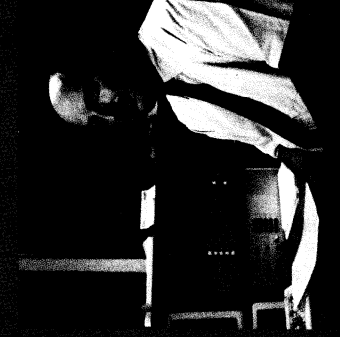




Ole Steen Andersen

AT GØRE - Professionel forandringsledelse EN FORSKEL



Børsen

At gøre en forskel
professionel forandringsledelse
Af Ole Steen Andersen

© Børsens Forlag A/S, 2000

Møntergade 19
1140 København K
Telefon: 33 32 01 02
Telefax: 33 93 54 22
www.borsensforlag.dk

Foto: Morten Laursen
Omslag: P.O.
Sats: Christensen Fotosats ApS
Tryk: Nørhaven
Bogbind: Chr. Hendriksen og Søn A/S

1. udgave, 1. oplag, 2000
ISBN: 87-7553-828-8

*Gengivelse af denne bog eller dele heraf er ikke tilladt
ifølge gældende dansk lov om ophavsret.*

Indhold

FORORD 7

INDLEDNING: LEDELSE AF FORANDRINGER

– om at forene personlige og organisatoriske virkemidler 13

KAPITEL 1: BE HERE NOW

– om at bruge sig selv 30

KAPITEL 2: I HAVE A DREAM

– om visionens betydning 57

KAPITEL 3: ÉN FOR ALLE, ALLE FOR ÉN

– om opbakning i ledelsen 95

KAPITEL 4: BRUG MEDARBEJDERNES TANKER OG IDEER

– om at involvere medarbejderne i forandringen 123

KAPITEL 5: EN ELEFANT SPISES I SMÅ PORTIONER

– om at designe forandringen 159

KAPITEL 6: FORKÆL DINE YNDLINGE

– om at motivere nøglepersonerne i forandringen 202

KAPITEL 7: VIRKER DET I PRAKSIS?

– om at bruge kræfter på at fastholde forandringen 237

KAPITEL 8: DEN SOM OVERVINDER SIG SELV ...

om at lære af sine erfaringer 262

LITTERATURLISTE 278

STIKORDSREGISTER 279

FORORD

Den konstante forandring ...

En lørdag formiddag i det tidlige forår i år løb jeg i et af de lokale supermarkeder ind i en forvaltningschef fra en stor kommune. Jeg kender ham fra et kursus, jeg engang holdt, og hvor han deltog. Vi stod der med vores indkøbskurve under armen, og jeg skulle jo lige høre, hvordan tingene stod til hos ham. "Jo," sagde han, "det går egentlig meget godt. Der sker utroligt meget. Det ville dog være rart, hvis der kunne komme en pause i alle de forandringer, som hele tiden kommer væltende ned over os. Hvis jeg bare fik et år med stabilitet, så ville jeg nok føle mig lidt mere ovenpå." Efter lidt yderligere udveksling af informationer gik vi så videre hver sin vej.

Ugen efter læste jeg i min avis, at han var blevet sat fra sit job, som han havde haft i mere end 15 år.

Der er nok mange ledere, der ligesom denne chef kunne ønske sig en periode på jobbet uden forandringer. De fleste vil dog nok, som han gjorde, på et tidspunkt erfare, at dette ønske ikke bliver imødekommet. For de fleste virksomheder og organisationer lever under foranderlige vilkår. Politiske prioriteringer, kunders og medarbejderes loyalitet, teknologiske muligheder, konkurrenters adfærd, klimaet i egen ledergruppe er bare få eksempler på forhold, der sjældent er konstante i ret lang tid ad gangen. Og i nogle perioder ændrer de sig alle på én gang. Endvidere er det jo sådan, at hvis bare én betydningsfuld faktor ændrer sig tilstrækkeligt meget,

så må lederen tage initiativ til, at der sker passende forandringer inden for alle andre dele af virksomhedssystemet.

Et aktuelt eksempel er de muligheder, som den digitale teknologitilbyder. En lang række arbejdsopgaver kan via Internettet bytte "ejermand": kunden laver noget af sælgerens arbejde, klienten laver noget af klinikassistentens arbejde, medarbejderen laver noget af chefens arbejde etc. Men hvad skal sælgeren, klinikassistenten og chefen så lave i stedet for? Og hvordan undgår vi, at alle rationaliseringsgevinster tabes på grund af tidskrævende søgeprocesser på nettet? Listen af spørgsmål er lang, og det er nok ikke muligt at svare på dem alle sammen. Det vigtige er imidlertid at komme i gang med at formulere dem og finde nogle brugbare svar, som kan være grundlag for handling.

... og forandringens konstant

Måske kan det virke utrygt, at forandring er et evigt vilkår, og at vi alle – ikke kun ledere – må tage initiativer og chancer for bare at være på højde med forandringerne. Til gengæld er der så trøst at hente i den kendsgerning, at mennesker og organisationer følger nogle bestemte mønstre i forbindelse med forandringer. Det er stadigvæk sådan, at en forandring først får gennemslag, når tilstrækkeligt mange mennesker har ændret adfærd. Og det tager typisk en vis tid, før dette sker. Denne tid er vigtig, og det er især vigtigt, hvordan man vælger at udnytte denne tid. Omtanke og troværdighed er fortsat centrale egenskaber for ledere – også i en tidsalder med begreber som "ny økonomi", "globalisering" og "digital revolution".

Denne bog er et vidnesbyrd om, at forandringer kan planlægges og gennemføres med gode resultater, uden at det kræver eksamen fra et internationalt business college, eller at man er udstyret med

særlige guddommelige kendetegn. Forandringer med resultater handler om at få mennesker med i en proces, hvor adfærden ændres i en ønsket retning. Bogen viser, hvordan dette kan gøres. Bogen er primært skrevet til ledere og andre praktikere, som ønsker inspiration til at tilrettelægge og gennemføre forandringer på deres arbejdsplads. Der er derfor ofret meget plads på at beskrive cases og på at præsentere praktiske værktøjer. For at sætte værktøjer og praktiske erfaringer i perspektiv rummer hvert kapitel dog præsentation af mindst én væsentlig teoretiker. Undtagelsen fra denne regel er bogens sidste kapitel, hvor teorien ganske enkelt består af en karakteristik af de medvirkende forandringslederes psykiske forudsætninger.

Denne bogs tilblivelse

I 1995 var jeg sammen med min daværende kollega Jan Bendix forfatter til bogen "Forandringsledelse", Børsens Forlag. Til stor glæde for alle involverede har den bog opnået stor udbredelse, hvilket blandt andet kommer til udtryk ved, at den er trykt i seks oplag. I vinter blev jeg dog ringet op af flere mennesker, som spurgte mig, om jeg var klar over, at bogen var umulig at opdrive. "Vi har også ringet til forlaget," sagde de, "men de meddeler bare, at den er udsolgt, og at der ikke er nogen planer om at genoptrykke den."

Da jeg efterhånden havde lånt alle mine egne eksemplarer af bogen ud, ringede jeg selv til forlaget og spurgte efter redaktør Lise Nestelsø for at høre, hvad meningen var. Inden jeg havde nået at forklare Lise, hvad jeg ville, så sagde hun: "Jeg er glad for, at du ringer, for jeg ville også have ringet til dig." Det viste sig, at forlaget mente, at det var på tide med en ny bog om forandringsledelse, og de syntes, at jeg skulle have chancen for at skrive den. I første

omgang svarede jeg, at det havde jeg slet ikke tid til. Efter at have typet på sagen i et par måneder skiftede jeg dog mening. For det første har jeg siden bogen fra 1995 været med til at udvikle et mere sammenhængende tankesæt omkring forandringsledelse. Dette arbejde foregik internationalt sammen med kolleger fra min daværende arbejdsplads Coopers & Lybrand, og det er siden fortsat i Adcore Implement, hvor jeg nu har fornøjelsen af at arbejde. At skrive denne bog har således været en mulighed for at lægge disse tanker frem, så alle, der læser bogen, kan gøre brug af dem. For det andet, så har de fem år, der er gået, siden den første bog udkom, lagt alen til mine egne erfaringer om forandringsledelse, både fra mit eget praktiske konsulentvirke og fra de forandringer, som mine arbejdspladser har været en del af. Det er altid godt at kunne skrive med afsæt i egne personlige oplevelser. Så der var altså både faglige og personlige motiver til at skrive en bog.

Der var dog stadigvæk et uløst problem, nemlig at finde tiden til at gennemføre arbejdet. Det er min udokumenterede påstand, at udvikling skal bæres af lyst. Det er ikke nok, at de saglige argumenter er i orden, og at budgettet er på plads. Der skal være en kerne af lyst. Det er her, drivkraften skal findes. Og den finder jeg altid i arbejdet med de praktiske konsulentopgaver og i det daglige samarbejde med mine kolleger. At skrive en bog bliver let introvert arbejde. Selv om der ligger en tilfredsstillelse i at udvikle bogen, at arbejde med sproget og i at holde det færdige resultat i hånden, så er det gennemgående langt mere tillokkende at indgå i de spændende forløb, som præger arbejdet i et konsulentfirma. Så før jeg kunne forpligtige mig til at skrive bogen, så måtte jeg finde denne lyst. For det var kun den, der kunne sikre den nødvendige tidsmæssige prioritering.

Den menneskelige faktor

Gennem samtaler med mine kolleger blev den idé udviklet, at vi skulle gennemføre interview med ledere, som vi kender fra vores netværk, og som i praksis har vist, at de kan skabe forandring. Det er i virkeligheden denne idé, der har frigjort den energi, som har skabt bogen. De 18 praktiske forandringsledere, der har medvirket til denne bog, har ikke bare bidraget med gode beretninger og værdifulde analyser. De har først og fremmest overbevist mig og mine kolleger om værdien af at huske den menneskelige faktor, når der skal forandres. Uden at forherlige nogen, så kan det egentlig siges så kort, at forandring kun lykkes, hvis der bag den står en person, som tror på forandringen, og som også kan få andre til at tro på den.

Bogen er ikke skrevet for at tegne et idealiseret billede af disse forandringsledere. Det er forsøgt at beskrive deres indsats så nøgternt som muligt, således at andre kan se dem for sig og vurdere deres indsats. Alligevel kan hverken jeg eller mine kolleger sige os fri for at nære en dyb respekt for de mennesker, som bogen direkte eller indirekte tegner et portræt af. De er alle mennesker, som hver dag investerer sig selv i at udvikle deres virksomheder og organisationer. Deres indsats skal hverken karakteriseres som idealisme eller egoisme. Det handler mest om at gøre sit arbejde godt. Og når man er leder, så hører det med til definitionen af godt arbejde, at man gennemfører forandringer. Samt at man selvfølgelig gør det i samarbejde med de andre ledere og medarbejdere på arbejdspladsen. Bogen stræber efter at beskrive, hvordan disse forandringsledere arbejder.

I forhold til bogen fra 1995 er næsten alt nyt. Den ivrige læser af begge bøger vil i kapitlerne om forandringens design og belønning af nøglemedarbejderne dog finde overlap i nogle af beskrivelserne. Endvidere har jeg som i den første bog trukket en del på

teoretikere Burke & Litwin samt Daryl Conner. Endelig er der genbrug af enkelte analyseværktøjer.

Uden hjælp ingen bog

Mange mennesker har bakket op om dette bogprojekt. Først og fremmest har mine kolleger i Adcore Implement Henrik Bachmann, Lene Nørgaard, Søren Stuhr og Michala Martens-Dæhne hjulpet med at gennemføre interview med forandringslederne, ligesom de har bidraget til udvikling af mange af de analyseværktøjer, som afslutter hvert af bogens kapitler. I firmaet har endvidere især Niels Ahrengot, Henriette Divert Andersen, Lars Kirkegård og Jens Vasehus været gode til at vise inspirerende nærvær og interesse for arbejdet.

I forhold til det idémæssige udgangspunkt skylder jeg mine gamle kolleger i Coopers & Lybrand en stor tak. Det er især Kelvin Hard og Ian Wells fra Coopers & Lybrand, UK, som gennem vores samarbejde i årene 1995-98 har sat et blivende aftryk på min måde at forstå forandringsprocesser på.

Bettina Erkens fra Adcore Implement har på sit sædvanlige høje niveau varetaget den sekretariatsmæssige side af sagen.

Jeg skylder alle en stor tak.

Forhåbentlig er resultatet anstrengelserne værd. Om dette er tilfældet afgøres af læseren. Du ønskes god fornøjelse med læsningen og god arbejdslyst efterfølgende.

Ole Steen Andersen
Hørsholm, juli 2000

Indledning: Ledelse af forandringer

– om at forene personlige og organisatoriske virkemidler

Mortens historie: Med hjertet i halsen

Som den eneste bidragsyder til bogen har personen bag denne case ønsket anonymitet. Derfor er både navne og virksomhedsbranche opdigtede. Morten var engang med til at starte et nyt byggemarked, som blev finansieret af en større kæde. Som direktør stod Morten med ansvaret for byggeriet og for etableringen af organisationen. Det var således også ham, som ansatte alle de seks ledere, der skulle have ansvaret for den daglige drift. To år efter starten gik bunden ud af byggemarkedet, hvilket var en trussel mod virksomhedens økonomi. Da der ikke var udsigt til, at situationen kunne reddes gennem nye produkter eller højere priser, så var Morten tvunget til at få reduceret omkostningerne.

Mortens opgave var at bryde den organisation ned, som han netop havde været med til at bygge op. I løbet af seks måneder blev staben reduceret fra 115 medarbejdere til under 80. På trods af denne voldsomme reduktion kom der ifølge Morten et bedre byggemarked ud af forandringen. Alle etablerede rutiner og arbejds-gange blev nemlig undervejs vendt på hovedet, og det viste sig, at mange kræfter blev spildt på dobbeltarbejde og manglende kommunikation. Løsningen blev skabt ved at slå nogle afdelinger sam-

