

Den ideelle forandringsleder: pilot, pædagog eller politiker? Om at vælge den rigtige forandringsledelsesstrategi ud fra situationens muligheder¹

Af Ole Hinz*

Denne artikel behandler arbejdslederens rolle ved implementering af ledelsesinitierede forandringsprojekter. Den påpeger at der er to væsensforskellige typer af forandringsprojekter: Ikke-komplekse og komplekse. Det klargøres at arbejdslederens rolle i de to projekttyper er særdeles forskellige, og disse forskelle specificeres. Artiklen munder ud i konkrete anvisninger til virksomhedsledelser, hvis hverdag omfatter implementering af forandringsprojekter

A. Indledning

1. Baggrund

Som konsulent i forandringsledelse har det i mange år været min opgave at håndtere gennemførelsen af forandringsprojekter på arbejdsleder- og medarbejderniveau. Her har det ofte slået mig, hvor store forskelle, der var på, hvor heldigt forskellige arbejdsledere slap fra deres implementeringsopgaver, selv inden for ensartede områder, sammenlignelige medarbejdergrupper og med samme chef og ledelse.

Jeg kunne også konstatere, at strømmen af ledelsesinitierede forandringsprojekter var støt stigende.

Samtidig er evnen til at gennemføre komplekse forandringer en værdifuld konkurrenceparameter, vanskelig som den er at eftergøre for konkurrenter.

På denne baggrund iværksatte jeg på CVL i 2002 et forskningsprojekt med det formål at udvikle en teori om, hvordan arbejdslederen mest effektivt kan bidrage til virksomhedernes implementering af forandringsprojekter.²

* Ole Hinz er cand. pæd. og PhD fra Center for Virksomhedsudvikling og Ledelse ved Copenhagen Business School. Han har i 30 år haft egen konsulentvirksomhed i forandringsledelse med en lang række projekter i store virksomheder.

Formål

Formålet med denne artikel er at fremlægge hovedresultaterne fra dette forskningsprojekt for praktikere.

Studiets empiri er genereret fra Odense Stålskibsværft, Assens Sukkerfabrik og Gentofte Amtssygehus. Studiet afsluttedes i 2005.

Artiklens sprogbrug

Indledningsvis skal afklares lidt sprogbrug. Udtrykket *ledelse* dækker *direktionen/topledelsen*. Udtrykket *chef* dækker ”*middle management*”, det vil sige de midterste ledelseslag i virksomheden. Chefer har normalt *ledere* som nærmeste medarbejdere. Med udtrykket *leder* menes de *lavere ledelseslag: Mellem- og arbejdsledere*, der oftest har ansvaret for almindelige medarbejdere.

Da den største del af datagrundlaget er hentet på Odense Stålskibsværft, omtales ledere gennemgående med ”han”. Undskyld kvindelige læser!

2. Problemstillingen

Virksomheders evne til at implementere

Globalisering og ”hypercompetition” sætter i stadig højere grad dagsordenen i virksomhederne. En væsentlig del af arbejdslederens tid og energi synes i konsekvens heraf, som før nævnt, at udfyldes med forandringsprojekter, enten der er tale om fusioner, store IT-projekter, rationaliseringer og omorganiseringer eller kvalitetsprojekter. Mange af disse projekter lykkes ikke særlig godt, og en ikke ringe del afløses af nye, inden udbyttet er høstet. Det resulterer i spild af penge og energi, tab af momentum samt i frustrerede medarbejdere. Der er tale om et stort samfundsmæssigt spild:

”It is widely accepted that some 70 per cent of acquisitions and mergers fail” (Stacey 2002 s. 233).

Hvad er det der er så svært?

Den eksisterende forskning og litteratur på implementeringsområdet har traditionelt lagt vægten på virksomhedsledningens strategiske overvejelser, medens arbejdsledernes situation, som altså efter min erfaring er et kritisk led i de fleste implementeringsprocesser, synes at være et understuderet område.

Herudover har det slået mig, at langt den overvejende del af ledelsesforskningen traditionelt har haft fokus på lederhandlinger og –stil, især på toplederniveauet, og

Lederens meningsunivers

kun i begrænset omfang på mellem- og arbejdsledernes opfattelser af projektet og deres egen rolle. *Arbejdsledernes oplevelser af deres egen situation* og betydningen heraf for vellykket implementering er et understuderet område.

Problemstillingen i mit projekt har derfor været studiet af, hvilke oplevelser og holdninger, ”*meningsmønstre*”, der karakteriserer arbejdsledere, der gennemfører ledelsesinitierede forandringsprojekter med et tilfredsstillende resultat.

I denne artikel præsenteres resultatet i form af en model, og der drages en række praktiske konsekvenser heraf.

Teoretisk forankring

Studiets teorigrundlag er taget i Husserl (1997, 1999), Zahavi (2001), Schütz (1972, 1976, 1982), samt Schütz og Luckmann (2003). Her fremhæves vore subjektive oplevelsers meget væsentlige betydning for den måde, vi griber ind i verden på. *Den verden, et menneske handler i, er den verden det subjektivt oplever*. De data, denne artikel hviler på og henviser til, er således lederes subjektivt baserede fortællinger om egne oplevelser, deres *oplevelses- og meningsverden*. Endvidere trækkes på læringsteorier fra Piaget (1971, 1972), Illeris (1999) og Gagné (1970). Endelig trækkes på egne erfaringer blandt andet publiceret i Hinz (1998, 2000, 2001a, 2001b, 2003a, 2003b). Specielt har udviklingen af og erfaringerne med ”Snublestensmetoden”, som er beskrevet i (Hinz 1998), både bidraget til den indledende formulering af projektets forskningsspørgsmål og udgjort en del af empirifasens datagrundlag.

3. Oversigt over artiklen

I afsnit B gennemgås baggrunden for de dimensioner, der konstituerer den udviklede teori, dimensionerne formuleres, og modellen skitseres. I afsnit C udmøntes den ene dimension i fem idealtyper, som tydeliggør spændvidden i ledelsesholdninger. I afsnit D argumenteres de sandsynlige resultater af implementering med udgangspunkt i modellens forskellige positioner. Afsnit E drager den konsekvens, at der må skelnes mellem to forandringssituationer, og derfor mellem to slags forandringsledelse. I afsnit F sættes den nye teori i relation til nogle traditionelle teorier, og den nye teoris særlige aspekter, med særlig vægt på den uforudsigelige forandringssituation, trækkes op. Endelig peges i afsnit G på teoriens praktiske konsekvenser for ledelse af forandringer.

B. Dimensioner i forandringslederens meningsunivers

Ledelsesteori vil altid eksplicit eller implicit være forankret i en organisationsteori (Borum 1997). Vores opfattelse af lederens rolle og vilkår afhænger af vores forståelse af organisationens funktionsmåde. De organisationsteorier der ligger til grund for teorier om forandringsledelse, spænder vidt.

Scott (1992) skelner således mellem tre organisationsopfattelser: Organisationer set som rationelle systemer, som naturlige systemer og som åbne systemer. Den rationelle opfattelse lægger vægt på det målsøgende og formelle perspektiv, det naturlige systemperspektiv vægter det mere dynamiske, uformelle perspektiv, mens det åbne systemperspektiv har fokus på organisationens dybe afhængighed af omverdenen. Shafriz & Ott (1996), Morgan (1997), Borum (1997) og Hatch (1997) beskriver ligeledes meget brede spektra af organisationsforståelser.

Jeg vil her fremdrage tre træk af særlig betydning for forandringslederen i disse beskrivelser:

1: De organisationsteoretiske forudsætninger rækker fra mekanistiske systemer, der lyster en kausal logik til rene kaosuniverser, hvor alt kan ske, og hvor ingen kan forklare konsekvensen af en given handling.

2: Den grundlæggende menneskeopfattelse rækker fra mennesket som forudsigelig, reaktiv, programmeret og programmérbart systemelement til mennesket som værende i stand til at foretage frie valg baseret på suveræne værdisystemer.

3: Opfattelsen af lederens rolle i organisationen har tre poler. Én pol er lederen som en suveræn kraft, der kan bevæge verden. Ledelse er i denne optik en stor ting. Den anden pol udgøres af teorier, der sætter det frie individ i skyggen og forklarer begivenheder med overordnede strukturers dominerende indflydelse på disse. Disse strukturer kan være ekstra-individuelle: samfundsmæssige institutioner og makrostrukturer, eller intra-individuelle: helt eller delvis ubevidste psykologiske, herunder psykodynamiske, kræfters virke. Endelig udgøres den tredje pol af det synspunkt at virksomheder er undergivet en kaotisk dynamik. I begge de to sidstnævnte positioner anses ledelse for en ganske lille ting.

Emergens- dimensionen

Ud fra disse forskellige træk kan udledes en grundlæggende dimension: Fra mekanistisk låsthed og forudsigelighed til uforudsigelighed. Dimensionen benævnes *emergensdimensionen* og dens poler *stor* og *lille emergens*. I forandringsprojektets implementeringsfase viser *lille emergens* sig som aktørens viden om konsekvenserne af givne handlinger. Der er tale om, at kendte lovmæssigheder forudses at virke, at procedurer fungerer efter hensigten, at effektiv organisatorisk læring på området har fundet sted og viden derfor er til stede. *Stor emergens* viser sig ved at aktøren ikke kender konsekvenserne af sine påtænkte handlinger: Vil aluminium reagere som stål på denne behandling? Vil kinesere reagere som europæere på denne marketingkampagne? Hvor mange sjællandske landmænd, der i mange år har leveret roer til Gørlev Sukkerfabrik, vil fremover levere i Assens, og hvor mange vil springe fra?

Denne dimension bliver den ene af to grundlæggende dimensioner i denne artikels model. Emergens skal i konsekvens af projektets perspektiv udelukkende anskues som den emergens, aktøren oplever i en given situation.

Rum- dimensionen

Den anden grundlæggende dimension udgøres af det *rum*, som en aktør oplever, at han har til rådighed eller kan tiltage sig i forbindelse med udførelsen af en forandringsopgave. Interviews af arbejdslederne i casevirksomhederne viste, at lederen tillægger det spillerum eller manøvrerum, som han oplever at have til rådighed eller kunne tiltage sig, stor betydning som betingelse for vellykket implementering. Rumdimensionen differentieres i næste afsnit i en række idealtyper: "*De fem P'er*".

Modellen kombinerer de to dimensioner

Den model, der herefter tegner sig, er således opbygget med de to oplevelsesdimensioner *emergens* og *rum* som konstituerende. Begge dimensioner kan variere fra "stor" til "lille". En leder eller medarbejder kan altså opleve, at han står i en situation med lille emergens og lille rum: Situationen er overskuelig og forudsigelig, og han oplever at han forventes at udføre sin implementering, som chefen har instrueret til punkt og prikke. Eller han kan opleve, at hans opgave er uoverskuelig og uforudsigelig, og at han har stort råderum til at gøre, hvad han finder bedst: Stor emergens og stort rum. Han kan opleve en uoverskuelig og uforudsigelig implementeringsopgave, hvor han forventes at følge procedurer minutiøst: Stor emergens, lille rum, eller han kan opleve en overskuelig og forudsigelig opgave – hvor han stort set selv kan beslutte, hvordan han griber den an: Lille emergens, stort rum. Figuren ser herefter således ud:

Grundmodel for implementering

Emergens	Stor	Lille
Spillerum		
Stort		
Lille		

Figur 1: Emergens og spillerum

Forskningsprojektets udgangsproblem kan nu reformuleres som spørgsmålet om, hvorvidt én eller flere af disse celler er særlig velegnede eller uegnede som modeller for lederholdninger i forandringssituationen. Inden de fire celler belyses empirisk og modellen færdigudvikles, vil rumdimensionen blive udmøntet i konkrete mulige positioner.

C. Rumdimensionen omsat til ”idealtyper”

Den omtalte oplevelsesdimension *rum* kan illustreres med fem idealtyper, som hver repræsenterer en position på dimensionen. Formålet med disse idealtyper er at sætte billeder på og dermed operationalisere en abstrakt dimension. Dette har haft stor betydning i datagenereringsfasen, og det vil lette den leders arbejde, der ønsker at anvende teorien i en konkret implementeringsopgave. Det skal igen betones, at der ved rum forstås det af aktøren oplevede spillerum i en given situation. Oplevelsen af rum afgøres ved graden af autonomi, tætheden af regulering og kontrol samt den forventede styrke af sanktioner.

Vilje og vilkår

Når man foretager en handling med henblik på at realisere mål, møder man grænser: Ikke alle mål kan realiseres. Vilje og vilkår indgår i en given situation i en komplementær dynamisk enhed, og en typificering ud fra den første vil altid implicere en bestemmelse af den anden. De nedenfor beskrevne idealtyper tematiserer disse oplevede vilkår eller grænser.

De fem idealtyper

De fem idealtyper kan beskrives således:

Postbudet

Postbudet

”Jeg er postbud: Jeg er selv kun et lille led i et stærkt virkende hierarki. Jeg opfatter at min opgave som loyalt postbud er at overbringe eller virkeliggøre budskaber i den form, de er betroet mig. Afvigelser eller undladelser vil både jeg selv og min chef betragte som svigt. At foreslå, eller ligefrem gennemføre, implementeringen eller dele deraf på andre - og efter min vurdering mere hensigtsmæssige – måder end jeg har fået besked på, ville være en provokation og møde stærk modstand.” Nøgleord er *hierarki* og *lydighed*.

På rumdimensionen kan typen karakteriseres ved oplevelsen af ekstremt lille rum.

Piloten

Piloten

”Jeg er pilot: For førere af fly gælder det at de har det endelige ansvar for en operations vellykkede gennemførelse. Piloten skal følge procedurer, rette sig efter tårnets anvisninger, men det er altid piloten selv der til syvende og sidst har ansvaret. Også for at fravige proceduren, når han under uforudsete omstændigheder vurderer situationen til det. I mit arbejde som implementerende leder er mit job som pilotens. Jeg står med det endelige ansvar for, at forandringsprojektet implementeres som forventet af chefen. Derfor må jeg også fravige eller tilpasse konceptet efter lokale forhold, hvis jeg i særlige situationer vurderer det mest hensigtsmæssigt.” Nøgleord for piloten er *procedurer* og *ansvar*.

På rumdimensionen kan typen karakteriseres ved oplevelsen af begrænset rum. Vægten er forskudt en smule fra hierarkiet til den handlende ansvarlige leder eller medarbejder.

Pædagogen

Pædagogen

”Jeg er pædagog: Forandring indebærer læring. Min opgave i forbindelse med implementering er derfor at facilitere læreprocesser. Grundlæggende har jeg en tro på, at mennesker kan og vil lære det, man beder dem om, men der findes vanskelige og tunge elever. Jeg har frihed inden for mit ansvarsområde og projektets givne rammer til at disponere, som jeg finder bedst, det vil sige til at vælge hvilke midler jeg vil bruge for at få implementeringen til at lykkes internt, når bare resultatet nås”.

Hvor postbudet og piloten lægger vægten på henholdsvis hierarkiet og den handlende, ansvarlige person, ligger vægten her i samspelet mellem leder og medarbejder. Lederen opfatter sig som ressource med viden og indsigt. Samarbejdstræning og håndtering af modstand er eksempler på temaer, der vil dukke op i forbindelse med denne opfattelse. Nøgleord er *dialog* og *motivation*.

Fortolknings- beslutnings- og handlingsrummet er for pædagogen klart større end for postbudet og piloten. På rumdimensionen kan typen karakteriseres ved oplevelsen af metodefrihed inden for de givne overordnede rammer.

Politikeren

Politikeren

”Jeg er politiker: Jeg oplever at jeg selv og andre har forskellige, ofte modstridende, interesser som de gør meget for at varetage og beskytte. Værktøjerne er hovedsagelig en slags oftest uformelle forhandlinger, dannelsen af koalitioner, manipulation, pres og overtalelse. Jeg har meget stor accept fra ”systemet” til at implementere, som jeg finder bedst. Når jeg justerer på konceptet, kan jeg dog møde modstand fra andre, både kolleger og overordnede. Systemet sætter således ikke meget faste formelle begrænsninger for mit manøvrerum, men konkrete forhandlingsudfald, magt- og interessekonstellationer begrænser mine faktiske muligheder.”

Denne leder opfatter, at han sælger meninger og holdninger til andre. For ledere, der identificerer sig med denne idealtype, bliver konflikter mellem forskellige aktørers motiver, der også kan omfatte andre mål end virksomhedens officielle mål, mere synlige end i de foregående typer, hvor disse kræfter undertrykkes og primært håndteres internt i individet. Nøgleord for politikeren er *forhandling* og *taktik*.

På rumdimensionen kan politikerens karakteriseres som opererende i rum med grænser, der kan forhandles, modificeres, manipuleres.

Poeten

Poeten

”Jeg er poet: Hverdagen i en organisation under forandring er uforudsigelig. Jeg har ganske vist ansvar, men jeg har ikke kontrol. Jeg kan ikke styre i traditionel forstand. Afvigelser fra planer, nye muligheder og pludselige trusler skyder ud fra den blå himmel. Overraskelser er mine hverdagsvilkår fra morgen til aften. Man må ”sno sig”, fra punkt til punkt tage bestik af situationen og revidere sine muligheder og handlinger. Tilsyneladende kan jeg som leder kun gøre små ting og med kort horisont, men det hører med til mit verdensbillede, at selv ganske små hændelser og handlinger kan få store virkninger på længere sigt. Jeg har alle de muligheder for at beslutte og gennemføre implementeringen, som jeg kan forestille mig. Jeg kan således også ændre i det koncept, der er under implementering, og frit tilpasse det til min afdelings realiteter, men reaktioner fra min chef og fra mine kolleger ville naturligvis være uforudsigelige. Som leder er jeg ikke overflødig. Hvis et system, en gruppe medarbejdere, bliver overladt til sig selv, kan al udvikling gå i stå eller blive helt uforudsigelig, ikke netop det der er mest brug for under implementering af ledelsesinitierede forandringer. Som poetleder kan jeg bidrage til at mål nås om end på uforudsete måder”.

Nøgleord for poeten er *frihed* og *fantasi*. Der er et element af visioner, drømme og oplevelser i denne leders holdninger. Men ligesom mange store klassiske musikværker er blevet til på urimelig hastebestilling af fyrster, så må poeten frihed og fantasi kunne bringes i spil under virksomhedens stressede hverdagskrav.

På rumdimensionen kan typen karakteriseres ved oplevelsen af det grænseløse rum.

Beskrivelse på to niveauer

Ledere, som er indgået i dette studies empiri, har alle kunnet identificere sig med en eller flere af de beskrevne idealtyper. Samtidig har de imidlertid opfattet, at medarbejderne oplever et givet rum i relation til dem selv som ledere. Beskrivelserne skal altså forstås på to niveauer: For det første som de sæt af forventninger, som lederen oplever at topledere og chefen retter til ham. For det andet som de forventninger, som han oplever, at hans medarbejdere oplever, at han selv retter til dem. I det følgende bruges derfor termen ”aktør” som betegnelse

for begge disse organisatoriske roller. En tilsvarende dobbelthed viste sig at gælde for emergensdimensionen.

D. Emergens, rum og effektiv implementering

1. De væsentlige situationsfaktorer

For at kunne implementere effektivt må både leder og medarbejder opleve balance mellem emergens og det rum, de har til rådighed. En forandring, som opleves som overskuelig, hvor der ikke forekommer uforudsigelige situationer, har lille emergens og kræver ikke store manøvrerum. Hvis det drejer sig om at et opdateret computerprogram kræver, at man trykker på F5 i stedet for som hidtil på F3, så er det sikreste, behageligste og mest effektive formodentlig, at både ledere og medarbejdere får at vide præcis hvad de skal gøre. Men hvis forandringsprojektet består i, at lederen overtager et større ansvarsområde med nye typer opgaver, til dels med ukendt teknologi, og dertil et antal nye medarbejdere, der ikke taler dansk, ikke har faglige forudsætninger for arbejdet, og som anmoder om at få anvist et sted hvor de kan brede deres bedetæpper ud nogle gange i løbet af dagen, så må man formodentlig give lederen stort tøjrslag i forbindelse med implementeringen.

**Balance
mellem
emergens og
rum**

Samtidig må lederen i visse situationer - det kommer jeg straks tilbage til - medtænke medarbejderens personlige præference for emergens og rum: Vi har alle i udgangspunktet personlige præferencer for størrelsen af emergens og størrelsen af rum: Vi lærer tidligt i livet, hvor meget uforudsigelighed vi ønsker os, og hvor snævre rammer vi foretrækker at arbejde i, og vi modificerer disse mønstre kontinuerligt siden. Disse grundlæggende personlige præferencer varierer herudover med situationen sådan at forstå, at vi i nogle sammenhænge ønsker stor uforudsigelighed og store rum, i andre stor sikkerhed og små rum. Præferencer er altid situerede.

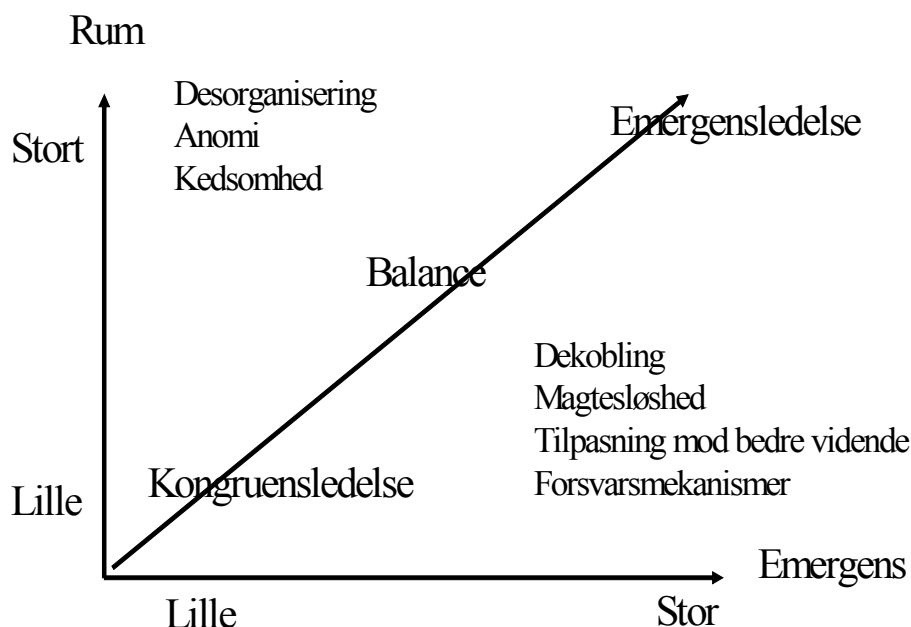
**Den personlige
præference**

2. Teorien skitseret som model

I hosstående model er de to dimensioner *emergens* og *rum* sammenstillet. Skrålinien fra sydvest til nordøst viser den optimale balance mellem dem.

Inspireret af Illeris og Piaget er der i det nordvestlige og sydøstlige område i modellen anført nogle mulige og u hensigtsmæssige konsekvenser af implementeringssituationer der ligger langt fra balancelinien.

Udviklet implementeringsmodel



Figur 2: Kongruensledelse og emergensledelse

I det sydøstlige område er der tale om en situation der opleves kaotisk, uoverskuelig og uforudsigelig, men hvor aktøren forventes at følge givne procedurer og instruktioner nøje. Risiciene her er, at aktøren ikke oplever, at procedurernes overholdelse fører til det ønskede resultat. Hans reaktion kan derfor være, at han går i forsvar og bruger sin kreativitet på afværgeforanstaltninger og sabotage, eller at han "arbejder efter reglerne" vel vidende, at han "sejler på Kullen". En tredje risiko er "dekoblingen": At han, oftest i en loyal hensigt, ignorerer lederens forventninger og instruktioner. Endelig er en fjerde risiko

For snævert rum

”magtesløsheden”: At han resignerer, lader armene synke og udsøger sig det laveste sted i gærdet.

For vide rammer

I det nordvestlige område er der tale om en situation, der er enkel, klar, overskuelig, og hvor konsekvensen af handlinger stort set kan forudses, hvor organisationen råder over den nødvendige viden om rationel handling, den korteste vej fra A til B. Men denne viden bringes ikke i spil. I stedet sættes aktøren fri til selv at digte sin egen problemløsning. Ud over de pædagogiske overvejelser, der kan berettige denne situation, rummer den klare risici. Hvis mange aktører finder på hver sine løsninger, er der risiko for, at virksomhedens processer fragmenteres (desorganisering). At opfinde endnu en dyb tallerken vil indebære meget tidsspilde (kedsomhed), og følelsen af meningsløshed kan brede sig (anomi).

Modellen som den er præsenteret, er udviklet med udgangspunkt i litteraturen om organisationer og forandringsledelse og belyst ved dybdeinterviews med ledere i større danske virksomheder. Den viser klart, at de to dimensioner emergens og rum er relevante, og at det er karakteristisk for ledere, der vellykket implementerer forandringsprojekter initieret af ledelsen, at de oplevede balance mellem disse.

Ud fra modellen kan to typer forandringsledelse herefter identificeres som *forandringsledelsens idealtyper*.

E. To slags forandringsledelse

I den følgende fremstilling sættes relationen mellem lederen og hans chef i parentes, og der fokuseres på relationen mellem en leder og dennes medarbejder. Modellen demonstrerer i denne relation lederens opfattelse af, hvor meget emergens og hvor meget rum medarbejderen oplever, at forandringsopgaven byder på sammenholdt med hans præferencer.

Det nordvestlige og det sydøstlige område i modellen må i lyset af ovenstående diskussion opgives. Balancelinien angiver det ideelle forhold mellem oplevet emergens og rum. Den kan anskues som et kontinuum, idet der for enkelhedens skyld i det følgende kun opereres med de to positioner: Situationer med lille emergens og situationer med stor emergens. Disse to typer situationer vil kræve to forskellige typer ledelse, som vil blive udviklet i det følgende.

1. Den ikke-emergente ledelsessituation

One best way I den ikke-emergente situation ligger færdige responsprogrammer, ”one best way”. Disse responsprogrammer må medarbejderne lære sig. Her kan være store individuelle forskelle, som både kan forstås objektivtisk, nemlig som forskelle i individers kompetencer og evne til at lære, og subjektivtisk som folks ønske om og vilje til mere eller mindre selvstændighed, større eller mindre instruktion og kontrol i forbindelse med forandringsarbejdet.

Ved oplevet lille emergens er der derfor basis for, at lederen differentierer/individualiserer sin ledelsesform.

Empati Denne ledelsessituation indebærer i praksis for det første, at lederen kan og vil sætte sig ind i sin medarbejders oplevelsesverden, hans mentale modeller, herunder de eventuelle begrænsninger i rum og emergens, som denne oplever og ønsker i relation til implementeringen af det aktuelle forandringsprojekt.

Repertoire For det andet kræver den lavt emergente situation, at lederen behersker et bredt idealtyperepertoire, fortrinsvis *post*, *pilot* og *pædagog*. Forskellige medarbejdere må have mulighed for at opleve forskellige grader af autonomi, regulering og kontrol samt forskellige typer af sanktioner alt efter deres oplevelse af emergens og deres præferencer for emergens og rum.

Den loyale ulydighed For det tredje kræver situationen, at lederen i givet fald kan tiltage sig det nødvendige rum til at kunne realisere det nødvendige repertoire. Hvis lederen oplever, at hans chef stiller for lille rum til rådighed for implementeringsopgavens optimale udførelse, må han *kunne* og *ville* tiltage eller tilliste sig det nødvendige rum, hvilket kan indebære, at han må være ”loyalt ulydig”.

Lederens muligheder Ofte vil en leder i denne ikke-emergente situation kunne tildele arbejdsopgaver med forskellig grad af emergens og herved kunne fordele arbejdsopgaver til folk i harmoni med deres præferencer. Fx vil han ofte kunne opdele uoverskuelige arbejdsopgaver i enheder, hvoraf nogle måske forekommer nogle medarbejdere kendte og trygge. Og ofte vil han kunne afstikke større eller mindre rum for en medarbejder ved sin konkrete måde at lede på, herunder den detaljeringsgrad han indbygger i instruktion og kontrol m. v.

**Vore
oplevelser af et
fænomen
ændres over
tid**

Efterhånden som implementeringen skrider frem, vil medarbejderens oplevelsesverden, og dermed hans præferencer, ændres. Både fordi en given oplevelse ændres, når udsigtpunktet ændrer sig, og ud fra en læringsteoretisk forståelsesramme: Det, der voldte mange overraskelser i starten af en proces, bliver til sidst helt forudsigeligt. Sådanne ændringer kan medføre at lederen må omorganisere arbejdet, fx omfordele arbejdsopgaver og give instruktioner på nye måder.

**Markedet for
lederudvikling**

Disse holdninger og dertil knyttede færdigheder kan utvivlsomt læres, og det kan være interessant at undersøge hvorvidt markedet for udbud af lederudvikling har den spændvidde, der kræves i denne forbindelse. Min spontane vurdering er, at markedet stort set byder på smalle koncepter, hvor dette studies resultater råber på bredde.

**Fleksibilitet og
rummelighed**

De ledelsesfunktioner, der hermed bringes i fokus, er *empati, fleksibilitet og rummelighed*, idet den konkrete konteksttype, hvor dette er vitalt, er specificeret.

Fordi lederen her må *ville* og *kunne* vælge lederidealtpe i harmoni med sin forståelse af medarbejderens oplevelsesverden, benævnes denne ledelsestankegang *kongruensledelse*.

2. Den emergente ledelsessituation

**Ledere ved
ikke bedre**

Den emergente situation er karakteriseret ved, at der ikke foreligger responsprogrammer i form af erfaring og læringsresultater. Relevant organisatorisk læring har ikke fundet sted på det aktuelle område. Hverken medarbejdere eller ledelse har derfor svar på hvilke problemer, der vil opstå, eller hvordan problemer kan forudses, forebygges eller løses. I denne situation ved lederen altså ikke bedre. Dermed er instruktion ikke mulig.

I situationer, hvor emergensen er høj, får lederen derfor en særlig rolle. Det er situationen i det nordøstlige område i modellen, og her har medarbejderne brug for at opleve stort rum.

**Alle må have
stort rum**

I den emergente situation er der brug for medarbejdere, der kan håndtere emergens, nonlinearitet, overraskelse, uforudsigelighed. Situationen kalder på én ledelsesform. Lederen skal ikke lede forskellige medarbejdere forskelligt på de dimensioner, vi her har fremme. Lederen vil sjældent kunne tildele opgaver med

forskellig grad af emergens. *Derfor skal alle opleve stort rum.* Folk, som ikke ønsker, eller i lederens øjne ikke kan, håndtere stort rum, må selekteres fra og ikke ledes på specielle måder.

Nybygning af programmer

Denne situation kræver, at folk får rum til at identificere problemer og afprøve løsninger samt plads til kreativitet og eksperimenteren. Opgaven indebærer at identificere problemer, skabe løsninger og rutinisere processer til procedurer og systemer. De læringstyper, der er brug for, er *nybygning* af programmer, ikke indlæring af eksisterende programmer.

Emergens- lederens rolle

Når lederen i den emergent oplevede situation må lade medarbejderen komme til, hænger det naturligvis sammen med, at han i en sådan situation ofte ikke selv kan bidrage med viden om relevant kategorisering af og ”fører-til”-relationer mellem oplevede fænomener. Han ved med andre ord ikke, hvordan opgaven skal løses. Men hvordan kan han så tilføre værdi til processen, hvad skal vi så med ham? Hvad laver han?

En leder i en af casevirksomhederne beskriver sin lederrolle i den emergente situation som følger:

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

Lederen siger 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.”

Emergens- lederen er aktiv

Lederen 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 projektorienterede, 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. Slibning, maling, isolering demontering – fejlretning – og så på den igen: montering, isolering, afdækning, maling, slibning etc. De skal være virkelig motiverede!”

Motivation medbringes

Spørgsmålet om, hvorledes lederen motiverer sine medarbejdere, har fyldt meget inden for ledelsesforskningen i over en menneskealder. I det ovenfor bragte citat lægges det klart, at denne leder betragter motivation som noget, den enkelte medarbejder medbringer på sit arbejde, ikke noget lederen gør ved medarbejderen.

Om lederens funktion sagde lederen videre:

”Jeg er med, ikke så meget for at styre, men for at vide, hvor vi er henne. Mange opgaver griber ind i kollegers arbejdsområder, kolleger skal derfor vide præcis, hvornår et stykke arbejde er færdig, godkendt og kontrolleret, så de kan tage over med deres processer.”

Lederen skal skabe rum

Denne leder opfatter altså, at han godt kan være tæt på sine folk, i intens kontakt med dem, samtidig med at han giver dem stort rum, giver dem lov til at fylde meget: **Lederens nærhed er ingen hindring for at medarbejderen kan opleve stort rum.**

Denne indsigt går imod dagligdagens intuition. I tætbefolkede lande er der mindre plads til hver enkelt borger end i tyndt befolkede. Men i den emergente ledelsessituation er noget andet på færde.

At lederen ikke nødvendigvis altid opleves som rum-begrænsende, forekommer ikke desto mindre muligt. Brugen af grupper og teams i kreativitet udvikling er ganske almindelig (Majaro 1988). Rent matematisk vil en kombination af to systemer med hver sine elementer og måske kategorier af elementer kunne trigge et større antal løsningsmuligheder end den blotte sum af de to systemer. En sådan kombination udnyttes eksempelvis som grundprincip i kreativitetsteknikken ”morfologisk analyse” (ibid. s. 173 ff.). Dialog må derfor vurderes til at kunne udvide mulighedsrummet lige så vel som den kan virke begrænsende.

Kreativitet og innovation

I de ovenfor citerede beskrivelser af den emergente situation er lederens holdning, at hans opgave er at sørge for, at ting sker og at koordinere til naboer og til ”systemet”. At byde alle forslag velkomne, at sørge for at alle deltager i problemløsninger, at sikre plads til og respekt for alles bidrag: De er nødvendige. Da der ikke foreligger en facitliste, er der brug for kreativitet og innovation. De relevante ledelsesidealtyper er politiker og poet. Der må erfares, læres, digtes, opfindes – krydses grænser (ibid. s. 111).

Derfor kan ovenstående udsagn udvikles til: **Lederens nærhed kan udvide medarbejderens oplevelse af rum.** Dette er essensen af ledelse i den emergente situation.

Udvælge projekt-orienterede medarbejdere

Kravene til ledere i den emergente situation er til dels andre end til lederne i den lavt emergente situation. Lederen i den emergente situation må for det første kunne selektere projektorienterede medarbejdere til denne opgave. For det andet må han kunne indgå i en dialog med medarbejderne, en dialog som rummer både divergente og konvergente aspekter. Endelig må han for det tredje have idealtyperne *politiker* og *poet* som styrende idealtyper, hvilket indebærer, at han i givet fald kan tiltage sig det nødvendige rum til at realisere disse. Hermed betones

Dialog

Improvisation

ledelsesfunktionerne *inspiration, intuition, improvisation og innovation*, idet den konkrete konteksttype, hvor disse kategorier er vitale, er specificeret.

Fordi lederen i denne ledelsessituation primært må tage udgangspunkt i situationens emergens, benævnes ledelsestankegangen *emergensledelse*.

F. På vej mod en ny teori for forandringsledelse

1. Kongruens- og emergensledelse relateret til situationsbestemt ledelse

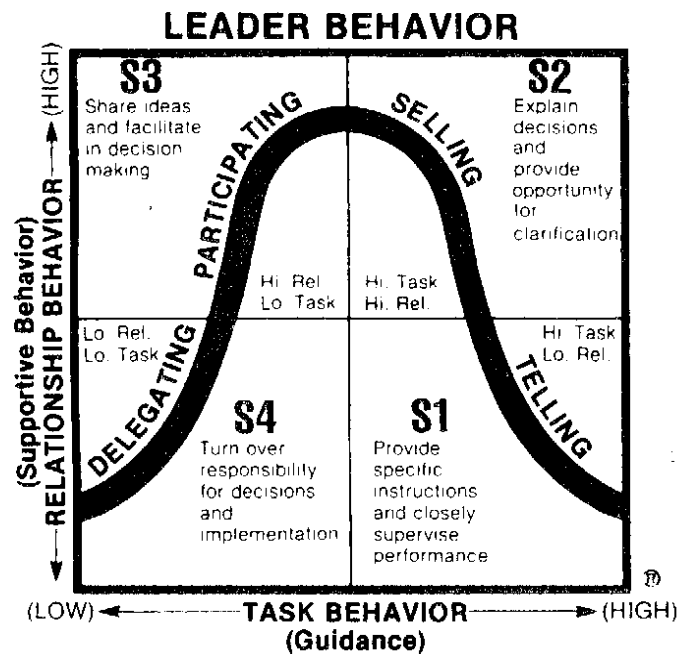
Hersey og Blanchard (Hersey, Blanchard, & Johnson 1969) (H&B) har udviklet en teori og model for situationsbestemt ledelse, som hviler på et solidt praktisk og teoretisk fundament. En umiddelbar indvending mod nærværende artikels teoriudvikling kunne være, at den blot er en forklædt H&B-model. Men der er en række forskelle, hvoraf de nedenfor nævnte tre er de væsentligste. Først skal imidlertid H&B's model kort forklares.

De to konstituerende dimensioner i H&B's teori er lederens faglige adfærd og lederens sociale adfærd. Når en ny medarbejder ansættes, er han oftest velmotiveret, men savner viden og færdigheder i relation til sit nye arbejde. Derfor har han ikke brug for lederens støtte (social ledelsesfunktion), men meget for instruktion (faglig ledelsesfunktion). Her er vi i H&B-modellens nederste højre hjørne: "S1, telling". I næste fase kan der ofte indtræde en motivationsmæssig krise: "jeg skulle aldrig have sagt "ja" til dette job!" Samtidig er de jobrelaterede færdigheder ikke endnu tilfredsstillende udviklede. Derfor er der brug for både den sociale støttefunktion og stadig den instrumentelle vejledning fra lederens side. Her er vi i modellens øverste højre hjørne "S2 selling". I tredje fase, "S3, participating", begynder det faglige at være på plads, faglig støtte er dermed mindre nødvendig, men selvtilliden og motivationen er endnu nødlidende, derfor må lederens sociale støtte fortsættes. Endelig er vi nået til fjerde og sidste fase: "S4, delegating" hvor den nye medarbejder har styr på det faglige og har genvundet sin selvtillid og motivation. Her kan lederen ifølge H&B's teori reducere begge typer ledelsesfunktioner over for den pågældende.

Modellen kan minde en del om den i denne artikel fremlagte, men som sagt er der dybtgående forskelle.

Hersey & Blanchards teori

Subjektiviteten	For det første er H&B's teori en adfærdsmodel, der opererer med objektive, målbare data. Nærværende teori hviler på lederes oplevelsesverdener. De to teorier bevæger sig således i forskellige universer.
Forskellige dimensioner	For det andet er H&B's teoretiske dimensioner de to elementer i modenhed: motivation og faglig kunnen, forstået som objektive kategorier. Nærværende teori har heroverfor som konstituerende dimensioner emergens og rum forstået som oplevede fænomener. De to teoriers konstituerende dimensioner er forskellige.
Forskellige konsekvenser	Endelig, og i konsekvens af teoriernes forskellige konstituerende dimensioner, er der forskelle på modellernes normative konsekvenser.
Delegating	Det mest oplagte overlappingsområde mellem de to teorier er H&B's ledelsesstil <i>delegating</i> . Imidlertid beskriver H&B lederen i dette område som passiv, hverken støttende eller instruerende. Nærværende teoris emergensleder er derimod særdeles aktiv.
Participating	Det andet potentielle overlappingsområde er <i>participating</i> . Denne stil er med H&B's ord aktuel, hvor medarbejderen er "able", men "unwilling or insecure". Beskrivelsen af denne stil ligner emergensledelsen, men den situation, hvori denne stil hævdes at være relevant, matcher ikke den emergente situation: Medarbejderne hos emergenslederen er ikke "able", de er lige så usikre på, hvordan de problemer, der pludseligt opstår, skal tackles, som alle andre er. Samtidig har emergenslederen eksplicit selekteret medarbejdere til opgaven, der "medbringer deres egen motivation".



Figur 3: Hersey & Blanchards model for situationsbestemt ledelse

Konklusionen er, at nærværende teori har tilføjet nye elementer til ledelsesbegreberne i forhold til H&B's model for situationsbestemt ledelse. Planlægnings- og kontrollogikken, som er fremherskende i H&B's teori og model, er suppleret med en improvisationslogik.

2. Andre vinkler

Det er dog ikke alene i relation til H&B's teori, at nærværende teori fremlægger ny erkendelse. Det kan ganske vist hævdes, at empati og improvisation har været en del af ledelsesteoriens begrebsverden i mange år. Imidlertid yder den nye teori det bidrag, at den præciserer de omstændigheder, oplevet af ledere og medarbejdere på stedet, som er forudsætningen for, at empati og improvisation er adækvate.

Empati er denne teoris omdrejningspunkt i den *lavt emergente* situation. I denne situationstype ligger tidens fokus på kompetencer: hvad *kan* folk? Heroverfor betoner nærværende teori det komplementære: Hvad *vil* og *tør* folk? Lederen må forstå medarbejderens ønsker og forhåbninger. Han må dernæst så at sige gå ned i knæene og se ud gennem medarbejderens øjne: Hvordan ser verden ud derfra? Det er den virkelighed, han her kan skimte, som er den virkelighed, der giver

Ledelse i lavt emergente situationer

medarbejderens handlinger mening og retning, og som derfor er det realistiske udgangspunkt for lederens handlinger; ikke teorier om påstået objektive forhold. Ingen, hverken lederen eller forskeren, har privilegeret adgang til den objektive sandhed om virkeligheden. Handlingsgrundlaget for ledere og medarbejdere i vore virksomheder er subjektiv. Eller som Søren Kierkegaard siger: ”Subjektiviteten er sandheden!” Den objektive kompetence er suppleret med den subjektive præference.

Ledelse i højt emergente situationer

Det er en almindelig tilgang til både generel ledelse og forandringsledelse, at lederen er ”en der ved bedre”, og som blandt andet i kraft heraf kan lede. Dette studie har inddraget og beskrevet situationer, hvor lederen ikke ved bedre. Denne fokus på emergente situationer har medført en udvidelse af ledelsesrepertoiret fra overvejende at gælde ledelse i kendte situationer til væsentligst at omfatte *ledelse i ukendte situationer*. Modellen udmønter en relativt nykortlagt ledelsesudfordring uden at frakende de mere konventionelle ledelsesudfordringer og -teorier betydning. Forandringsledelse i ukendte situationer beskrives som aktiv og tæt på medarbejderne, hvor andre beskrivelser tenderer mod at tillægge lederen i åbne situationer en mere ydmyg og af og til ganske passiv rolle (March & Olsen 1994), (Borum 1997), (Stacey, Griffin and Shaw 2000), (Stacey 2002).

Den emergente situation er efterhånden beskrevet af adskillige ledelsesteoretikere fx Senge (1990) og Beer og Nohria (2000), men der er kun få ansatser til at tage de nødvendige radikale konsekvenser heraf ledelsesmæssigt. Konsekvenserne er nemlig det for organisationsteoretikere næsten utænkbare, at lederen må frigøre sig fra det systemiske verdensbillede: Organisationen som et mere eller mindre funktionelt sammenhængende system, hvor det rigtige svar ligger derinde. Systemiske og funktionelle teorier er bagudskuende som opklaringsarbejdet i en kriminalsag: årsagen skal findes. Men livet bevæger sig fremad. At søge efter den rigtige årsag og gårsdagens rette sammenhæng er mindre interessant end, ja, tidsspilde i forhold til, at foretage det rigtige skaktræk. Og dette skaktræk foretager ikke sig selv. Der skal meget ledelse til. Den nye teori slår streger til den nødvendige emergensleder.

G. Praktisk perspektiv

Studiets praktiske resultater retter sig mod to grupper: 1: Lederne. 2: Cheferne og ledelserne.

1. Lederne

Overbevisning og sociale færdigheder

De teoretiske beskrivelser der her er fremlagt på grundlag af lederes oplevelsesverdener, kan nyttiggøres direkte af lederne. Der er tale om indstillinger og overbevisninger, det står i den enkelte leders magt at ændre. Den enkelte leder kan vælge at antage eller afvise disse indstillinger og overbevisninger. Herudover er der tale om sociale færdigheder. For eksempel er der i det foregående peget på færdigheder som fleksibilitet, empati, rummelighed, evnen til at tilkæmpe eller tilliste sig rum til sig og sine medarbejdere, samt evnen til dialog. En leder, der ønsker at antage de nævnte indstillinger og overbevisninger, og som kan og har mulighed for at lære sig de nødvendige færdigheder, får med denne viden en øget mulighed for tidligt og målrettet at gå i gang med den nødvendige læring. Andre kan (forhåbentlig) melde fra tidligt. I den forbindelse er den nødvendige, loyale ulydighed vigtig. Hvis en leder ikke føler, han kan tage en åben diskussion med sin chef om at få det nødvendige spillerum, så må han tage det ”i ly af mørket”. Overvejelser over risici, både sandsynligheden for at et forandringsprojekts gennemførelse mislykkes, og alvoren af konsekvenserne, hvis det går galt, spiller naturligvis ind her.

2. Cheferne og ledelserne

Det indirekte mål

Med de fremlagte teser kan en implementeringssituation nu nytænkes. Et naturligt målepunkt for resultatopnåelse er for de fleste chefer det direkte mål: Den trinvis tilnærmelse til den vellykkede implementering. Men det, som nu hævdes, er at chefen og ledelsen i stedet med fordel kan fokusere på midlet til at skabe succes med forandringen: Den enkelte leders oplevelsesverden.

Hvis chefen kan se til, at disse oplevelsesverdener er i overensstemmelse med den nye teori, så kommer vellykket implementering formentlig af sig selv.

Tal taler lavmælt

Denne indirekte pejling kunne synes at være en omvej. Men det er næppe tilfældet. Chefen kan kun udøve sin ledelse gennem arbejdslederen. Så hvis chefen får de objektive tal for resultatopnåelse, og disse er utilfredsstillende, hvad ved han så reelt? Faktisk ikke meget. Han får kendskab til symptomer, men hermed ikke nødvendigvis adgang til diagnoser, forklaringer, mulige behandlinger e. l. De samme tal kan dække over mange forskellige virkeligheder, så han er under alle omstændigheder henvist til at tage dialogen med arbejdslederen. Chefen behøver dennes oplevelse af situationen, og af de processer, der førte til

den, samt af de mulige løsninger, der kan rette situationen op. Det er også arbejdslederen, som chefen må få til at medvirke positivt i den videre proces.

Virksomhedernes chefer og ledelser har endvidere med denne teori et *refleksionsværktøj*, der sætter dem i stand til at forstå deres lederes optimale funktionsbetingelser, som disse ledere selv ser dem. Denne indsigt kan nyttiggøres ved udvælgelse, udvikling og ledelse af ledere, som involveres i forandringsledelse.

Klassifikation af forandringsprojekter

Denne indsigt udgør en invitation til, at chefer klassificerer de forandringsprojekter, de påtænker at gennemføre, ud fra emergensdimensionen, samt udvælger de nøglepersoner til at forestå implementeringen, hvis oplevelsesverdener balancerer med det aktuelle forandringsprojekts emergens. Dette er et vigtigt supplement til de overvejelser, de formentlig altid foretager med udgangspunkt i projektdeltageres kompetenceprofiler. Herudover må chefer være opmærksomme på, at den loyale ulydighed kan være nødvendig: Chefen må med andre ord ikke kun overveje forandringsopgaven i relation til om lederne KAN, men også i relation til om de VIL og TØR eller MÅ.

Hvilken profil på vore forandringsledere?

En virksomheds ledelse kan endvidere overveje i hvilken retning dens ledere og forandringsledere bedst selekteres og uddannes. Skal de uddannes til at være udadvendte, forretningsopsøgende, risikovillige, initiativrige og kreative med henblik på at opnå, at forretningen kan ekspandere lokalt med de lokale ledere som motorer (stor emergens), eller bør de klædes på til at passe deres ansvarsområdes daglige rutinerede operationer, minutløst overholde procedurer og detailstyre deres medarbejdere (lille emergens)? Ønskes *postbude*, *piloter*, *pædagoger*, *politikere* eller *poeter* til den pågældende ledelsesopgave henset til ledelsesudfordringernes sandsynlige emergens?

To spor

Rationalet i en sådan overvejelse er, at det kan være en dårlig ide i humanismens, fremskridtets eller de herskende managementmoders navn at udvikle forandringsledere til at blive mere eksperimenterende og åbne for medarbejderinitiativer og –forslag, hvis ”the name of the game” er at gennemføre projekter, der rummer få eller ingen overraskelser. Eller omvendt at udvikle dem til kontrolfikserede ordregivere, hvis de dominerende projekttyper er nye og rummer mange overraskelsesmomenter. Resultatet af overvejslen vil formentlig være, at kravene til forskellige lederjobs vil være vidt forskellige

med dertil svarende forskellige optimale udviklingsspor. En sådan differentiering kan, i det omfang det ikke allerede er tilfældet, tænkes ind i karrieropolitik, stillingsstruktur, advancementsprocedurer etc., for så vidt angår virksomhedens forandringsledere.

Det kan tænkes at resultatet af en sådan overvejelse bliver et tosporet koncept, hvor et *divergent* spor sigter mod at lede i det ukendte, medens et *konvergent* spor sigter mod intensivt at optimere delprocesser og minimere spild. Begge projektyper kan være aktuelle i både offentlige og private virksomheders løbende arbejde på at opnå, bevare og udvikle effektivitet og konkurrencekraft.

Karriere- planlægning

Ud fra sådanne overvejelser kan ledelsens konkrete samtaler med eksisterende og potentielle forandringsledere, i det omfang dette ikke allerede opfanges i de etablerede systemer for medarbejderudviklingssamtaler, kortlægge og diskutere disses personlige meningsmønstre med henblik på karriereplanlægning og – rådgivning og dermed blive retningsgivende for deltagelse i eventuelle lederudviklingsforløb.

I det omfang visse forandringslederjobs ønskes varetaget ud fra det dobbelte hensyn til stor og lille emergens, må udviklingsforløb tilrettelægges og gennemføres med henblik på at fremme denne fleksibilitet. Det er måske ikke så mange kandidater, der har potentiale til at mestre det fulde repertoire af alle 5 P-er, men det er vitalt at se situationen i øjnene i tide.

Lederudviklingsprogrammer må i det hele taget tænkes godt igennem. Det kan være vitalt at lære forandringsledere at være uenige og ulydige.

Sanktions- politik

Endvidere kan der være tale om at se virksomhedens sanktionspolitik efter i sømmene. Lederens bevidsthed om, at han ikke får hugget hovedet af, hvis han begår fejl, kan påvirke hans mod til at være nødvendigt og loyalt ulydig.

Leder- repertoire

Mere specifikt kan chefer og direktører overveje, om deres ledere er sensitive nok over for medarbejderens oplevelse af og ønske om emergens og rum. Om de holdningsmæssigt spænder over det relevante idealtyperepertoire. Om de selv som chefer mestrer et tilstrækkeligt bredt idealtyperepertoire for de forandringsopgaver, der er i gang eller forestår. Om de selv som chefer i

tilstrækkeligt omfang medtænker deres leders oplevelser af forandringsopgavers
emergens og rum.

Det følger af disse overvejelser at knæsættelsen af én ”companystyle”, hævdel-
sen af et sæt specifikke ledelsesprincipper, kan være ganske uhensigtsmæssig hvis den
er mere specifik end meget generelle værdisignaler.

Drøftelse i ledergruppen

Generelt gælder, at den mest effektive brug af denne nye teori formentlig vil være,
at en virksomheds ledelse drøfter, hvorledes dens medlemmer sammen og hver for
sig kan nyttiggøre den i netop deres virksomhed i netop deres konkrete
forandringsprojekt(er).

Med baggrund i den nye implementeringsteori skal afslutningsvis fremsættes
følgende syv anbefalinger til en virksomheds ledelse der står over for
implementeringen af et forandringsprojekt:

1. Skaf dig viden om, hvor uforudsigeligt og uoverskueligt dine ledere
opfatter forandringsprojektet.
2. Hvis det er muligt: Udvælg forandringsledere der føler sig godt tilpas med
denne grad af usikkerhed.
3. Hvis du har ledere der ikke *vil*, *kan* og *tør* give sig i kast med opgaven,
som den foreligger, så selektér i den emergente situation dine ledere til
opgaven. Tilpas i den lavt emergente situation forandringskonceptet på
emergens-dimensionen ved at øge eller reducere den emergens, som
lederne oplever.
4. Tildel forandringslederen det spillerum, manøvrerum, den ”*P-rolle*”, der
svarer til den usikkerhed, han oplever i forbindelse med projektet.
5. Opmuntr dine ledere til at foretage tilsvarende overvejelser og tilsvarende
proces i relation til deres egne medarbejdere.
6. Opfølgning: Sæt resultatkontrol i parentes og læg vægten på
proceskontrol. Den emergens, lederne oplever i forbindelse med et projekt,
forskyder sig kontinuerligt som følge af læring og erfaring. Det kan

medføre at deres spillerum løbende må justeres, deres P-rolle ændres. Organisatorisk læring medfører således typisk en stadig større grad af forudsigelighed, således at procedurer kan udvikles etc. Dermed bør lederens spillerum reduceres. Succesfuld implementering har fundet sted, når lederen, efter at være startet som *politiker* på et givet projekt, er blevet *pilot*.

7. Udvikl fortsat din empati og dine færdigheder i dialog med dine ledere.

Litteratur

Beer, Michael and Nohria, Nitin. Ed. 2000. *Breaking the Code of Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

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

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

Hatch, M. J. 1997, *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford.

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. 1969, *Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources*, 7th edition, Prentice Hall International Inc.

Hinz, Ole 1998, *The Stumbling Stone Method*. The Learning Organizational Journal, vol. 5, no. 3 and 4, MCB University Press

- Hinz, Ole 2001, *Projekteffekt*, Ledelse i Dag, nr. 44/Sommer 2001, årgang 11, nr. 3.
- Hinz, Ole 2003, *Mellemlederens rolle i forbindelse med implementering af dramatiske forandringer*. Revision og Regnskabsvæsen Årg. 72 nr. 10.
- Hinz, Ole og Ötzel, H. 2003, *Metaforer som ændringsværktøj*. Ledelse i dag. Årg. 13 nr. 1.
- Hinz, Ole 2005, *Den effektive forandringsleder: postbud, pilot eller politiker? Et studie i arbejdsleders meningstilskrivninger i forbindelse med vellykket gennemførelse af ledelsesinitierede forandringsprojekter*, PhD-afhandling. Samfundslitteratur, København.
- Husserl, E. 1997, *Fænomenologiens ide*, Hans Reitzels Forlag, København.
- Husserl, E. 1999, *Cartesianske meditationer*, Hans Reitzels Forlag, København.
- Illeris, K. 1999, *Læring. Aktuel læringsteori i spændingsfeltet mellem Piaget, Freud og Marx*, 1. edition, Roskilde Universitetsforlag, Frederiksberg C.
- Larsen, Bøje og Hinz, Ole, 2000, *Ledelse i den ny økonomi: problemet "viden"*. Revision og Regnskabsvæsen. Årg. 69 nr. 11.
- Majaro, S. 1988, *The Creative Gap. Managing Ideas for Profit*, Longman.
- March, J. G. & Olsen, J. P. 1994, *Ambiguity and Choice in Organizations*, Scandinavian University Press, Oslo.
- Morgan, Gareth. 1997, *Images of Organization*, Sage, Thousand Oaks, California.
- Piaget, J. 1971, *Barnets psykiske udvikling*, Hans Reitzels Forlag A/S, København.
- Piaget, J. 1972, *Psykologi og erkendelsesteori*, Hans Reitzels Forlag A/S, København.

- Schütz, A. 1972, *The Phenomenology of the Social World*, Heinemann Educational Books, London.
- Schütz, A. 1982, *Collected Papers I. The problem of Social Reality*, Martinus Nijhoff, The Hague.
- Schütz, A. 1976, *Collected Papers II*, Martinus Nijhoff, The Hague.
- Schütz, A. & Luckmann, T. 2003, *Strukturen der Lebenswelt*, UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Scott, R. W. 1992, *Organizations. Rational, Natural, and Open Systems*, 3rd. edn, Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
- Senge, P. M. 1990, *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*, Century Business, London.
- Shafriz, J. M. & Ott, J. S. 1996, *Classics of Organization Theory*, 4th edn, Harcourt Brace and Company, Orlando, Florida.
- Stacey, Ralph D. 2002. *Complex Responsive Processes in Organizations. Learning and Knowledge Creation*, London: Routledge.
- Stacey, Ralph D.; Griffin, Douglas and Shaw, Patricia. 2000. *Complexity and Management, Fad or Radical Challenge to Systems Thinking?* 1 ed. London: Routledge.
- Zahavi, D. 2001, *Husserls fænomenologi*, Gyldendal, København.
- Ötzel, Hülia og Hinz, Ole, 2001, *Changing organisation with metaphors*, The Learning Organizational Journal, vol. 8 no. 4, MCB University Press.

¹ Jeg vil gerne benytte lejligheden til at takke mine vejledere under PhD-studiet professor Bøje Larsen, CVL og lektor Jan Pries Heje, ITU for kyndigt at have støttet mig under min rejse i implementeringens emergente landskab. Også til alle mine kolleger på CVL skal der lyde en varm tak for enestående hjælpsomhed, varme og engagement i tidsslugende faglige, men ofte festlige diskussioner. Endelig vil jeg takke centerdirektør, professor Preben Melander, CVL for meget tankeprovokerende review af denne artikel.

² Nærværende artikel bygger på et større forskningsprojekt, der har fokuseret på hvordan arbejds- og mellemledere der succesfuldt implementerer komplekse, ledelsesinitierede forandringsprojekter, opfatter projektet, organisationen og deres egen rolle. Studiet er mundet ud i PhD-afhandlingen ”Den effektive forandringsleder: pilot, pædagog eller politiker? Et studie i arbejdslederes meningstilskrivninger i forbindelse med vellykket implementering af ledelsesinitierede forandringsprojekter” (Hinz 2005).