



Strategi & Ledelse

Uddrag af artikel trykt i Strategi & Ledelse.
Gengivelse af denne artikel eller
dele heraf er ikke tilladt ifølge
dansk lov om ophavsret.

Børsen Ledelseshåndbøger er
Danmarks største og stærkeste
videns- og udviklingsklub. Uanset
hvilket område eller emne du
beskæftiger dig med, får du her
et komplet opslagsværk på print,
cd-rom og internet, der giver
dig overblik og indsigt.

Ledelseshåndbogen er et praktisk
og overskueligt værktøj til dig,
der vil være 100% opdateret
inden for et bestemt område
– selvom du har en travl hverdag.

© Børsen Forum A/S, 2010

Den fjerde isme

– *Fire veje til forandringsledelse*

af direktør Klaus Guldbrandsen, kg@kk-leder.dk,
K&K Lederudvikling A/S



1. Indledning

Forandringens vinde har gennem de sidste par år blæst i de fleste offentlige og private virksomheder. Mange har oplevet, hvordan de ændrede vilkår har ført til omkostningsreduktioner og i mange tilfælde også til afskedigelser. For andre, har forandringerne resulteret i strukturændringer og nye samarbejdsformer – eksempelvis i form af strategiske alliancer, opkøb og fusioner. Endelig har en række virksomheder valgt, som et supplement til de mere håndgribelige forandringer at sætte fokus på organisationens normer og kultur. Det er typisk sket under overskrifter som kommercialisering, kundefokus, performancekultur, fleksibilitet og omkostningseffektivitet.

Udover forskellene i genstandsfeltet for forandringen, er den *forandringsledelse*, der er anvendt til at gøre de nye dagsordener til virkelighed også meget forskellig. De tilgange til

forandringsledelse der praktiseres har dels deres rod i forskellige traditioner i virksomhederne, men de hviler også på nogle teoretiske modeller, der på flere områder er meget forskellige og i direkte opposition til hinanden.

Ledelsesteorien og praksis indenfor forandringsledelse har rod i en af tre skoler eller ismer. I denne artikel beskrives de tre ismer, deres muligheder og begrænsninger. Der vil også blive introduceret en fjerde isme, der forsøger at favne det bedste fra de tre verdener, for at give et nyt og mere sammenhængende bud på, hvordan succesraten for forandring kan løftes fra de sørgelige 25 % – 30 % flere undersøgelser har dokumenteret som den aktuelle succesrate¹.

2. Den først isme: Rationalisme

Rationalismen har sit udspring i det billede af organisationen som en målsøgende maskine, der var fundamentet for ledelsesteoriene fra starten af århundredet og frem til slutningen af 50'erne, hvor maskinmetaforen nåede sit klimaks². Når denne isme tager afsæt i ordet "rationel", er det for at understrege den betydning, der tillægges det at arbejde i den objektive/rationelle verden. Ledelsesbeslutninger tager indenfor rationalismen udgangspunkt i organisationens eksplicite mål, hvorefter der samles data, og vælges den løsning blandt kendte veldokumenterede løsninger, der er mest effektiv i forhold til problemet³.

Ledelsesopgaven

Ledelsesopgaven er indenfor rationalismen, at organisere arbejdet således at maskinen fungerer så effektivt som overhovedet muligt. Til at gøre dette har ledelsen nogle strukturelle og administrative virkemidler. Det er midler som: 1. Organisationsstruktur, der definerer de enkelte enheders formål, referencer og autoritet, 2. Stillingsbeskrivelser, der

1) Black & Gregersen: *It Starts With One*, side 2 (Wharton School Publishing 2008)

2) Dette afsnit bygger på David Jafee "*Organization Theory – Tension and Change*" (McGraw-Hill 2001)

3) Metoden til problemløsning, der er et helt centralt element i rationalismen, tager afsæt i en tro på, at der indenfor den organisatoriske verden kan etableres "en til en" sammenhænge mellem problemer, årsager og løsninger. Den centrale rolle den rationelle model for problemløsning tildeles indenfor denne isme har gjort, at rationalismen også omtales som den lineære tilgang til ledelse.

knytter opgaver og autoritet til stillinger – ikke til personer, 3. Procesbeskrivelser, der beskriver den bedste måde at udføre arbejdet på, 4. Eksplicite performancekriterier, der gør målene tydelige for den enkelte, 5. Rekrutteringsprocedurer der sikrer de rigtige kvalifikationer, 6. Kontrol, sanktioner og belønning, der sikrer at struktur, regler og procedurer efterleves.

Rationalisterne anerkender, at der findes irrationalitet i organisationen. Det irrationelle skal reduceres mest muligt, da det kan stå i vejen for det optimum, der er skabt gennem den eksisterende orden (strukturer, systemer og procedurer). Synet på irrationalitet kommer blandt andet til udtryk i rationalismens tilgang til kultur. Indenfor rationalismen, er kultur og kulturledelse ikke særligt udbredte fænomener. I stedet anvender man begrebet "normer", til at beskrive den irrationalitet, der findes i organisationen og bruger betegnelsen normativ styring for den ledelsesdisciplin, der bringer irrationaliteten under kontrol. Midlerne til at styre normerne er klassisk bureaukratisk styring (regler, kontrol og belønning/sanktioner).

Top-down

Forandring blev af de tidlige rationalister, opfattet som noget forstyrrende, der (desværre) indtraf fra tid til anden og ødelagde den eksisterende orden. Forandring skal derfor gennemføres så hurtigt som muligt for at genskabe stabilitet og effektivitet. Og det sker bedst gennem en "top-down" tilgang, hvor organisationens struktur, processer og systemer bliver "optimeret" i forhold til de nye betingelser. Forandringsledelse blev indenfor rationalismen derfor ikke set som en vigtig ledelsesdisciplin – mere som en anledning til at anvende de ledelsesdiscipliner, der er knyttet til den normale ledelsesmæssige optimering.

Rationalisterne syn på forandring ændres imidlertid gennem tresserne i takt med, at organisationernes omgivelser blev oplevet som mere ustabile. Et mere forandringscentreret syn på organisation og ledelse tog derfor gradvist over og udkonkurrerede de mere stabilitetscentrerede synspunkter. I den forandringscentrerede del af rationalismen, er svaret på omgivelsernes turbulens mindre hierarkiske organisationsformer som eksempelvis netværksstrukturer, der ansås som mere effektive til at absorbere forandringer i omgivelserne⁴.

En anden tendens indenfor den senere rationalisme var udviklingen af en ny tilgang til forandringsledelse under

overskriften *planlagt forandring*. Bag denne overskrift gemmer der sig en ide om, at forandring skal planlægges og gennemføres af en *forandringsagent* (oftest den øverste ledelse eller en ekstern konsulent). Forandringsagentens opgave er at sikre, at der gennemføres de *nødvendige forandringer*. Det vil sige, at organisationen tilpasser sig de ændringer i omgivelserne, der er udenfor organisationens kontrol.

Lewins model

Den teoretiker der bidrog mest til udviklingen af rationalismens syn på planlagt forandring var Kurt Lewin. Udgangspunktet for Lewin var, at forandring opstår, når der sker en forstyrrelse i det spændingsfelt, der sikrer organisatorisk stabilitet. Når de kræfter, der presser på for forandring er stærkere end de kræfter, der søger at fastholde den eksisterende tilstand, er de forudsætninger tilstede, der kan sikre, at der sker en reel forandring.

I forandringsprocessen er forandringsagentens første opgave derfor at sikre, at forandring kan ske, ved først at forskyde (optø) den eksisterende ligevægt (orden). Den næste opgave er, at tage initiativer der kan sikre, at forandringen sker for til sidst at gennemføre aktiviteter, der kan sikre genfrysning omkring en ny ligevægt (orden).

-
- 4) Denne erkendelse af begrænsningerne ved rationalismens traditionelle bureaukratiske styringsform, når omgivelserne forandrer sig, har ikke haft den store indflydelse på de ledelsesinterventioner, der er set gennem de seneste år. Her har de virksomheder, hvor ledelseskulturen tager udgangspunkt i rationalismen langt overvejende reageret med de traditionelle bureaukratiske virkemidler (struktur, systemer og processer) gennemført som en top-down proces.

Optø	I den første fase befinder organisationen sig i en tilstand, hvor der er to kræfter i spil: De kræfter der ønsker at forandre og de kræfter, der skaber modstand mod forandring. Forandringsagentens opgave er først at analysere og forstå de to kræfter. Hvorfor ønskes der forandring? Hvorfor er der modstand? Ifølge Lewin fejler mange forandringer, fordi man forsøger at skabe forandring ved at styrke de kræfter, der ønsker forandring – ved at øge presset. En sådan strategi vil fejle, da tryk avler modtryk. I stedet skal man forsøge at forstå de kræfter, der er imod forandring og sagligt overbevise dem om, hvorfor forandring er nødvendig. Her kan forandringsagenten blandt andet udnytte og forstærke den stress og utilfredshed, der altid findes ved det bestående.
Forandre	Når organisationen er optøet, skal den egentlige forandring gennemføres ved at introducere en ny retning i det nu ustabile system. Forandringen understøttes af uddannelse, nye rapporteringssystemer, nye arbejdsprocesser, ændrede belønningssystemer og nye ledelsesformer. Initiativerne pågår indtil forandringen er stabiliseret, ved at der er indtruffet en ny balance mellem de drivende og de stabiliserende kræfter.
Fastfryse	Forandringsagentens opgave i den sidste fase er at sikre, at de nye adfærdsmønstre bliver institutionaliserede. Ifølge Lewin er dette eksempelvis opnået, når ændringerne er indlejret i rekrutteringsprocessen, således at der rekrutteres nye medarbejdere, der trives med de nye processer, systemer og ledelsesformer.

Figur 1. Lewins tretrinsproces til planlagt forandring⁵

Det er værd at bemærke, at Lewins model, i modsætning til flere af de andre modeller for forandringsledelse, er empirisk funderet⁶. Lewin udviklede tretrinsmodellen under anden verdenskrig, hvor han af den amerikanske regering blev bedt om at undersøge, hvorfor det ikke lykkedes for regeringen, på trods af en omfattende reklamekampagne, at overbevise de amerikanske husmødre om, at sætte retter af fåre- og andre indvolde på menuen, så det gode kød, kunne konserveres og sendes til soldaterne ved fronten. Lewins undersøgelse dokumenterede, at årsagerne til husmødrenes modstand dels var, at de savnede kompetencer. Amerikan-

5) Mary Jo Hatch: *Organization Theory*, side 353 - 354 (Oxford University Press 1997)

6) Stephen R. Covey: *Principle-Centered Leadership* (Simon & Schuster 1999)

ske husmødrene havde aldrig lært at lave mad af indvolde. Samtidig var det en udbredt holdning blandt husmødrene, at retter af indvolde var andenrangs sammenlignet med gode bøffer (det nye stred mod deres professionelle værdier og holdninger). Lewin anbefalede derfor regeringen, at reklamere mindre for den ønskede løsning og i stedet satse på oplysning om de ernæringsmæssige fordele ved at servere retter baseret på indvolde samt at uddanne husmødrene i tilberedning af velsmagende retter baseret på de nye råvarer. I Lewins terminologi skulle strategien skifte fra at øge presset (du svigter dit land, når du laver bøffer!), til at reducere de hæmmende faktorer.

Selvom Lewins model for forandringsledelse er mere en 50 år gammel, kan den lineære og endimensionelle forandringsstrategi (en forandring af gangen) som modellen hviler på, stadig ses som udgangspunktet for meget organisationsteori. Eksempelvis ses modellens tre faser meget tydeligt som klangbund for Kotters ottetrinsmodel (modellen bliver gennemgået i næste afsnit).

I organisationspraksis er modellerne for planlagt forandring også den dag i dag meget populære. Megen ledelsespraksis tager sit afsæt i rationalismens tanker om forandringsagenten som den vigtigste aktør, der via en top-down strategi, med struktur, kultur og systemer som de primære indsatsområder, genskaber orden. Nedenstående praksiseksempel, der har sin rod i en forandringssituation, i den danske del af en større international virksomhed, hvor jeg arbejdede med lederudvikling for nogle nyudnævnte ledere, illustrerer hvordan rationalismen stadig lever i bedste velgående i ledelsespraksis.

Praksiseksempel 1⁷

Pharma Ltd. er en stærkt ekspanderende international virksomhed indenfor den farmaceutiske industri, der har basis i Luton lidt nord for London. Den danske del af virksomheden blev etableret i 1934 og var familieejet, indtil den blev købt af Pharma Ltd. i 1999.

Efter opkøbet kørte den danske del af virksomheden videre nogenlunde uforandret gennem flere år. I slutningen af 2008, begyndte der imidlertid at løbe rygter om en nært forestående forandring.

7) Af hensyn til virksomhedens anonymitet, er beskrivelsen af konteksten ændret

Medarbejderne havde læst i pressen, at den internationale finanskrisen var kommet på et meget uheldigt tidspunkt. Pharma havde i årene op til krisen gennemført et stort opkøb af en tysk farmaceutisk virksomhed. Samtidig havde man investeret voldsomt i R&D parallelt med at man tilbagekøbte rettighederne til egne produkter i USA og opbyggede egne salgsorganisationer i Rusland, Kina og Mexico. Konsekvensen af den ekspansive trebenede strategi var, at virksomheden havde oparbejdet en betydelig gæld og en stor rentebyrde. Samtidig oplevede virksomheden et voldsomt prispres og faldende markedsandele – ikke mindst på grund af hård konkurrence på de vigtige asiatiske markeder.

I januar 2009 blev medarbejderne kaldt til møde i kantinen under overskriften: Ny strategi. Ingen vidste, hvad der var i vente, men rygterne var mange. På mødet informerede den engelske koncernchef om, at direktionen gennem det seneste halve år ud fra omfattende analyser, havde formuleret en ny strategi under overskriften: Lønnsom organisk vækst – et nyt tankesæt. Strategien indeholdt blandt andet en ny funktionsopdelt global struktur, hvor de danske afdelinger fremover skulle referere til de engelske funktionsdirektører. Herudover indeholdt strategien også et nyt uddannelsesprogram under overskriften "vi går efter guld" og et nyt præstationsbaseret lønsystem. Endelig var der også udviklet en ny produktionsstrategi, hvor enheden i Danmark fremover, som det blev formuleret på informationsmødet, skulle gå fra at "optimere og producere solen sort, til at være forsøgs- og opskaleringseenhed for nye produkter". Den efterfølgende volumenproduktion skulle flyttes til Kina og Korea.

Konsekvensen af den nye strategi var blandt andet, at alle enheder skulle reducere antallet af medarbejdere. I Danmark skulle der således reduceres med 25 % svarende til 50 stillinger. Opsigelserne ville falde inden udgangen af februar.

Direktionen beklagede, at det var nødvendigt at foretage så dramatiske ændringer. Som koncernchefen udtrykte det: "Vi havde alle helst fortsat af den vej, vi havde valgt". De ændrede forretningsbetingelser, som en følge af finanskrisen, havde imidlertid gjort strategien nødvendig. Der blev også argumenteret for, at strategien ville tage hånd om en række af de tværorganisatoriske koordineringsproblemer, som mange medarbejdere tidligere havde oplevet, samt at den nye struktur ville skabe kortere afstand til koncernledelsen og til kollegerne rundt om i verdenen.

Efter præsentationen spurgte tillidsmanden, om den nye strategi var et udtryk for et ønske om at få mere beslutningskraft i koncern-

ledelsen i Luton. Hertil svarede koncernchefen, at strategien var udviklet, "ud fra en objektiv forretningsmæssig kalkule".

Seks måneder senere, var afskedigelserne effektueret, strukturændringerne gennemført, det nye produktions setup etableret og alle medarbejdere havde været på et to dages kursus i det nye mindset. Sidst på året kunne medarbejderne i personalebladet læse et interview med koncernchefen der fortalte, at strategien nu var fuldt implementeret og de ønskede besparelser realiseret.

Selvom rationalismen gennem flere årtier har været erklæret stendød i ledelsesteorien, er jeg overbevist om, at mange har oplevet forandringer, også for ganske nylig, der som praksis-eksempel 1 hviler på rationalismens tilgang til forandringsledelse:

1. Forandring er et forstyrrende element – et til tider nødvendigt respons på forandringer i omverdenen. Forandringens rolle er at genskabe orden
2. Forandringen planlægges af en stærk forandringsagent og implementeres "Top-down"
3. De primære midler til at skabe forandring er integrerede aktioner indenfor struktur, systemer, processer og uddannelse
4. En instrumentel tilgang til kultur (vi kan installere en ny kultur)
5. Topledelsens patent på at definerer sandheden (rigets tilstand, det der skal ændres og hvornår forandringen er en succes)

Når jeg oplever forandringer, der tager afsæt i rationalismen, dukker billedet af en amerikansk husmor i 40'ernes USA, der står i køkkenet med opskriften foran sig og laver retter af indvolde altid op for mit indre blik. Det giver tryghed at vide, at der er empiri og rationalitet bag det, der sker.

3. Den anden isme: Funktionalismen

Sidst i tresserne så en ny isme dagens lys under overskriften funktionalisme. Denne nye isme, der har sin rod i systemteorien, tager udgangspunkt i en opfattelse af organisationen som en levende organisme, der må varetage fire vigtige

funktioner for at overleve: At sikre sig adgang til de nødvendige ressourcer fra omgivelserne (*tilpasning*), at formulere og forfølge *mål*, at koordinere aktiviteterne (*integration*) samt at fastholde og tilpasse mindsettet gennem *kulturen*.

Til at fastholde, udvikle og koordinere de fire livsvigtige funktioner udviklede funktionalisterne en ny ledelsesdisciplin: Strategisk ledelse, der beskrives som en proces, bestående af to skarpt adskilte trin: *Formulering af strategien* og *implementering af strategien* (forandringsledelse). Indenfor funktionalismen findes der to skoler, der på flere punkter har en noget forskellige tilgange til strategi og forandringsledelse. De to skoler og deres syn på strategi og forandringsledelse vil blive introduceret i de næste afsnit.

Den rationelle tilgang til strategisk ledelse

Ralph D. Stacey⁸ beskriver den klassiske rationelle tilgang til strategiske ledelse som en proces, der består af følgende trin:

- For at kunne vælge en strategi må man dels gøre sig nogle antagelser om fremtiden og dels rette øjnene indad for at finde de interne styrker og svagheder (SWOT-analysen)
- Dernæst besluttet målene, hvorefter man beskriver de handlinger, der skal lede organisationen frem mod målene og de milesten, der skal passeres på vejen
- Efterfølgende testes planen for dens acceptabilitet: Kan den generere de ønskede økonomiske resultater? Hvordan vil interne og eksterne magtgrupper (herunder konkurrenterne) reagere på strategien? Matcher strategien kulturen eller skal kulturen ændres?
- Endelig testes strategien for, hvordan den passer til situationen: Produktporteføljen (livscyklussen), finansielle ressourcer og cash flow samt de menneskelige ressourcer (kompetencer).

Resultatet af processen er en skriftlig plan for fremtiden, hvis succes kræver effektiv implementering – en ledelsesdi-

8) Ralph D. Stacey: *Strategic Management & Organizational Dynamics*, kapitel 5 og 6.

sciplin der sidst i firserne og først i halvfemserne var genstand for megen opmærksomhed.

Kotters model

I 1995 skrev John P. Kotter sin banebrydende bog "Leading Change". Bogen er den mest citerede bog om forandringsledelse, ligesom bogen den dag i dag er den mest anvendte litteratur på lederkurser og på flere videregående uddannelser. I bogen beskriver Kotter ud fra egne erfaringer i mere end 100 virksomheder de otte klassiske fejl, der ofte begås, når der er forandring på dagsordenen. Ud fra de otte klassiske fejl præsenterer han de otte trin, der skal gennemføres i tur og orden for at få succes med forandring.

Dette er et uddrag af artiklen som er bragt i Ledelseshåndbogen.

Prøv en gratis Ledelseshåndbog online
Bestil på boss.blh.dk, send en e-mail til kundeservice@borsen.dk eller ring på telefon 70 127 129.