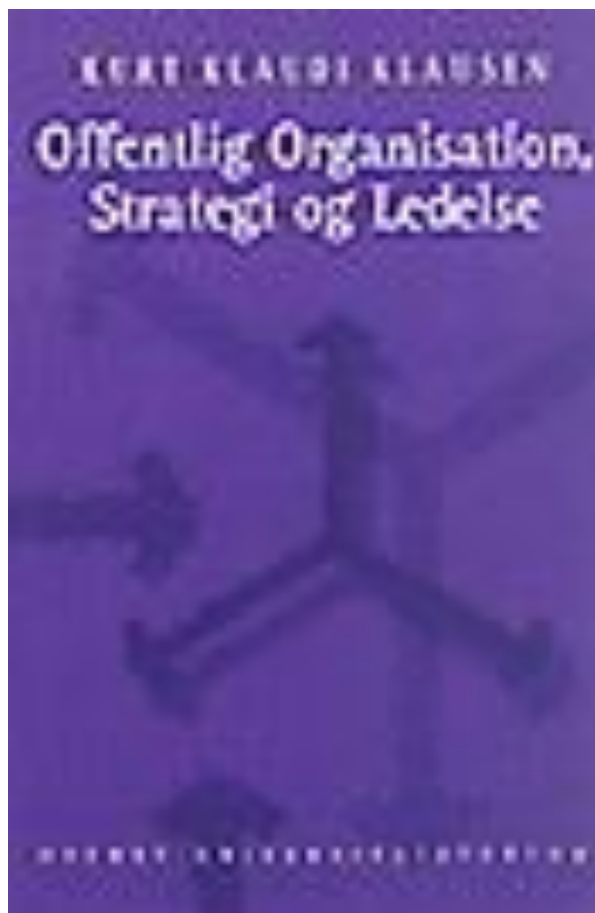
■ **Generel litteratur om forandring og succes**

- *Aryris: Overcomming organizational defences, 1990*
- *Buchanan & Boddy: The Expertise of the Change Agent, 1992*
- *Kotter: Leading Change, 1996*
- *Peters & Watermann: In Search of Excellence, 1982*
- *Collins & Porras: Built to last 1996*
- *Collins: From good to great, 2002*

■ **Litteratur om dansk sundhedsvæsen**

- *Bentsen, Borum m.fl. eds. Når styringsambitioner møder praksis, 1999*
- *Hildebrandt, Klausen og Nielsen eds. : Sygehusledelse, 2003*
- *Risak og Larsen: Når modstand giver mening, 2007*
- *Bendix & Digman m.fl eds.: Hospitalsledelse, 2012*
- *Pedersen og Petersen eds. Fremtidens hospital, 2014*

Tre bøger om strategisk ledelse: 1996, 2004 og 2014

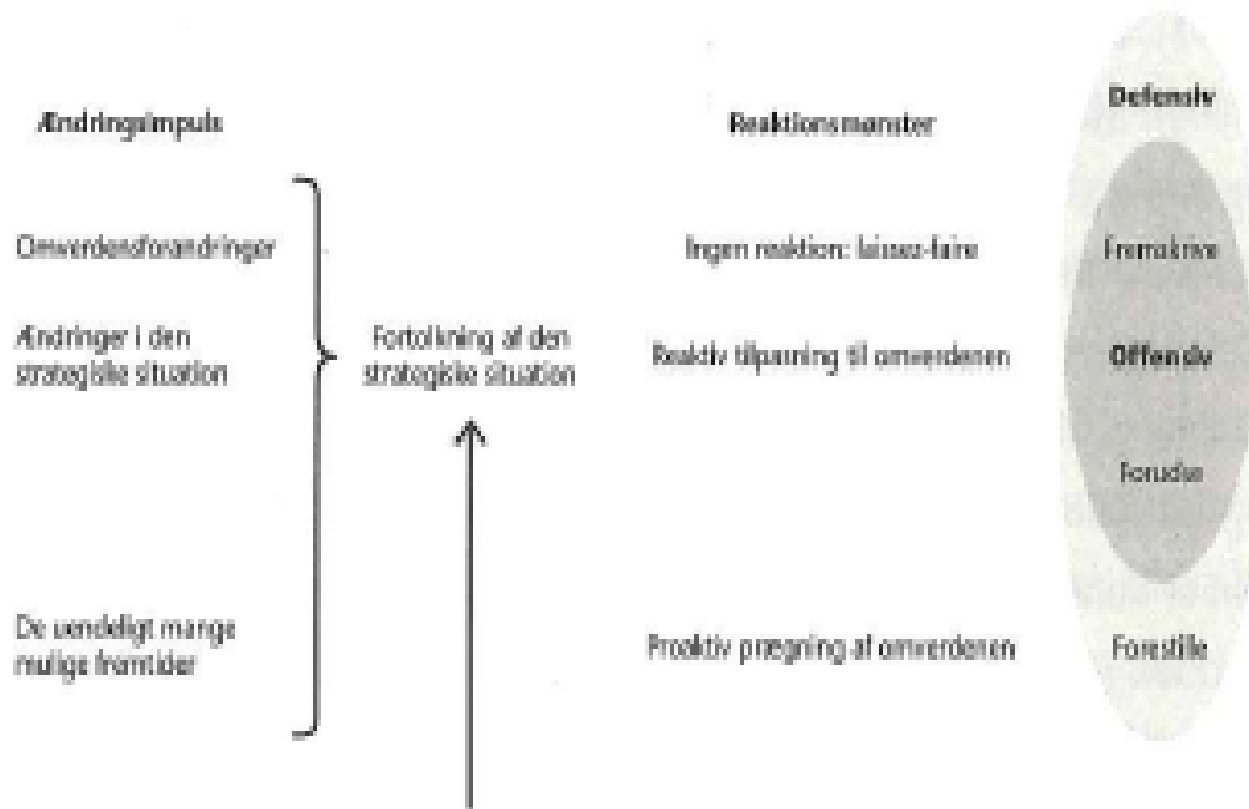


De eksistentielle spørgsmål

- Hvem er vi, hvor kommer vi fra, og hvor er vi på vej hen?
- Hvad lever vi af?
- Hvad truer vores eksistens og indløsningen af vores overordnede mål?
- Hvad er vores antagelser og teori om fremtidig succes?
 - Missionen givet hvad er da visionerne?
 - Politikernes (i region og på Christiansborg), jeres visioner
 - Givet visionerne hvad er da strategierne (de strategiske prioriteringer)?
 - Direktion, centre, afdelinger

Generel forståelsesmodel (Klausen 2014, model I side 32) lang pil = den strategiske samtale

Model 1: Offensiv eller defensiv – passiv tilpasning eller offensiv prægning af omverdenen i samtiden og fremtiden?



Værktøjer: de tre F'er

- **Fremskrive (og tilpasse)**
 - Oplæg baseret på tilgængeligt materiale typisk i form af interressent, netværks, SWOT, PEST, portfolio, værdikæde / værdiprofiler, arena og five-forces analyser
- **Forudse (og reagere)**
 - Hvad kan I forudse vedr. det der kan/vil ske (politisk cyklus, aktørreaktioner, barrierer eller lignende)
- **Forestille (og skabe)**
 - Hvilke visioner, hvilke innovative tiltag, radikal eller inkrementel innovation?
 - Strategi-innovation-entreprenørskab!
 - Fremtidsværksted, Scenarier, blå oceaner, the grid, Teori U m.m. ?

Anledning til refleksion, eftertanke og genopfindelse

- Paradigmeskifter (samtids-, ledelses- og teknologidrevet)
 - I synet på, hvad der skal styre indretningen/strukturen
 - I synet på sundhed og sygdom
 - I synet på samarbejdet mellem region og kommuner og PLO og pårørende og civil samfund
 - I synet på samarbejde og på ledelse
- Fremtiden kommer under alle omstændigheder, hvorfor ikke tage skæbnen i egen hånd?
- Fjenden ligger i selvfedmen og ureflekteret ”plejer”: så hvad er jeres antagelser, jeres teori om fremtidig succes?
- Fremtiden skal forestilles, skabes, erobres!

Den (intelligente) strategiske samtale som kan styrke det fælles VI

- En samtale hvor strategier kan udvikles, trykprøves og revideres
 - Spilleregler: ligestilling
- Ledelsen laver udspil vedr. vision, og strategisk situation
 - Tilbyder en fortolkning til modsigelse og fælles diskussion
 - Henimod etableringen af fælles/kollektive forestillinger
- Hvem skal være med (fora)
 - Bestyrelsen og ledelsen
 - MED udvalg og TR - yderligere medarbejdere?
 - Patienter?
 - Patientforeninger/andre interessenter?
 - Kan politikerne inviteres med?