

Forandringsledelse under forandring

En ny model for implementering af ledelsesinitierede forandringsprojekter

Af Ole Hinz

Resumé

Denne artikel behandler implementering af ledelsesinitierede forandringsprojekter med vægten på arbejdslederens og mellemlederens perspektiv.

Artiklen sandsynliggør at vellykket implementering af ledelsesinitierede forandringsprojekter kræver at lederen på to afgørende dimensioner, emergens og frihed, kan forstå hvorledes hans medarbejdere oplever forandringssituationen.

Vellykket implementering kræver at både leder

og medarbejder oplever balance mellem positionerne på disse dimensioner.

Det væsentligst nye i denne artikel er at en leder i emergente situationer må tage en særdeles aktiv lederrolle, på én gang nærværende og medvirkende til at medarbejderen opleve stor frihed.

Modellen diskuteres op mod kendte teorier om forandringsledelse, og afslutningsvis udmøntes dens praktiske konsekvenser for ledere, ledelser og konsulenter.

Indledning

Formålet med denne artikel er at beskrive en ny model for forandringsledelse med vægten på arbejds- og mellemlederen (i det følgende under ét benævnt lederen) i en fænomenologisk forståelsesramme.

Artiklen er en udvikling på baggrund af en Ph.D.-afhandling, (Hinz 2005).

Metateoretisk position

Det fænomenologiske grundsynspunkt

Fænomenologen hævder at den verden som fremtræder for os, er den eneste verden vi kan vide, er virkelig. (Husserl 1997, 1999); (Zahavi 2001, 2003). Den objektive sandhed om verden er uerkendelig, og:

den verden et menneske handler i, er den verden det subjektivt oplever.

Denne oplevede verden består af menneskers professionelle erfaringer som forskeren har muligheden for at kategorisere og syntetisere. En

væsentlig del af lederens arbejde er derfor, lige såvel som pædagogens, psykiaterens, psykologens og coachens, fænomenologisk: han må forstå den anden. (Schütz 1972 s. 97 ff).

Forståelse

At forstå er at tillægge eller tilskrive mening "bestow meaning" (ibid. s. 98) til et fænomen, en situation, en opgave, en handling.

At kunne forstå en anden er at kunne opleve den andens meningstilskrivninger.

Forståelse kan derfor være flere ting. *Direkte subjektiv* forståelse er mulig mellem mennesker i en samtale hvor der er en kommunikativ hensigt fra begge parter. (ibid. s. 164). Denne forståelsesform er grundlaget for alle andre former for forståelse. Og det er noget andet end når den ene part analyserer den andens udsagn og gester m. v. og reflekterer over hvad hans motiver er, når han ser ham objektivt: som *objekt*.

Endnu en forståelsesform kan identificeres, nemlig forståelse gennem en fælles livsverden, (Schütz & Luckmann 2003). Fællesskaber danner betydningsrum som deles af fællesskabets medlemmer, og rummer deres fælles oplevelses- og handlemuligheder. Livsverdenen er arbejdspladsens hovedforståelsesform. Vi er ikke sammen med alle vore kolleger hele tiden. Her er ofte tale om regelmæssig gentagelse, ikke altid om direkte forståelse, (ibid. s. 113).

Lederen har netop disse tre muligheder for at forstå sin medarbejder: Den direkte subjektive, den direkte objektive og gennem livsverdenens fællesskab. Når dette er vigtigt, er det fordi:

"Since the Thou also performs intentional acts, IT also bestows meaning. IT also selects certain items from its stream of consciousness and interprets these items by placing them within one or another context of meaning [...] IT also lays down meaning-contexts in layers building up its own world of experience, which, like my own, always bears upon it the mark of the particular moment from which it is viewed. Finally, since the Thou interprets its lived experiences, it gives meaning to them [...]" (ibid. s. 98)

"Everything I know about your conscious life is really based on my knowledge of my own lived experiences." (ibid. s. 106).

Den mening lederen tillægger medarbejderens handlinger, kan derfor aldrig blive identisk med den som denne tillægger sine egne. Der er tale om to strømme af bevidsthed, af "lived experience" (ibid. s. 106). Hans forståelse vil altid være tilnærmet, approximativ, men i kraft af den fælles livsverden, det tætte daglige samarbejde, er den pragmatisk realistisk: De kan løse praktiske opgaver sammen:

„Die spezifische Form der Socialität beruht auf der Erfahrung des Anderen als eines mit Bewusstsein ausgestattenden Mitmenschen, der mit mir eine gemeinsame intersubjektive Welt der Verständigung und des Handelns teilt“. (Schütz und Luckmann 2003 s. 70).

Det er denne forståelsesform der er bærende i forholdet mellem leder og medarbejder. Der er stor overensstemmelse mellem lederens og medarbejderens meningsuniverser på en arbejdsplads. I hvert fald den del af deres meningsuniverser der angår deres fælles arbejde.

Metode

Studiet er gennemført som casestudium. Udvalgelsen af de tre casevirksomheder Gentofte Amtssygehus, Lindø-værftet, Assens Sukkerfabrik og de seks caseenheder og forandringsprojekter er foretaget ud fra det overordnede kriterium at arbejdsledere gennemfører forandringsprojekter på en vellykket måde. Kriteriet medførte at der kunne være tale om at et eller flere projekter mod forventning mislykkedes. Fem af de udvalgte cases betegnedes af de ansvarlige chefer som vellykkede medens en enkelt case betegnes som ikke vellykket, og denne omstændighed er inddraget som grundlag for studiets konklusioner.

Hoveddataplanet er kvalitative interviews i tre virksomheder omfattende i alt seks forandringsprojekter. Det kvalitative interview rummer muligheden for en direkte forståelse af interviewpersonen

Metateorien har også styret valget af kriterier for vellykket implementering. De mest relevante kriterier i denne sammenhæng er chefens hvis vurderinger er afgørende for hvad der besluttes i en given afdeling og i et givent projekt.

I alt gennemførtes 37 interviews Heraf 32 med ledere, hvoraf en del var geninterviews, fire chefer og én tillidsrepræsentant.

Udvikling af model

I det følgende afsnit udvikles to dimensioner. Disse er udviklet dels ud fra forstudiets interviewmateriale, dels deduktivt inspireret af litteraturstudier. For poetens (se nedenfor) vedkommende inspireret af Borum (1997), Scott (1992), Jackson & Carter (2000), Bak (1997), Stacey (2002), (March & Olsen 1994). Herefter opstilles og forklares modellen i sin helhed.

Opgavens emergens

En implementeringsopgave kan forekomme aktøren mere eller mindre gennemskuelig og forudsigelig. Denne dimension benævnes emergens, jf. (Polkinghorne 1988), (Stacey 2002), (Bak 1997), (Hårbøl, Schnack, & Spang-Hanssen 2002).

I den emergente situation kender aktøren hverken konsekvensen af givne handlinger eller de nødvendige midler, herunder handlinger, for at nå givne mål. I den uemergente situation kan alt forudses, og alle midler er kendt. Rationel handling er mulig (Schütz 1972). Denne sidstnævnte situation vil der være nogle medarbejdere som mestrer, hvorfor lederen kan delegere til dem, og der vil være folk som ikke kan eller vil, og som derfor må ledes anderledes.

Vilkåret frihed

En aktør kan opleve mere eller mindre frihed i forbindelse med sit arbejde med implementering. Frihedsdimensionen beskrives nedenfor i form af fem idealtyper, "De fem P'er".

Postbudet

"Jeg er postbud: Min opgave er at viderebringe eller virkeliggøre ledelsens budskab så ufordrejet som muligt. Jeg er selv kun et lille led i et stærkt virkende hierarki.

Afvigelser eller undladelser vil både jeg selv og min leder betragte som svigt. At gennemføre implementeringen på mere hensigtsmæssige måder end jeg har fået besked på, ville møde modstand."

På frihedsdimensionen kan typen karakteriseres ved oplevelsen af ekstremt lille frihed.

Piloten

"Jeg er pilot: Piloten har altid det endelige ansvar for en operations vellykkede gennemførelse. Piloten skal i udgangspunktet følge procedurer, men det er altid piloten selv der har ansvaret. Også for at fravige proceduren når han under uforudsete omstændigheder vurderer situationen til det.

I mit arbejde er mit job som pilotens. Jeg har

ikke de store muligheder for at beslutte og gennemføre implementeringen på mere velegnede måder end den foreskrevne. Det gælder forandringsprogrammet, og det gælder min måde at implementere det på. Kun i atypiske eller uforudsete situationer tillades og forventes jeg at handle efter konduite."

Typen kan karakteriseres ved oplevelsen af begrænset frihed. Vægten er forskudt en smule fra hierarkiet til den handlende ansvarlige aktør.

Pædagogen

"Jeg er pædagog: Jeg har frihed inden for mit ansvarsområde til at disponere som jeg finder bedst, det vil sige jeg kan vælge hvilke midler jeg vil bruge når bare resultatet nås. Derimod er det ikke muligt for mig at ændre på programmet uden at få problemer."

Fortolknings- beslutnings- og handlingsrummet er for pædagogen klart større end for postbudet og piloten – en lærer har metodefrihed – men der er en eksamen, nogle resultatkrav.

Hvor postbudet og piloten lægger vægten på henholdsvis hierarkiet og den ansvarlige person, ligger vægten her på frihed under ansvar.

Politikeren

"Jeg er politiker: Jeg oplever at jeg selv og andre ofte har modstridende interesser som de hver især gør meget for at varetage. Værktøjerne er hovedsagelig uformelle forhandlinger og dannelsen af koalitioner. Manipulation, pres og overtalelse spiller en vis rolle.

Jeg har store muligheder for at implementere som jeg finder bedst. Når jeg justerer på programmet, kan jeg dog møde modstand fra både kolleger og overordnede. Systemet sætter således ikke meget faste formelle begrænsninger for min manørefrihed, men konkrete forhandlingsudfald, magt- og interessekonstellationer begrænser mine faktiske muligheder."

Postbudet føler sig næsten totalt styret af hierarkiets ramme. Piloten kan i særlige tilfælde overskride rammen. Pædagogen oplever frihed

inden for rammen. Politikeren karakteriseres ved at erkende rammen, men opfatte den som forhandlingsudspil.

Poeten

"Jeg er poet: jeg oplever at jeg kan tage mig alle poetiske friheder. Jeg har her ikke alene frihed til forsøge at ændre på rammebetingelser, men jeg oplever ikke rammebetingelser som eksisterende. Jeg kan frit tolke og bruge forandringsprogrammet, frit tilpasse det til min afdelings realiteter som jeg oplever dem."

Relationerne mellem emergens og frihed

Dynamikken mellem de to dimensioner il-lustreres i det følgende ved et interview med en arbejdsleder "L" på Odense Stålskibsværft om det ene forandringsprojekt: produktionen af en ny skibstype, "støtteskibene" ordret af Søværnets Materielkommando.

Der fokuseres på en leder i et forandringsprojekt således at alle citater refererer til en og samme kontekst. Citater fra andre ledere og de øvrige forandringsprojekter findes i afhandlingen (Hinze 2005), kapitel 4 og 5.

De følgende citater var fokuseret på det nye byggeprogram, støtteskibene, sammenlignet med de kendte nybygninger: containerskibe og tankskibe. Efter at have indkredset de forskelle som lederen oplevede mellem disse, blev lederrollen i de to typer drøftet med udgangspunkt i modellen "De 5 P'er".

Lindø har stor erfaring i at bygge store containerskibe og tankskibe, men disse støtteskibe bød på mange overraskelser. L peger på forskellen:

L: Njarh det er i mere ekstrem grad i kraft af at det er et væsentligt mere avanceret skib. Der er mange flere systemer og ting der skal tages stilling til end der er på et containerskib eller på et tankskib, som er et forholdsvis simpelt skib at bygge. På støtteskibet er der utroligt mange systemer i kraft af, at du har alt lige fra skrogformen [...] og du har

raketter, missiler, kanon, maskinkanoner, forsvar, alle mulige ting som skal tages med, [...] og der skal være rum til evakuering og der er utroligt mange rum hvor der bliver stillet nogle specielle krav [...].

På spørgsmålet om hvorfor produktionen "ikke bare fik de rigtige tegninger til støtteskibene fra konstruktionen og så blot fulgte dem", svarer L at skibstypen jo også var ny for konstruktionsafdelingen:

L: Der er mange forhold der gør sig gældende. Der er tidspres, kroner og øre, og at det også er et nyt produkt for dem. Der har været utroligt mange ændringer undervejs [høj emergens]. Pt. er der stålmæssigt 3500 stålrættelser på det første skib, og der er flere undervejs. [...].

Hertil kommer at også køber står i en ny situation.

L: [køber]...ønsker at modificere nogle ting efterhånden som de finder ud af, at det vi havde aftalt oprindeligt er ikke så optimalt som forventet, derfor skal vi tilpasse produktet til købers behov.

Hermed står vi med et projekt der forekommer lederen fundamentalt emergent.

Han kunne ikke selv forudse alle situationer, og han kunne ikke give detaljerede instrukser på forkant.

Lederens opfattelse af sin måde at lede dette arbejde på, fremgår af følgende udsnit af samme interview:

L: [...] Ved lineskibene kører vi nok mere med stor vægt på de øverste ting der står i teksten [interviewskema om idealtyperne drøftet i interviewet. De fem idealtyper er opstillet i rækkefølgen: post – pilot – pædagog – politiker – poet, og L fortæller her at på det traditionelle skib giver han lille rum til medarbejderne: post - pilot], hvor vi på støtteskibene mere går ned og bruger de nederste rækker

[pædagog-politiker-(poet)] fordi det er mere ad hoc præget [...].

Lederen måtte stole på at folk, når de stod over for en ny situation, handlede fornuftigt: Enten fandt ud af det selv eller søgte hjælp hos kolleger eller leder.

På de kendte typer var det muligt at optimere processerne. Det ville, hævdede L, være ineffektivt at lade folk rådslå om fremgangsmåder hvor man én gang havde lært den optimale metode:

Med hensyn til lineskibene da er det hele lagt i utroligt faste rammer. Det ligner meget samlebandsprincippet det vi kører i dag. Vi har lavet de fleste folk til specialister i hvert deres felt på skibet. [...] der [er] en meget mindre grad af frihed fordi med de krav om verdenen, [...] der er der ikke plads til at lave alt for store ændringer i produktionsflowet hele tiden for så kan vi ikke overholde de timer og terminer der er sat af med det mandskab der er til rådighed. [...] Min oplevelse er nok, at det med posten det er nok en som vi

har vægtet meget højt. Men nogle gange så drejer vi den lidt så vi går lidt ned til piloten for at tage højde for uforudsete ting.

Oplevet emergens og oplevet frihed

I hosstående model er de to dimensioner koblet og caseenhederne placeret.

Af studiets øvrige fem cases viste analysen at tre lå i det sydvestlige felt og yderligere én i det nordøstlige. Kun ét projekt ud af de seks studerede lykkedes klart mindre godt, nemlig Lindøs "+-løn". Dette projekt var, som det eneste af studiets forandringsprojekter, placeret i modellens sydøstlige felt. Værftet ændrede senere reglerne for dette nye lønsystem markant for at opnå den ønskede effekt af implementeringen. Ændringen bestod i at give lederne større spillerum i lønforhandlingerne. Dette svarer til en forskydning fra det sydøstlige til det nordøstlige felt. Lindøs lineskibe, som ikke er inkluderet som forandringsprojekt i studiet, kan placeres i modellens sydvestlige felt, støtteskibene i det nordøstlige.

Forandringsprojekterne placeret på dimensionerne

Frihed	Emergens	Lille	Stor
Stor			Assens Sukkerfabrik: Snublestensprojektet Lindø: Støtteskibe Lindø: "+-løn" (endelig position)
Lille		Lindø: Basisgrupper, Organisationsændringer, [Lineskibe] Gentofte Amtssygehus: GCP	Lindø: "+-Løn" (oprindelig position)

Som det fremgår, er der ikke hårdt empirisk fundament for udsagn om det nordvestlige felt i den forstand at der ikke er et forandringsprojekt som kan placeres her. Der foreligger imidlertid den blødere empiri at arbejdsledere har tilkendegivet deres erfaringer jf. citatet ovenfor. Nedenfor anføres herudover nogle teoretiske begrundelser, men den følgende konklusion for dette felt må indtil videre anses for hypotetisk.

Analysen af de samlede data viste at *lederen i vellykket gennemførte projekter balancerede mellem den oplevede emergens og den frihed som medarbejderne blev tildelt, at altså modellens sydvestlige og nordøstlige felter er de effektive.*

At modellens sydøstlige og nordvestlige felter måtte anses for mindre hensigtsmæssige, støttes af læringsteoretiske overvejelser.

Implementeringsmodel

Frihed	Emergens	Lille	Stor
Stor		Desorganisering Anomi Frustration Tidsspilde	Balance Effektiv Implementering Arbejdstilfredshed
Lille		Balance Effektiv Implementering Arbejdstilfredshed	"Defensive accomodation" "Distorting assimitatio" Dekobling Magtesløshed

Hvis en udfordring opleves som meget emergent, og rummet opleves meget begrænset, som tilfældet er i modellens sydøstlige felt, kan fejlrisikoen være at medarbejderen oplever for låste kategorier til egen common-sense praksisviden. Dette medfører en risiko for "defensiv akkommodation" (Illeris 1999), (Piaget 1971, 1972): At han under et følt pres etablerer eller forstærker modstand og forsvar, eller at forandringsprogrammet aldrig slår igennem i praksis (dekobling). Endelig er der en risiko for at medarbejderen resignerer og gør som han får besked på. Her er tale om "distorting assimilation", en "arbejd-efter-reglerne"-handling hvor værdifuld tavs viden kan gå tabt.

Hvis emergensen opleves som lille og friheden stor, modellens nordvestlige felt, kan resultatet blive at en implementerende medarbejder vil føle sig fortabt, usikker og forvirret og med rette kan frygtes at ville reagere med en urskov af prøve-fejle adfærd og planløs akkommodation der igen kan føre til desorganisering. (Illeris 1999).

Endelig er det en mulighed at "meget frihed altid er godt", at det altså er *hele den nordlige del* af figuren der er den effektive. Denne mulighed modsiges dog stærkt af Gagné (1970) som påpeger at læringstyper med én eller få manøvreremuligheder er ganske effektive hvis læringsmålet består i specifikke handle-mønstre. Studiets øvrige data svækker også en sådan formodning.

På denne baggrund må det anses for plausibelt at en væsentlig betingelse for vellykket

implementering af ledelsesinitierede forandringsprojekter er at lederen oplever at han kan opfatte og balancere medarbejderens oplevelse af implementeringens emergens med hans (medarbejderens) oplevelse af den frihed der er til rådighed.

Den emergente ledelsessituation

Nogle karakteristiske træk for de to felter kan identificeres. Felterne benævnes henholdsvis kongruensledelse og emergensledelse.

Kongruensledelse beskriver den situation hvor organisatorisk læring har fundet sted. Lederen ved bedre og kan derfor instruere og coache. Idealtyperne er post og pilot.

Det væsentligst nye i nærværende teori er da også *emergensledelsen* som derfor vil blive uddybet i det følgende.

Hvordan kan lederen der ikke kender facit, tilføre værdi til ledelsesprocessen, hvilken mening tilskriver han sin rolle?

L siger:

Der er det jo meget vigtigt, at man har en utrolig god dialog med de folk, man har på, fordi man har mange ting, man skal tage højde for hele tiden, og at vi taler det samme sprog og tager stilling til de ting, der kommer hele tiden, og der er utrolig mange ting, der kommer hele tiden. Derfor vil der være en hovedvægt nede ved politiker og pædagog dernede [...].

Det denne leder lægger vægt på i den emergen-

te situation, er: dialog, tale med folk hele tiden, tale samme sprog, give dem rum.

L siger i et senere interview videre:

Jeg går med folk hen til arbejdsstedet og ser på det og diskuterer løsninger med dem. (Her nævnte lederen "brain storm") jeg lader så vidt muligt dem selv komme med forslag og holder mig noget tilbage for på den måde får de ejerskab. Når vi har gennemgået situationen og har fundet et løsningsforslag som ligger inden for standarden, så er det OK med mig.

L beskriver i ovenstående sig selv som meget aktiv og opfatter klart, at han som leder kan gøre en forskel.

På spørgsmålet om hvorfor folk ikke selv kan ordne det når det nu er dem selv, der får ideerne, svarer lederen:

Jeg bliver nødt til ligesom at trykke lidt. Hvis jeg ikke gør det, er der risiko for at ting går i stå. Jeg skal melde tilbage i systemet og til kollegerne om status og anvendte løsninger, kunne forsvare dem over for andre.

Samtalen kom herefter ind på at ikke alle syntes at disse situationer var morsomme:

Indledningsvis siede vi folk fra, der ville have at vide, hvad de skulle. Det var de projekt-orienterede, der blev tilbage. Folk skal være motiveret for dette. For eksempel nogle gange, når der skal rettes en fejl, så skal alt, hvad de lige har lavet, pilles fra hinanden igen [...]. De skal være virkelig motiverede!

L betragter motivation som noget den enkelte medarbejder genererer, ikke noget lederen gør ved medarbejderen.

Denne leder opfatter altså at han godt kan være tæt på sine folk samtidig med at de oplever stor frihed, ja, *lederen kan med sit nærvær gøre medarbejderens oplevelse af frihed* til at indgå i søge-lære processer *større*. De relevante ledelsesidealtyper er pædagog og politiker.

Her er der brug for medarbejdere der kan hånd-

tere overraskelse og uforudsigelighed. Folk som i lederens øjne ikke ønsker eller ikke kan, må selekteres fra.

Teorien relateret til forskningsbaserede teorier om forandringsledelse

En bred sammenligning med domænets teorier er ikke mulig i denne sammenhæng, men enkelte markante teorier skal kort nævnes.

Borums strategier for organisationsændring

Borum har sammenfattet den mangfoldighed der præger litteraturen om forandringsledelse i "strategier for organisationsændring" (Borum 1997 s. 11). Disse strategier danner bro mellem den organisationsteoretiske dimension "emergens" og den ledelsesteoretiske dimension "frihed".

Hvor imidlertid Borum tillægger forandringslederen i den emergente situation, "den eksplorative strategi", en forholdsvis ydmyg og reduceret rolle (ibid. s. 118), så finder dette studie emergenslederen særdeles aktiv. Borum skriver da også at den eksplorative strategi endnu står uskarpt. Diskrepansen kan også have sammenhæng med forskelle mellem de forskningsmæssige designs, Borums systemperspektiv contra dette studies ledelsesperspektiv, samt med at vægten i de to studier er lagt på forskellige ledelsesniveauer.

March

March hævder at processer og resultater ikke påvirkes synderligt af intentioner (March & Olsen 1994 s. 37) idet organisationer er karakteriseret ved løse koblinger. Analysen fører til den legendariske skraldespandsmodel. Ledelse er en lille ting, og Cohen og March (1974) udvikler anbefalinger i retning af at lederen bør acceptere denne situation og agere med ydmyghed - og en smule list. (March 1995 s. 107).

Den anbefaling er ikke identisk med den som dette studies ledere giver. Den er heller ikke nyttig for ledere med en implementeringsopgave der går ud på inden for en stram ressource- og tidsramme at bygge et skib der lever særdeles præcist op til specifikationer. March forsøger

formodentlig primært at udsige noget om implementeringsmodellens sydøstlige felt. Nærværende teori kan i det perspektiv anses som en supplerende teori. Teorien har sammenfald med March i det sydøstlige felt for så vidt som begge teorier anser dette felt for problematisk.

Stacey

Staceys anliggende er specifikt organisationers videnskabelsesprocesser. Hans grundlæggende forståelse heraf er relateret til komplekse, selvorganiserende, lokale processer. Hans pointe er at ledere og konsulenter spilder enorme ressourcer på ineffektive forsøg på at kontrollere og styre disse processer (Stacey 2002 s. 229).

Det foreslår han de holder op med og accepterer en ydmyg lederrolle hvor vi neddroster ambitionerne om at skabe store forandringer. I stedet foreslår han, beskedent på deres vegne, at lederne koncentrerer sig om deres egen deltagelse i den lokale konversation i det levende øjeblik. (Stacey 2002 s. 235). Som hos March er hele forståelsen af lederens rolle at ingen kan vide hvad konsekvenserne af hans handlinger vil blive. Nærværende studies empiri tyder på at den Staceyske position ikke kan generaliseres bredt, fx til helt uemergente situationer, og studiet kan derfor muligt udgøre en supplerende teori.

Beer og Nohria

I Beer og Nohria: "Breaking the code of change" (Beer and Nohria 2000) opstiller forfatterne to skoler i change management-tænkningen som de benævner henholdsvis "Teori E" og "Teori O".

Teori E

"Teori E har som formål at skabe økonomisk værdi, ofte udtrykt som shareholder value. Dens fokus er på formel struktur og systemer. Den drives fra toppen med udstrakt hjælp fra konsulenter og økonomiske incentives. "Change is planned and programmatic."

Teori O

"Teori O har som formål at udvikle organisationens menneskelige potentiale for at implementere strategi og lære af handlinger som

foretages for at effektivisere forandringer. Dens fokus ligger på en høj-commitment-kultur. Dens midler består af høj involvering af medarbejdere og der satses langt mindre på konsulenter og incentives som forandringsdrivende. Forandring er emergent, mindre planlagt og programmatisk." (ibid. s. 3)

Beer og Nohria argumenterer for at der må en integration til mellem disse to metapositioner. Dette studie peger på at en sådan integration må være særdeles differentieret.

Studiets bidrag

Teoretisk bidrag

Studiets teoretiske bidrag er følgende:

Et signifikant element i forandringslederens meningsunivers er hans oplevelse af medarbejderens oplevelse af emergens og frihed. Lederen må sikre balance herimellem.

Forandringsledelse i en emergent situation er aktiv og tæt på medarbejderen. Lederen kan med sit nærvær øge medarbejderens oplevelse af frihed til at eksperimentere og lære og stimulere ham til at bruge den.

Praktiske resultater

Studiets praktiske resultater retter sig mod to grupper: Cheferne og ledelserne, samt konsulenterne.

Cheferne og ledelserne

Generelt gælder det at virksomhedernes chefer og ledelser med dette studies teori får begreber der sætter dem i stand til at udvælge, udvikle og lede deres forandringsledere. De kritiske spørgsmål vil lyde:

"Er mine ledere sensitive for folks ønsker om emergens og frihed? Er lederne rummelige nok til at kunne "dosere de nødvendige frihedsgrader"?"

Afspejler forandringsledernes meningsunivers nærværende teori?

Det forekommer i forlængelse heraf ganske

uhensigtsmæssigt når en virksomhed fastlægger et sæt "principper for ledelse" der går ud over ganske brede maximer.

En forbedring af praksis på grundlag af den fremlagte teori opnås formentlig mest effektivt ved at en virksomheds ledelse drøfter hvorledes dens medlemmer sammen og hver for sig kan nyttiggøre dette studies resultater i netop deres konkrete forandringsprojekt(er).

Konsulenterne

Modellens dimensioner kan udgøre en praktisk forståelsesramme i konsulentarbejdet. Konsulenten må kunne etablere og facilitere dialoger som kan gøre forskellige parter meningsfulde synlige for hinanden. I sådanne dialoger kan idealtyperne, "de 5 P'er", og implementeringsmodellen udgøre en konkret referenceram-

Summary

The article discusses the implementation of change projects initiated by management, with emphasis on the perspective of the work supervisor and the middle manager.

It is argued that successful implementation of change projects initiated by management requires the manager, in the two essential dimensions of emergence and freedom, to understand how his employees experience the change situation.

Successful implementation requires an experi-

me. Her har proceskonsulentrollen formentlig mere at byde på end ekspertkonsulentrollen.

Herudover kan konsulenten tilføre værdi ved at påvirke chefer og ledere til at give deres medarbejdere adækvat frihed. Her må konsulenten være opmærksom på magtaspektet, og han kan have en meget afgørende rolle i at hjælpe med til at lederen selv kan opnå adækvat frihed i relation til egen chef.

Der er endelig den mulighed at teorien kan generaliseres til også at have gyldighed for andre ledelsesniveauer: Mestrer jeg selv som chef eller direktør et tilstrækkeligt bredt ledelsesrepertoire for de forandringsopgaver der er i gang eller forestår, henset til disse opgavers potentielt eller faktisk af lederne oplevede emergens og frihed?"

ence of balance between the positions of these dimensions by both manager and employee.

The most important new aspect here is the fact that a manager in emergent situations must assume a highly active leader role, at once attentive to and instrumental in letting the employee experience a high degree of freedom.

The model is discussed against the background of related theories of change management and concludes in a number of practical implications for managers, management and consultants.

Litteratur

Bak, P.: How Nature Works. The Science of Self-organized Criticality. Oxford University Press, Oxford. 1997.

Beer, M. & Nohria, N. e.: Breaking the Code of Change Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts. 2000.

Borum, F.: Strategier for organisationsændring Handelshøjskolens Forlag, København. 1997.

Gagné, R. M.: The Conditions of Learning, 2nd edn, Holt, Rinehart and Wilston, Inc. 1970.

Hinz, O.: Den effektive forandringsleder: pilot,

pædagog eller politiker? Et studie i betydningen af arbejdsleders menings-tilskrivninger i forbindelse med implementeringen af ledelsesinitierede forandringsprojekter. PhD-afhandling. Samfundslitteratur. København. 2005.

Husserl, E.: Fænomenologiens ide. Hans Reitzels Forlag., København. 1997.

Husserl, E.: Cartesianske meditationer Hans Reitzels Forlag, København. 1999.

Hårbøl, K.: Schnack, J., & Spang-Hanssen, H.,

- Fremmedordbogen Gyldendals Forlag, København. 2002.
- Illeris, K.:** Læring. Aktuell læringsteori i spændingsfeltet mellem Piaget, Freud og Marx., 1 edn, Roskilde Universitetsforlag, Frederiksberg C. 1999.
- Jackson, N. & Carter, P.:** Rethinking Organisational Behaviour Pearson Education Ltd., Harlow. 2000.
- March, J. G.:** Fornuft og forandring. Ledelse i en verden beriget med uklarhed. Samfundslitteratur, København. 1995.
- March, J. G. & Olsen, J. P.:** Ambiguity and Choice in Organizations Scandinavian University Press, Oslo. 1994.
- Piaget, J.:** Barnets psykiske udvikling Hans Reitzels Forlag A/S, København. 1971.
- Piaget, J.:** Psykologi og erkendelsesteori Hans Reitzels Forlag A/S, København. 1972.
- Polkinghorne, D. E.:** Narrative Knowing and the Human Sciences State University of New York, New York. 1988.
- Schütz, A.:** The Phenomenology of the Social World. Heinemann Educational Books., London. 1972.
- Schütz, A. & Luckmann, T.:** Strukturen der Lebenswelt UVK Verlagsgesellschaft mbH. Konstanz. 2003.
- Scott, Richard W.:** Organizations. Rational, Natural, and Open Systems. 3rd. ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1992.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., & Smith, B.:** The Dance of Change. A Fifth Discipline Resource Nicholas Brealy Publishing, London. 2005.
- Senge, P. M.:** The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. Century Business, London. 1990.
- Stacey, R. D.:** Complex Responsive Processes in Organizations. Learning and Knowledge Creation Routledge, London. 2002.
- Zahavi, D.:** Husserls fænomenologi Gyldendal, København. 2001.
- Zahavi, D.:** Fænomenologi Samfundslitteratur. Roskilde Universitetsforlag. 2003.