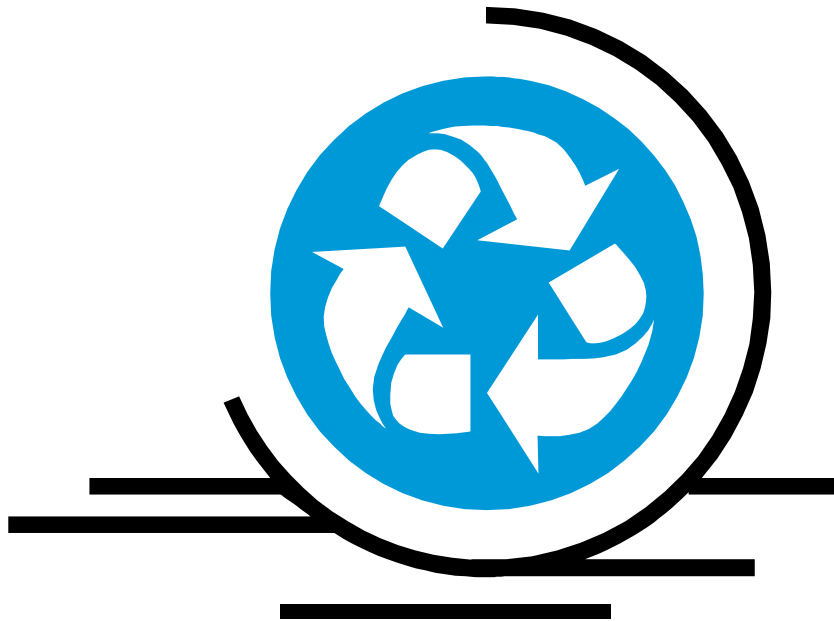


**John P. Kotter**  
(1997)

# I spidsen for forandringer



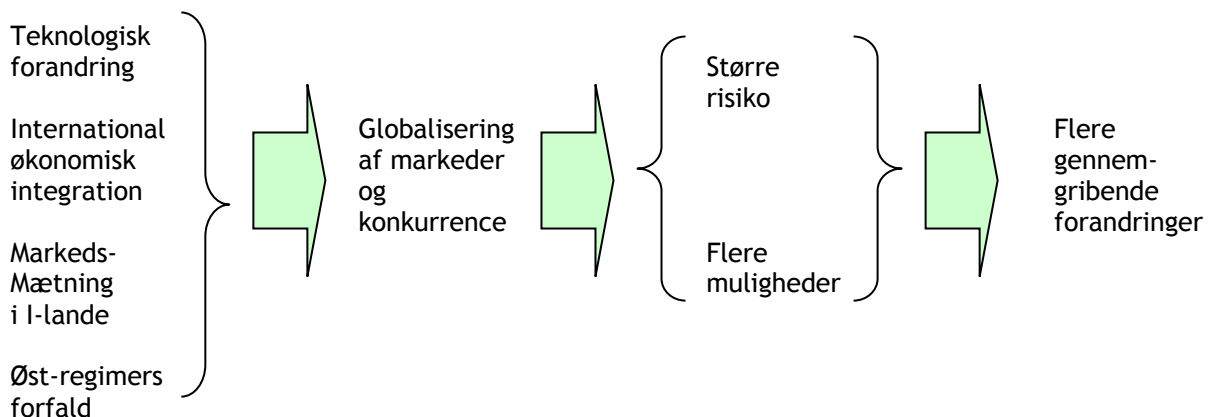
## DEL 1: FORANDRINGSPROBLEMET OG DETS LØSNING

### 1. Ændringer af organisationer - hvorfor det mislykkes

Efter enhver objektiv målestok er mængden af væsentlige, ofte traumatiske, ændringer i organisationer steget voldsomt inden for de sidste to årtier. Vi har lavet en masse fejl:

1. Man accepterer for stor selvtilfredshed.  
Langt den hyppigste fejl, som bliver begået, når man forsøger at ændre organisationer, er at man kaster sig ud i det uden at etablere en tilstrækkelig stærk oplevelse af nødvendighed hos ledere og medarbejdere.
2. Man formår ikke at skabe en tilstrækkelig stærk, styrende koalition.  
Forandringsarbejde, der mangler en tilstrækkelig stærk, styrende koalition, kan gøre tilsyneladende fremskridt et stykke tid. Men før eller senere vil modvirkende kræfter underminere initiativerne. Fiasko er som regel forbundet med en undervurdering af vanskelighederne ved at afstedkomme ændringer og derved vigtigheden af en stærk styregruppe.
3. Undervurdering af visionens magt.  
Visioner spiller en central rolle i processen, fordi de medvirker til at styre, samordne og inspirere til handlinger hos et stort antal af organisationens medlemmer. Hvis man ikke kan beskrive visionen bag et forandringsinitiativ på 5 minutter, så må man være forberedt på alvorlige problemer!
4. Visionen kommunikeres utilstrækkeligt.  
Folk vil ikke bringe ofre, hvis de ikke opfatter de potentielle fordele ved forandringen som tiltrækkende, og hvis ikke de virkelig tror på, at forandring er mulig.
5. Forhindringer får lov til at blokere for den nye vision  
Når dygtige og velmenende ledere undlader at gøre noget ved forhindringerne, så svækker de medarbejderne og underminerer forandring.
6. Man forsømmer at skabe kortsigtede gevinster  
Virkelig forandring tager tid. Uden kortsigtede gevinster er der for mange, som giver op eller bliver aktive modstandere.
7. Sejren fejres, før slaget er vundet.  
Meldingen om, at sejren er i hus, er som at snuble ud i en dyb mudderpøl på vejen til meningsfuld forandring.
8. Man forsømmer at forankre forandringerne i virksomhedskulturen.

### 2. Vellykket forandring og drivkræfterne bag



De metoder, der anvendes ved vellykkede forandringer, er alle baseret på én fundamental indsigt: Det er ikke let at gennemføre en større forandring!!!

Hvis en metode skal være effektiv, så skal den gøre noget ved barriererne - og gøre det godt.

Omstillingsprocessen til at skabe større forandringer, er en 8-trins-raket:

1. Etablering af en oplevelse af nødvendighed
2. Oprettelse af en styrende koalition
3. Udvikling af en vision og en strategi
4. Formidling af forandringsvisionen
5. Skabe grundlag for handling på bred basis (fjernelse af forhindringer, ændring af struktur og systemer samt opmuntring til risikovillighed og utraditionelle metoder.
6. Generering af kortsigtede gevinster
7. Konsolidering af resultater og produktion af mere forandring
8. Forankring af nye arbejds måder i kulturen.

Vellykket forandring af en vis størrelsesorden går gennem alle 8 stadier - og som regel i den nævnte rækkefølge.

Ledelse contra lederskab:

Ledelse = Management	Lederskab
<ul style="list-style-type: none"><li>• Planlægning og budgettering</li><li>• Organisering og bemanning</li><li>• Styring og problemløsning</li></ul> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fastlæggelse af retning</li><li>• Skabe tilslutning</li><li>• Motivation og inspiration</li></ul> 
<ul style="list-style-type: none"><li>• Forudsigelighed og orden</li><li>• Kortsigtede resultater</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Forandring</li><li>• Medfører nyttige ændringer</li><li>• Skaber konkurrencedygtighed</li></ul>

Det er vigtigt at styre forandring. Uden kompetent styring kan forandringsprocessen køre af sporet. Men for de fleste organisationer gælder det, at den største udfordring ligger i at føre an i forandringen. Kun lederskab kan bekæmpe de mange kilder til træghed i virksomheden.

## DEL 2: FORANDRINGSPROCESSEN

### 3. Etablering af en oplevelse af nødvendighed

Etablering af en oplevelse af tvingende nødvendighed er af afgørende betydning for at få det nødvendige samarbejde. Hvis selvtilfredsheden er udtalt, vil forandringer sjældent komme ud af starthullerne.

Der er mindst 9 kilder til selvtilfredshed:

1. Fravær af en større og synlig krise
2. For megen ubekymret snak fra overordnede ledere
3. Menneskets evne til at fornægte - især i pressede situationer
4. En kultur, der er præget af "dræb-budbringeren-af-dårlige-budskaber" - manglende åbenhed
5. Mangel på tilstrækkelig præstationsfeedback fra eksterne kilder
6. Eksterne vurderingssystemer, som fokuserer på forkerte præstationskriterier
7. Organisationsstrukturer, der får de ansatte til at fokusere på snævre, funktionelle mål
8. Lave præstationsnormer
9. For mange synlige ressourcer.

Undervurdér aldrig omfanget af de kræfter, der forstærker selvtilfredshed og som medvirker til at oprette status quo.

Man kan hæve "nødvendigheds-niveaue" ved at:

- Fremkalde en krise ved at tillade økonomisk tab
- Eliminere åbenlyse eksempler på udskejelser
- Sætte målene så højt, at de ikke kan opfyldes, hvis man bare gør, som man plejer
- Insistere på, at flere medarbejdere bliver gjort ansvarlige for en bredere vurdering af præstationer
- Sendte flere data om (manglende) kundetilfredshed til flere medarbejdere
- Insistere på, at medarbejdere regelmæssigt taler med utilfredse kunder
- Bruge konsulenter - bl.a. til at opnå ærligere diskussioner på ledermøder
- Bremse de overordnede leders "her-går-det-godt"-snak.
- Bombardere medarbejdere med oplysninger om fremtidige muligheder.

#### 4. Oprettelse af en styrende koalition

Eftersom større forandringer er vanskelige at gennemføre, er det nødvendigt, at stærke kræfter støtter processen. Ingen enkeltperson - ikke engang en monarklignende koncernchef - vil nogensinde være i stand til at udvikle den rigtige vision, kommunikere den til et større antal medarbejdere, eliminere alle de vanskeligste forhindringer, generere kortsigtede gevinster, anføre og lede snesevis af forandringsprojekter og forankre de nye fremgangsmåder i organisationens kultur. Svage udvalg er endnu værre. En stærk, styrende koalition er nødvendig.

En styrende koalition, der fungerer som et effektivt team, kan accelerere iværksættelsen af nye fremgangsmåder.

Når man sammensætter den styrende koalition, er der 4 nøglekarakteristika, der synes væsentlige for at få en stærk, styrende koalition:

- Stillingsindflydelse - det gælder om at have nøglecheferne med sig
- Ekspertise - fagligheden skal være i orden
- Troværdighed - man skal have folk nok med et godt ry
- Lederskab - der skal være erfarne ledere til at bære projektet igennem.

Man har brug for både ledelses- og lederskabsfærdigheder i den styrende koalition

En styrende koalition med gode "bestyrere" men dårlige ledere vil lide nederlag. Chefer med driftsledermæssig indstilling vil udvikle planer - ikke visioner.

Der er 3 typer individer, man skal undgå for enhver pris, når man sammensætter den styrende koalition:

- De, der har ego'er, som går fra væg-til-væg, og som ikke efterlader plads til andre
- Dem, der kaldes slanger - dvs. folk, som skaber mistillid nok til at ødelægge samarbejdet.
- Den modstræbende spiller.

Ud over tillid ser det kritiske element i teamwork ud til at være et fælles mål. Når tilliden er etableret, bliver det langt lettere at skabe et fælles mål. Lederskab hjælper også.

Når man skal etablere en koalition, der kan få forandringen til at ske, skal man

- Finde de rette mennesker
  - Med stærk formel indflydelse, bred ekspertise og høj troværdighed
  - Med evner for lederskab og ledelse - specielt det første
- Skabe tillid
  - Gennem nøje planlagte møder uden for virksomheden
  - Med mange samtaler og fælles aktiviteter
- Udvikle et fælles mål
  - Rationelt, fornuftigt
  - Følelsesmæssigt, appellerende.

## 5. Udvikling af en vision og en strategi

Når målet er adfærdsændring, vil en autoritær forordning ofte fungere dårligt - selv i simple situationer.

I en forandringsproces tjener en god vision tre vigtige formål:

- Visionen præciserer den generelle kurs for forandringen
- Visionen motiverer medarbejderne til at tage initiativer i den rigtige retning
- Visionen medvirker til at koordinere forskellige menneskers handlinger.

Med en afstukket kurs vil manglende evne til at træffe beslutninger forsvinde. Med en klar opfattelse af retning kan irrelevante projekter blive identificeret og afbrudt. Og med en klar vision kan medarbejdere og ledere selv finde ud af, hvad de skal gøre - uden konstant at skulle checke med deres chef eller deres kolleger.

En klar vision kan desuden motivere til handlinger, som ikke nødvendigvis er i medarbejdernes kortsigtede interesser - hvis de bare kan se fordelene på længere sigt. En god vision erkender, at det vil være nødvendigt at bringe ofte, men at disse ofre i forbindelse med forandringsarbejdet vil give konkrete fordele og personlig tilfredsstillelse.

En effektiv vision er karakteriseret ved

- Tænkelig - den skal male et tænkeligt billede af fremtiden.
- Ønskelig - den skal appellere til langsigtede interesser hos alle interessenterne
- Gennemførlig - den skal indeholde realistiske, opnåelige mål
- Focuseret - den skal være så konkret, at de den er tilstrækkelig til at vejlede medarbejderne
- Fleksibel - den skal være så bred, at den kan tillade individuelle initiativer og alternative reaktioner - også i kraft af, at omgivelserne ændrer sig.
- Kan kommunikeres - den skal være nem at kommunikere - skal kunne forklares uden forståelsesproblemer på 5 minutter!

De mest effektive forandringsvisioner

- Er tilstrækkeligt ambitiøse til at tvinge folk ud af komfortable rutiner
- Sigter på en generel måde at skabe bedre og bedre produkter eller serviceydelser til lavere og lavere omkostninger og appellerer dermed stærkere og stærkere til kunder og aktionærer
- Drager fordel af fundamentale tendenser, især globalisering og ny teknologi
- Gør ikke noget forsøg på at udnytte nogen g har derved en vis moralsk styrke.

Udvikling af en god vision er et arbejde for både hjerne og hjerte, det tager nogen tid, det involverer altid en gruppe mennesker og det er svært at gøre godt.

## 6. Kommunikation af forandringsvisionen

En stor vision kan tjene et nyttigt formål, selv hvis den kun bliver forstået af nogle få nøglepersoner. Men den virkelige styrke i en vision bliver først sluppet løs, når hovedparten har samme forståelse af mål og retning.

En af de vigtigste grunde til at udformning af en vision er en så udfordrende opgave er, at medlemmerne af den styrende koalition selv bliver nødt til at finde, formulere og kommunikere svar på alle mulige spørgsmål - og det kræver både tid og masser af kommunikation.

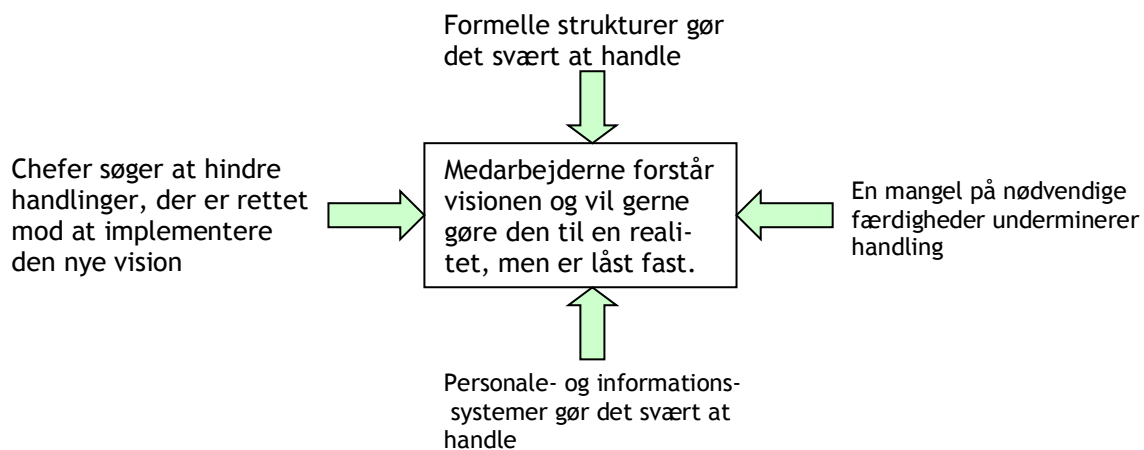
Den tid og energi, der kræves til effektiv kommunikation af en vision, er direkte forbundet med budskabets klarhed og enkelhed.

Nøgleelementer i den effektive kommunikation af visioner er:

- Enkelhed - væk med al jargon og teknologiske slagudtryk. Velvalgte ord gør budskabet mindeværdigt
- Metafor, analogi og eksempel. Billeder siger mere end tusind ord.
- Mange forskellige fora. Kommunikér flest mulige steder
- Gentagelse. Gentagelse er nødvendigt og fremmer forståelsen
- Eksemplets magt. Betydningsfulde persons adfærd skal svare til budskabet. At sige ét og gøre noget andet er den mest effektive måde at underminere kommunikationen af en forandringsvision.
- Forklaring af tilsyneladende inkonsekvens. Det er nødvendigt at. Troværdigheden
- Interaktion - to-vejs-kommunikation er mere effektiv end en-vejs-kommunikation. Igangsættere af forandring undgår somme tider to-vejs-kommunikation, fordi de er betænkelige ved udgifterne ved den. Men hvis folk ikke accepterer en vision, vil de næste to trin i forandringsprocessen slå fejl.

## 7. Styrkelse af medarbejdernes kompetence

Der er mange barrierer for kompetenceudvikling



Når strukturelle barrierer ikke bliver fjernet på en betimelig måde, er der en risiko for, at medarbejderne bliver så frustrerede, at de vil miste troen til hele forandringsprojektet.

Mellemledere har let ved at modsætte sig strukturændringer, når de ikke oplever en følelse af tvingende nødvendighed.

Uddannelse er nødvendigt - også selvom det på forhånd kan være svært at forudsæ og selvom det virker som omkostningskrævende. Holdningsorienteret træning er ofte lige så vigtig som færdighedstræning. Der er behov for nye erfaringer, der kan slette de undergravende overbevisninger, og noget af dette kan gøres via medarbejderuddannelse.

Den styrende koalition har sjældent styrken eller magten til at gennemføre mange forandringer, før der er blevet etableret nogle solide kortsigtede gevinster. Men når de store, indbyggede, faste produktionsfremmende systemer og processer er i alvorlig modstrid med den nye vision, er man imidlertid nødt til at gøre noget ved den kendsgerning lige med det samme.

Traditionelt har personalefolkene stærkt bureaukratiske funktioner, som gør lederskab afskrækkende og ændring af personalepraksis en stor udfordring.

Udvikling af medarbejdernes kompetence til at gennemføre forandring:

- Kommunikér en fornuftig vision til medarbejderne: Hvis medarbejderne har en fælles oplevelse af formål, vil det være nemmere at iværksætte handlinger, der kan opfylde formålet
- Gør strukturer forenelige med visionen: Uforenelige strukturer blokerer for nødvendig handling

- Sørg for den nødvendige uddannelse af medarbejderne: Uden de rigtige færdigheder og holdninger føler medarbejderne sig magtesløse
- Bring informations- og personalesystemer på linie med visionen: Systemer, der ikke harmonerer med visionen, blokerer for nødvendig handling.
- Konfronter arbejdsledere, der modarbejder nødvendig forandring: Der er ikke noget, der kan gøre medarbejderne så magtesløse, som en dårlig chef.

## 8. Generering af kortsigtede gevinster

Større forandringer tager tid. Somme tider meget lang tid. Fanatiske troende vil ofte holde kursen, men de fleste af os forventer at se overbevisende tegn på, at indsatsen betaler sig.

At gennemføre et forandringsarbejde uden seriøs hensyntagen til kortsigtede gevinster er særdeles risikabelt.

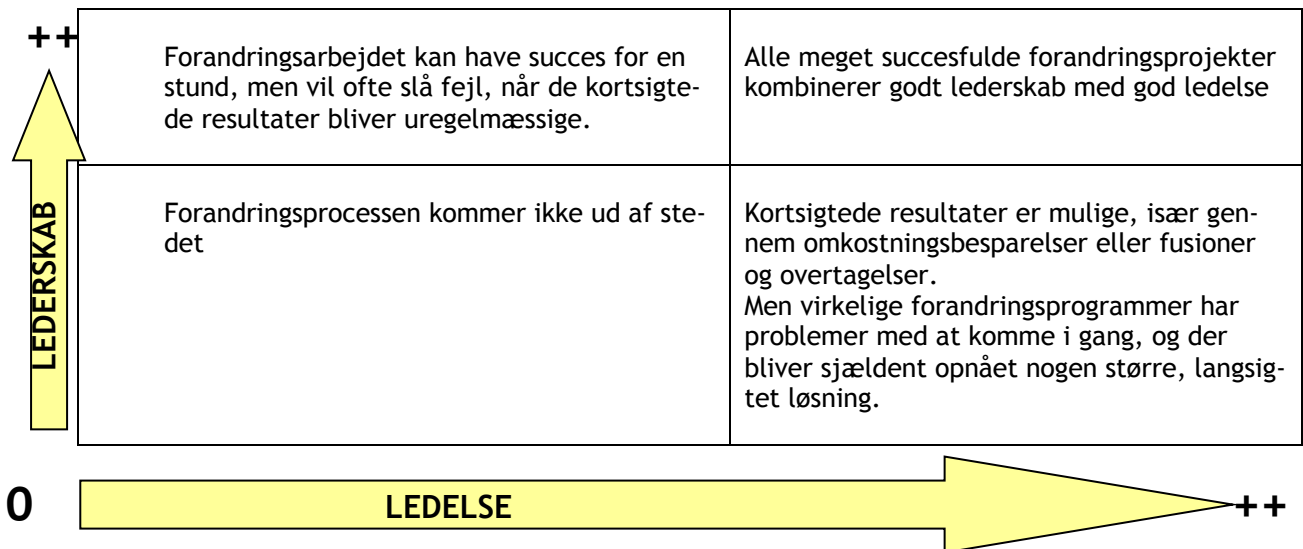
En god, kortsigtet gevinst har mindst tre karakteristika:

- Den er synlig - et stort antal medarbejdere kan ved selvsyn afgøre, om resultaterne er reelle eller blot mundsvej
- Den er utvetydig - der kan ikke diskuteres meget om, hvordan den skal fortolkes
- Den er klart knyttet til forandringsinitiativet.

Kortsigtede gevinster har følgende rolle:

- Giver bevis på, at ofre ikke er forgæves
- Belønner forandringsformdilerne med et klar på skulderen
- Hjælper til med at finindstille vision og strategier
- Underminerer kynisme og egoistiske modstandere
- Holder cheferne om borde
- Giver fremdrift.

Der er følgende sammenhæng mellem lederskab, ledelse, kortsigtede resultater og vellykket forandring:



## 9. Konsolidering af resultater og produktion af mere forandring

Irrationel og politisk modstand mod forandring forsvinder aldrig fuldstændig.

Alle organisationer består af indbyrdes afhængige dele. Det er ekstremt svært at forandre systemer med stærk indbyrdes afhængighed, fordi man i sidste instans bliver nødt til at ændre det hele.

Eftersom interne sammenkoblinger kan gøre forandring så vanskelig, begynder folk på et eller andet tidspunkt i denne fase af et større forandringsarbejde at sætte spørgsmålstejn ved behovet for al den indbyrdes afhængighed.

Sådan ser trin 7 ud i en vellykket, større forandringsproces:

- Mere forandring - ikke mindre. Den styrende koalition bruger sin troværdighed til at gå om bord i flere og større forandringsprojekter
- Mere hjælp: Flere mennesker bliver involveret, forfremmet og trænet til at hjælpe til med alle forandringerne
- Lederskab fra topledelsen
- Projektstyring og ledelse nedefra
- Reduktion af unødvendig, indbyrdes afhængighed.

## 10. Forankring af nye fremgangsmåder i kulturen

Kultur refererer til adfærdsnormer og fælles værdier i en gruppe af mennesker. Normer for adfærd er almindelige eller hyppigt forekommende måder at handle på i en gruppe. Fælles værdier er vigtige interesser og mål, som deles af de fleste af medlemmerne i en gruppe.

Generelt er fælles værdier vanskeligere at ændre end adfærdsnormer, fordi de er mindre synlige og dybere forankrede i kulturen.

Der er 3 grunde til, at kultur har en så stor indflydelse:

- Individer bliver omhyggelig udvalgt og indoktrineret
- Kulturen gør sin indflydelse gældende gennem hundredvis af menneskers handlinger
- Alt dette sker uden bevidst intention og er således vanskelig at anfægte eller blot diskutere.

I mange forandringsarbejder er kernen i den gamle kultur ikke uforenelig med den nye vision, om end nogle specifikke normer kan være det. Når det er tilfældet, består udfordringen i at pøde de nye procedurer på de gamle rødder og skære de uoverensstemmende dele af.

Det er svært nok at forankre et nyt sæt procedurer, når disse fremgangsmåder er i overensstemmelse med kernen af kulturen. Når de ikke er det, kan udfordringen være langt større!

Kulturel forandring kommer sidst - ikke først. Både holdnings- og adfærdsændringer begynder typisk tidligt i en forandringsproces. Disse ændringer skaber derpå forandringer i praksis, som hjælper virksomheden til at producere bedre varer eller tjenesteydelser med færre omkostninger. Men først i slutningen af forandringscyklen bliver hovedparten af dette forankret i kulturen.

Forankring af forandring i en kultur

- Kommer sidst - ikke først
- Afhænger af resultaterne - når det er blevet helt tydeligt at de fungerer og er bedre end de gamle metoder
- Kræver en masse snak
- Kan eventuelt indebære personaleomsætning
- Gør beslutninger vedrørende forfremmelse til noget meget vigtigt.



## DEL 3: KONSEKVENSER FOR DET EN-OG-TYVENDE ÅRHUNDREDE

### 11. Fremtidens organisation

Forandringstempoet i forretningsverdenen vil ikke falde foreløbig.

Den typiske organisation i det tyvende århundrede har ikke fungeret godt nok i et hurtigt omskifteligt miljø.

Hvis omverdenens omskiftelighed bliver stadig større, vil dette århundredes standardorganisation sandsynligvis blive en dinosaur.

En stærkere og mere permanent oplevelse af påtrængende nødvendighed indebærer ikke en konstant panik, angst eller frygt. Den er ensbetydende med en tilstand, hvor selvtilfredshed bogstavelig talt er fraværende, hvor medarbejderne hele tiden søger både problemer og muligheder, og hvor normen er "gør det nu!".

Vedligeholdelsen af denne oplevelse vil først og fremmest kræve informationssystemer, der er langt bedre til at formidle resultater, end dem, vi generelt har i dag.

I en verden i hurtig udvikling er samarbejde i toppen af organisationen en enorm hjælp det meste af tiden.

I det tyvende århundrede koncentrerer den teoretisk og praktiske uddannelse af erhvervsledere sig om ledelsesdiscipliner. Først i det seneste årti er man begyndt at fundere over, hvordan man vil udvikle ledere - folk, som kan skabe og kommunikere visioner og strategier.

Organisationer med stærk styring ødelægger ofte udvikling af lederskab ved ikke at give de ansatte lov til at blomstre og afprøve sig selv og vokse.

Udvikling af lederskab vil kræve fladere og slankere strukturer med mindre kontrollerende og mere risikovillige kulturer - og alene i de seneste ti år er vi kommet langt i retning af at skabe denne type organisation.

Allerede i dag har nogle af de bedste virksomheder overordnede ledere, som bruger det meste af deres tid på at lede - ikke bestyre - og medarbejdere, der har fået beføjelser til at styre deres egne arbejdsgrupper.

En organisation med mere delegering, hvilket er ensbetydende med et slankere og fladere hierarki, er langt bedre i stand til at manøvrere en virksomhed med en stor, forandringsresistent klump i midten.

I det en-og-tyvende århundrede vil et omskifteligt forretningsmiljø tvinge flere organisationer til at koordinere deres enheder hurtigt og billigt. Færre strukturelle spindelvæv og mindre proceduremæssigt støv vil gøre overfladen glattere og hurtigere.

På næste side er vist en oversigt med en sammenligning af det tyvende og det en-og-tyvende århundredes organisation.

	Det 20. århundrede	Det 21. århundrede
<b>STRUKTUR</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bureaukratisk</li><li>• Mange niveauer</li><li>• Organiseret med forventningen om, at den øverste ledelse vil lede</li><li>• Karakteriseret ved politikker og procedurer, som afføder mange komplicerede interne afhængighedsforhold</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ikke-bureaukratisk - med færre regler og ansatte</li><li>• Begrænset til færre niveauer</li><li>• Organiseret med forventning om, at ledelsen er strategisk mens medarbejderne tager sig af arbejdsledelse</li></ul>
<b>SYSTEMER</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Er afhængig af nogle få informationssystemer om præstationer</li><li>• Leverer kun præstationsdata til overordnede ledere</li><li>• Tilbyder kun lederuddannelse og støttesystemer til overordnede medarbejdere</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Er afhængig af mange systemer til præstationsinformation</li><li>• Distribueret præstationsdata til mange mennesker</li><li>• Tilbyder mange ansatte ledertræning og støttesystemer</li></ul>
<b>KULTUR</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Focuserer indad</li><li>• Centraliseret</li><li>• Langsom til at træffe beslutninger</li><li>• Politisk</li><li>• Undgår risiko</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ekstern orienteret</li><li>• Kompetenceudviklende</li><li>• Hurtig til at træffe beslutninger</li><li>• Åben og ærlig</li><li>• Mere risikovillig</li></ul>

## 12. Lederskab og livsvarig læring

Nøglen til at skabe og opretholde den form for det næste århundredes succesrige organisationer er lederskab.

Når forandring sker stadig hurtigere, bliver villigheden og evnen til at udvikle sig af central betydning for individernes karrieresucces og organisationens økonomiske succes.

At lytte med åbent sind, prøve nye ting, fundere ærligt over succeser og fiaskoer er forholdsvis simple teknikker, som kan få folk til at blive ved med at udvikle sig, mens andre går i stå og forfalder.

De, der lærer gennem hele livet, løber ricisi. I langt højere grad end andre skubber disse personer sig selv ud af bekvemmelighedszonen og afprøver nye idéer. Risikovillighed medfører uundgåeligt både større succeser og større fiaskoer.

Mentale vaner, der fremmer livsvarig læring:

- Risikovillighed
- Ydmyg selvransagelse
- Efterlysning af meninger
- Omhyggelig lytning
- Åbenhed over for nye idéer.

Succesrige karrierer vil være mere dynamiske. Vi ser allerede mindre lineær bevægelse opad i et enkelt hierarki.

Af mange grunde holder mange fast ved den kendte karrieremodel - undertiden er selvtilfredshed problemet. De har haft succes, så hvorfor ændre sig.

Men: De personer, som bestræber sig på at tage fremtiden til sig, er mere tilfredse end dem, der klynger sig til fortiden.

