

Voxsted, Nymark, Plougmann & Ingo Østerskov
(2003)

Viden og forandring

Tekstens hovedindhold

m

Tekstgennemgang

kapitel 1: Om viden, læring og forandring

En række økonomier peger på, at kapital i dag er en relativ tilgængelig ressource. Adgang til avanceret teknologi er blevet tilgængelig. I denne verden bliver de menneskelige ressourcer forstået som menneskers viden og indstilling til arbejdet samt deres deltagelse i at opnå organisationens mål den faktor, hvor den enkelte virksomhed for alvor kan distancere sig fra konkurrenterne.

Mange tøver ikke med at udråbe viden til den væsentligste ressource. Det, at viden er den vigtigste ressource, gør læring til den vigtigste proces. Evnen til forandring har i dag afgørende indflydelse på organisationsteorien. Det "nye" ligger i, at det er en aktivitet, der har fået større betydning.

Vejen til forandring går over at inddrage og ansvarliggøre alle i organisationen. Men samtidig betones ledelsens hovedrolle.

En opsamling af en række amerikanske undersøgelser viser, at kompetencer som BPR og TQM ikke fører til de ønskede resultater i 2 ud af 3 virksomheder.

Det er grænser for ledelsers muligheder for at ændre ved egen organisation. I den komplekse virksomhed har ledelsen hverken viden eller indflydelse til at planlægge og styre forandringer minutløst. Den komplekse organisation gør, at der ikke findes nemme løsninger, underforstået løsninger, der ikke indtænker organisationen bredt.

Det er en klar opfattelse, at radikale forandringer næsten altid er afledt af kriser. Det har endvidere vist sig, at løsningen i én organisation ikke nødvendigvis kan overføres til en anden. De problemer, der er forbundet med forandringer, er af uforudsigelig karakter som følge af, at omverdensbetingelser, forudsætninger, behov og kulturer er vidt forskellige organisationer imellem.

Organisatorisk forandring kræver de menneskelige ressourcers aktive og positive deltagelse. At inddrage de ansatte er en læreproces. Og den ressource, der i sidste ende skal sikre forandringer, er viden!

kapitel 2. Et videnskabsteoretisk blik på organisationer

At forstå og gennemføre forandringer er imidlertid andet og mere end blot at se på teorier og ledelsesteknologier som værktøjer eller rene manualer. Bag ved teorierne ligger der en overordnet tilgang i form af et verdenssyn, menneskesyn, normer, værdier m.m.

Lindblom har i 1959 pointeret, at menneskers handlinger er uforudsigelige som følge af bl.a. følelsesmæssige og kulturelt betingede faktorer. Hermed signalerer vi, at mennesket forstår og går til organisationer på forskellig måde.

De teorier og ledelsesteknologier, der præsenteres i bogen, bygger alle på et bestemt videnskabsteoretisk grundlag. Dermed bundner brugen af dem også i et bestemt syn på organisationer og sætter nogle rammer og forudsætninger for deres anvendelse.

Videnskabsteori er det grundlæggende system, hvorunder der produceres viden, som påberåber sig videnskabelighed. Videnskabelig viden er begrundet i en sand overbevisning.

Et paradigme eller en videnskabsteoretisk tilgang er et grundlæggende system for, hvordan der (bør) produceres videnskabelig viden. Et sådant system forudsætter normalt, at det deles op på 3 kriterier:

1. Et videnskabsideal, som handler om normer og regler for, hvornår noget er en god videnskab. Der opereres i den forbindelse med begreberne validitet og reliabilitet.
2. Et andet komponent, er det virkelighedsbillede, videnskabsmanden lægger til grund for sit arbejde. Set i forhold til organisationsteorien er det fx spørgsmålet om, hvorvidt mennesket handler rationelt.
3. Den sidste komponent, der indgår i et paradigme, er forskningsetik.

Bogen gennemgår 3 perspektiver på organisationer, nemlig:

1. Det analytiske perspektiv, som bygger på den logiske positivisme - en positivistisk videnskabsteoretisk tilgang. Det er den mest præcise af de 3 perspektiver. Organisationsteorien er en forholdsvis ny videnskab. Virkeligheden - inklusive den sociale virkelighed - eksisterer uafhængigt af den menneskelige bevidsthed. Der findes altså en objektiv virkelighed, som det er videnskaberne opgave at afdække.

Det analytiske perspektiv kendes tilbage til Taylorismen men også i mere moderne teorier som fx Just-In-Time og BPR (Business Process Reengineering). Selvom Taylorismen er på retur som personalestrategi, så arbejder en lang række produktions- og servicevirksomheder med optimering af arbejdsgange, produktionstid osv. At yde pleje og omsorg for ældre medborgere er i dag mange steder et arbejde, der anskues ud fra de samme principper, som man anvender ved partering af svin på landets slagterier.

2. Den systemteoretisk tilgang, der almindeligvis anses for den dominerende retning inden for ledelses- og organisationsteorien. Et system er en helhed, som består af elementer, mellem hvilke der eksisterer mere eller mindre tætte relationer. Hvert element i systemet har dermed en selvstændig værdi og berettigelse. Men omvendt kan ingen af delene ses isoleret. Det, der adskiller systemteorien fra den analytiske tilgang, er, at delene ikke kan ses isoleret fra hinanden.

Luhmann siger, at systemer ikke kun ændres af ydre påvirkninger, men er i stand til at omforme sig af egen kraft. Dette udgør en fundamental nytænkning inden for systemteorien.

Leavitts model er også systemteoretisk. Den kan danne udgangspunkt for analyse af og bud på aktiviteter, der sigter mod forandringer i organisationer.

Den holografiske organisation bygger ifølge Morgan på 5 principper:

- at bygge helheden ind i alle dele
- redundans - hvilket i organisationsteoretisk sammenhæng kan defineres som et overlap eller sammenfald af ressourcer
- nødvendig variation - den grundlæggende styrke i et samarbejde er, at det etableres mellem aktører med forskellig viden, forskellige stærke sider og ressourcer
- autonomi
- evnen til at lære at lære

3. Den socialkonstruktivistiske tilgang. Inden for denne tilgang hersker der et ideal om epistemologisk anarkisme, forstået som at alt er tilladt. Socialkonstruktivismen bygger på den opfattelse, at samfundet er en social konstruktion skabt af mennesker.

kapitel 3: Videnssamfund og forandring

Siden 1991 har man talt om en "ny verdensorden". Det er på mange måder en verden domineret af vestlig ideologi og medier, liberalistiske ideer og vestlig økonomisk tænkning og teknologi.

Et særlig karakteristikum ved globaliseringsprocessen er, at den i stor udstrækning er baseret på de transnationale selskabers vidtforenede net af virksomheder over hele kloden. Det er den totale vestlige/amerikanske dominans, der bla. få nogle til at advare om, at den såkaldte nye verdensorden reelt er en verdens-u-orden, der fremmer anarki, globale konflikter og terror.

Der er ingen tvivl om, at vi lever i en verden, som på mange måder er i opbrud. Den globale middelklasse har aldrig været større, og den vokser hurtigt. Middelklassen har historisk været afgørende for det politiske systems udformning.

Med til et samlende billede hører desværre også, at det fortsat er knap 2/3 af verdens befolkning, der må klare sig for 2 \$ om dagen og som stadig har deres første telefonsamtale til gode! Der er altså lang vej til en mere lige fordeling af livets goder.

Demokratiske systemer vinder frem og antallet af krige mellem nationer er faldende. Informations- og kommunikationsteknologien vil sammen med nye gennembrud i bioteknologien skabe sociale forandringer. Udviklingen af alternative energiformer skaber forventninger om en erstatning af olie med bring og fusionsenergi. Forudsætningen for at disse perspektiver kan realiseres, er imidlertid, at de sociale, politiske og ideologiske modsætninger, der er beskrevet ovenfor, ikke løber løbsk.

En ofte anvendt teoretisk baseret beskrivelse af samfundets og erhvervenes udvikling er den såkaldte tresektortese. Denne tese beskriver udviklingen i den menneskelige civilisation ved en bevægelse fra landbrug over industri til service.

I takt med demokratisering af de politiske systemer udvikles grundlaget for velfærdsstatens forskellige funktioner. Klassesamfundet, som det var kendt fra industrialiseringen, blev gradvist erstattet af idéen om et lønmodtagersamfund, hvor få har for meget og færre for lidt. Selvom de fleste mennesker ikke ser sig selv som del af en klasse i traditionel historisk forstand, er der fortsat meget stærke sociale bindinger og forskelle mellem de forskellige socialgrupper.

I takt med kvindernes stigende erhvervsfrekvens ses det tydeligt, at en stor del af omsorgsarbejdet i samfundet (børnepasning, ældre og syge) er blevet eksternaliseret fra den informelle økonomi i husholdningerne og er overgået til den formelle økonomi.

Væksten i servicesektorens beskæftigelse kan primært henføres til en lavere produktivitetsudvikling i serviceerhvervene end i den industrielle produktion. De senere års stigende interesse for IT-investeringer i serviceerhvervene skal bl.a. ses i lyset af en forventning til stigende produktivitet. Tilsvarende er de mange forskellige managementteorier om nye ledelsesformer (service-management og NPM) reaktioner på denne situation.

I alle erhvervssektorer er der en tendens til, at arbejdsstyrken bliver stadig mere veluddannet. Der har spredt sig en erkendelse af, at viden spiller en afgørende rolle for virksomheders og det moderne samfunds økonomiske succes og at uddannelse og læring er afgørende for de fremtidige ledelsesinitiativer i alle former for organisationer.

Toffler mener om velstand, at det nye accelererende system, som skaber velstand, er i stigende grad afhængigt af udveksling af data, information og kundskab. Hvis der ikke udveksles kundskab, skabes der ingen velstand.

I industrisamfundet var menneskets mål at beherske og udnytte naturen. I risikosamfundet drejer det sig ifølge Beck mere og mere om at beherske og styre det menneskeskabte - og ikke mindst forholde sig til de utilsigtede konsekvenser.

Entertainment - not autos, not steel, not financial service - is fast becoming the driving wheel of the new economy (Wolf 2000). Mange er enige om, at "the dream society" står for døren og at kreativitet sammen med innovation har en stigende betydning for den erhvervsmæssige udvikling også i Danmark.

Budskabet er, at virksomheder for at opnå økonomisk succes i deres produktudvikling og marketing må forholde sig til et marked, hvor følelser dominerer over krav om funktionalitet. Story-telling bliver en integreret del af erhvervs- og virksomhedsudvikling. Hvor ikonen for industrisamfundet var Henry Ford, og hvor ikonen for informationssamfundet er Microsofts Bill Gates, så ser Rolf Jensen fra institut for fremtidsforskning historiefortælleren Steve Spielberg som ikon for drømmesamfundet.

Ca. 30% af arbejdsstyrken i USA tilhører den kreative klasse, der består af personer inden for videnskab, ingeniørarbejde, arkitektur, design, uddannelse, kunst, kultur, medier og underholdning. Ved siden af den kreative klasse er der arbejderklassen og serviceklassen. Der er en stigende tendens til, at de forskellige klasser lever geografisk adskilt i forskellige byområder og regioner.

Den traditionelle industriproduktion var typisk organiseret omkring standardiseret masseproduktion af materielle goder byggende på en udstrakt arbejdsdeling og afsætning til et anonymt marked. Den nye økonomi er organiseret omkring fleksibel produktion af både materielle produkter og tjenesteydelser byggende på kommunikation i elektroniske net både mellem producenter og mellem producenter og aftagere.

Selvom man kan diskutere gyldigheden af begrebet ny økonomi, så står det fast, at rammerne for virksomhedernes konkurrencebetingelser og markedsvilkår blev markant forandret i 1990'erne.

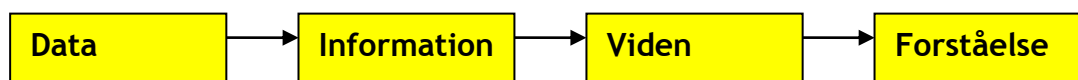
Danmark er et af de rigeste lande i verden og på mange områder en succes. Danmark er et velfærdssamfund baseret på en kapitalistisk markedsøkonomi. Danmarks succes har sin rod i det landbrugs- og fødevarerindustrielle kompleks, der bl.a. er opstået i andelsbevægelsen.

Viden og vidensproduktion er en af de afgørende faktorer for den fremtidige strategi for udviklingen af danske virksomheder. Kapitalismen er som nævnt det dominerende økonomiske system i verden, og dens vigtigste dynamik er en stadig mere udfoldet arbejdsdeling. Det er en arbejdsdeling, hvor

- producent er adskilt fra forbruger
- produktionen arbejdsdeles og specialiseres
- alment arbejde skilles fra konkret arbejde (ånd fra hånd).

kapitel 4: Viden

I kapitel 2 præsenteredes viden som en begrundet sand overbevisning. En person skal være overbevist om, at den viden, han eller hun besidder, er sand viden. Denne viden må for det andet ikke bygge på en falsk overbevisning. Viden skal være sand. Og endelig skal viden adskille sig fra rene tilfældigheder.



Data er registreringer af sanseindtryk. Information handler om individets evne til at skabe orden eller mønstre i data. Information bliver til viden, når vi kan anvende informationerne til at skabe handling og forandringer af vore omgivelser. Forståelse er, når vi besidder en bevidsthed og systematik omkring viden, der gør, at vi kan anvende den i et bredere perspektiv.

Viden er en kapacitet eller en ressource. Men det er samtidig en kapacitet/ressource, som ud fra det ovenstående først giver mening, når det bindes op på noget.

Vi taler om forskellige former for viden. Man kan fx kategorisere mellem:

- Skelnen mellem individuel viden og organisatorisk viden
- Skelnen mellem bevidst og ubevidst viden (eksplicit viden og tavs viden (tacit knowledge))

Somme tider opstiller man forskellige former for viden:

- know what = faktuel viden eller slet og ret facts
- know why = viden som forståelse
- know how = evnen til at få noget til at ske - færdigheder
- know who = viden om, hvem der ved hvad og hvem der ved, hvordan noget kan gøres og evnen til at aktivere dem.

Transaktionsomkostninger er de omkostninger, der normalt ikke opgøres i vore traditionelle omkostningskalkuler. De vil sige de omkostninger, vi ikke eksplicit medtager i analysen af en given aktivitet.

Formålet med vidensledelse eller knowledge management er at opstille et ledelsesværktøj (teori) der angiver, hvordan organisationen kan nå strategiske mål ved ledelemæssigt at arbejde med dens vidensressourcer. I den sammenhæng kan opgaven opdeles i 3 former for arbejde med viden:

- Identifikation af viden
- Fornyelse af viden
- Videndeling.

kapitel 5: Læring

Når viden er en væsentlig ressource, så er læring en tilsvarende vigtig proces. Læring handler om den proces, hvori en person tilegner sig viden, færdigheder, normer og erfaringer. Det at tilegne sig viden, færdigheder, normer og erfaringer. At lære er således en proces. På trods af at læring ofte associeres med formel undervisning på uddannelsesinstitutioner er den ikke afgrænset til bestemte situationer eller bestemte institutioner. Vi lærer således gennem oplevelser, studier og undervisning. Læring kan endelig både være bevidst og upåagtet.

Vi befinder os i et samfund og i et arbejdsliv, hvor viden bliver en stadig vigtigere ressource. Denne udvikling handler imidlertid ikke kun om at opnå viden og færdigheder i forhold til de specifikke krav, der stilles fra teknologi, systemer osv. Læring er også at tilegne sig andre og nye holdninger og normer.

Man kan ret beset ikke påstå, at det er nyt, at virksomheder efterspørger ansatte med bestemte personlige kvalifikationer. Forventninger til holdninger og normer er altid indgået i arbejdsgivernes vurderinger. Det interessante er derfor, hvorfor personlige kvalifikationer har fået en så central placering i diskussionerne om læring i arbejdslivet.

Holdninger er afgørende for anvendelsen af viden og færdigheder i arbejdslivet. Holdninger er at ville arbejdet.

Med en specialisering, der bygger på viden og en nærmeste leder, der ikke fuldt ud kender indholdet af sine ansattes arbejde, er det nødvendigt, at de ansatte selv varetager en række opgaver forbundet med administration af eget arbejde.

Den stigende interesse for læring skyldes også, at begrebet læring har ændret sig. Det rummer i dag flere aspekter end tidligere. Skolastisk læring er en fællesbetegnelse for den læring, der finder sted i regi af uddannelsesinstitutioner. Der er stor og stigende opmærksomhed på læring uden for skoleregiet.

Et af de centrale spørgsmål i videnskaberne pædagogik og psykologi er, hvordan vi lærer som individer. Der er mange tilgange til spørgsmålet om individets læring. Bogen nøjes med at se på 2 sæt af teorier, nemlig:

1. Den behavioristiske læringsteori. Ordet behaviour betyder adfærd på engelsk. Behaviorisme kan oversættes til adfærdsregulerende eller adfærdsmodificerende pædagogik. Læring finder sted gennem påvirkninger fra omgivelserne. Grundlaget for behaviorismen er, at den menneskelige adfærd kan styres gennem belønning og straf. Adfærdsligningen siger at STIMULUS → RESPONS → KONSEKVENNS.

Behaviorismens afsæt i den logisk positivisme sætter nogle begrænsninger. Teorierne står i modsætning til en efterhånden udpræget forestilling om, at menneskelig adfærd og reaktioner langt hen ad vejen er socialt konstrueret. Et andet problem er antagelsen om mennesket som en rationel og nyttemaksimerende skabning.

2. Den kognitive læringsteori. Ordet kognitiv betyder erkendelsesmæssig. Piaget ser læring som et produkt af ydre påvirkninger og indre processer. Læring er dermed en dialektisk proces, hvor påvirkninger går begge veje, og hvor individet selv bidrager gennem omformning og bearbejdning af indtryk. Læring sker ved, at kognitive skemaer dannes, ændres, udvikles, udskiftes eller helt forkastes.

Organisatorisk læring er et udtryk for den forskel, der ligger i overgangen fra en analytisk tilgang, hvor viden i en organisation er summen af individernes viden, til en systemtankegang, hvor individer i samspil genererer ny viden i den samlede organisation.

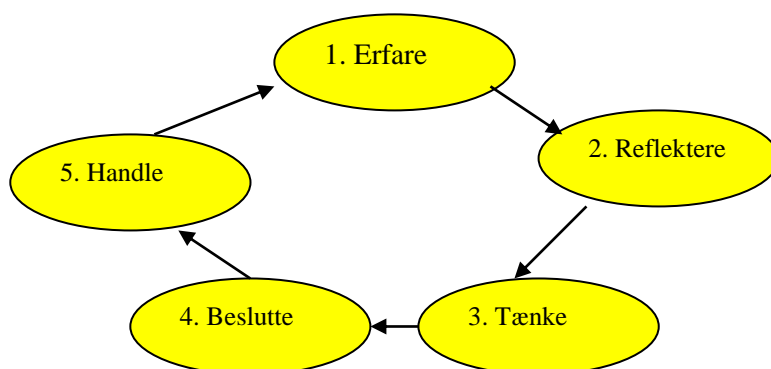
Peter Senge: "Det er ikke længere nok at have én person til at lære for hele organisationen, som en Ford eller en Sloan eller en Watson. Det er simpelthen ikke længere muligt bare at regne den ud ovenfra og få alle mulige andre til at tage mod ordrer fra den store strateg. De organisationer, der virkelig vil glimre i fremtiden, vil være de organisationer, der finder ud af at tappe folks engagement og kapacitet i forhold til at lære på alle niveauer i en organisation."

Peter Senge opererer med 3 centrale elementer i den organisatoriske læring (og som adskiller den fra individuel læring).

- Evnen til at søge og udarbejde løsninger, rækker ud over eksisterende normer, antagelser og præmisser i organisationen
- den mentale indstilling rækker videre til, at man også kan bruge sin viden og sine færdigheder sammen med andre og i overensstemmelse med organisationens mål
- læringsrummet er knyttet til praksisfeltet.

Lave & Wenger definerer læring som "legitim perifer deltagelse i praksisfællesskaber".

Kolb har udviklet en indlæringscirkel:



En rutinemæssig løsning bygger på, at man først erfarer, at der er et problem/en opgave. Dette fører til en proces, hvor man tænker overover problemet og dets mulige løsninger på baggrund af den eksisterende viden og sine færdigheder, hvilket fører til en beslutning. Herefter foretager man en handling, hvis resultat man høster sine erfaringer af.

Argyris & Schön skelner mellem 3 læringsniveauer, nemlig:

- Single-loop-læring, der har til formål at løse problemer inden for eksisterende rammer
- Double-loop-læring, der er nrå løsninger på alle typer af problemer rækker ud over grundlæggende normer, antagelser og præmisser i organisationen

- Deutero-læring - er "at lære at lære" i en proces, der veksler mellem single-loop og double-loop-læring.

Action Learning handler om at man lærer

- ved at lære aktivt og af sine egne handlinger
- ved at udnytte egen personlig teori om virkeligheden
- ved at sætte spørgsmålstejn ved egen personlig teori
- ved at være i virkelige situationer
- ved at være i et læringsmiljø sammen med andre i tilsvarende situationer

og rammerne, der skal være tilstede for Action Learning gennem problemløsning er:

- ved at deltagerne umiddelbart kan overføre det indlærte til praksis
- ved at deltagerne motiveres gennem at det, de lærer, efterhånden finder anvendelse
- ved at der arbejdes i teams
- ved at der gives rammer for organisatorisk læring.

Læringsbegrebet i organisationsteorien omhandler mere at ville udfordringerne end at kunne udfordringerne.

Vi skelner mellem 3 forskellige former for læringsrum, nemlig:

1. Praksislæring. Det, der adskiller praksislæring fra udøvelse af arbejdet, er, at der finder en aktivitet sted, der genererer viden og færdigheder af relevans for arbejdet. Det sker typisk i det øjeblik, hvor der er et aktuelt behov for viden eller færdigheder.

De aktører, der er i spil ved praksislæring, er naturligvis overvejende ansatte i organisationen. Praksislæring kan dog også gennemføres af eksterne personer tilknyttet med dette formål for øje.

Dialog med kolleger er en anden type af praksislæring. I lighed med dialog med kolleger kan også dialog med ledelsen anvendes ved praksislæring eller dialog med personale, der varetager specialist- eller ekspertfunktioner. Læring kan også ske gennem skriftlig information og kommunikation. En særlig form for skriftlig kommunikation er læring gennem elektroniske systemer (e-learning).

2. Virksomhedsspecifik institutionel læring. Det, der kendetegner træning, læring og uddannelse inden for dette felt, er, at det målrettes den enkelte virksomhed eller arbejdsfunktion.

3. Generel institutionel læring. Den sidste form for læring, der oplystes i bogen, er generel institutionel uddannelse. Det, at det er generel uddannelse, henviser til, at de tilegnede kvalifikationer retter sig mod en flersidig af virksomheder

De metoder, der anvendes til læring i praksis, fylder meget mere end formel efteruddannelse i hverdagen.

Den læring, der finder sted i institutionelt regi relaterer sig ikke direkte til den virkelighed, de ansatte oplever i egen organisation. Hertil kommer det forhold, at ændringer finder sted i et mere forceret tempo i forhold til tidligere. Selvom den institutionelle læring lever op til et relevanskriterium, er det ingen garanti for, at det, der indlæres, finder anvendelse. Der er adskillige eksempler på det, der kaldes indkapslet viden.

Læring er ikke pr. definition noget positivt og konstruktivt. Læringen kan ligefrem have et destruktivt sigte, ligesom læring er en proces, der i nogle tilfælde udbygger interessekonflikter.

Håndværksproduktion er kendetegnet ved en enkel organisation, hvor fagudøveren kan overskue hele arbejdsprocessen. På dette punkt er hverdagen anderledes inden for især de forandrigsorienterede dele af erhvervslivet. Komplexiteten og hastigheden, hvormed forandringer finder sted, er årsag til, at ingen ansatte incl. ledere kan overskue og forstå hele processen.

De opgaver, der knytter sig til en lang række jobfunktioner aktuelt er modsat håndværket kendetegnet ved et vidensindhold, der er (1) meget specifikt og (2) forældes langt hurtigere. Der er mange i organisa-

tionen, der lærer fra sig, men ingen der har så bred en viden, at de kan favne hele eller størstedelen af organisationen.

Teoriene om organisatorisk læring vil påberåbe sig at være akkomodative processer. Omvendt vil læring i organisationen have meget svært ved at sætte sig ud over, at den er styret af organisationens mål og behov.

En af de videnstaksonomier, der anvendes, er Dreyfuss-modellen, der har følgende 5 trin:

- Nybegynder
- Avanceret begynder
- Kompetent udøver
- Kyndig udøver
- Ekspert.

kapitel 6: Hvad er organisatorisk forandring?

De fleste typer af ændringer kræver både mellemlederes og ansattes positive medvirken og deltagelse.

Når den ene forandring følger den anden, er det et udtryk for, at organisationers livsbetingelser hele tiden skifter. Sådan har det ikke altid været. Går vi tilbage i historien, har forandringsspektivet været om ikke fraværende, så dog langt mindre synligt i organisationsteorien.

Organisatoriske forandringer udspringer af flere faktorer, hvoraf to fremhæves som værende af særlig stor betydning; ændringer affødt af krav fra organisationens omgivelser og ændringer iværksat på initiativ af (top)ledelsen.

Finn Borum taler om 5 strategier for organisationsændring:

- Organisationsudviklingsstrategi. Målet med ændringer er her at udvikle en tilpasningsevne til skiftende (eksterne) omgivelser.
- Teknisk-rationel ændringsstrategi, der sætter udpræget focus på produktivitet og effektivitet i organisationen og hvor initiativet primært ligger i ledelsen.
- Den kulturelle ændringsstrategi, som går ud på at bryde med eksisterende mentale antagelser. Forandringerne søges etableret gennem konsensusbeslutninger og dialog
- Den politiske ændringsstrategi - her er der etableret et system for interessevaretagelse og indflydelse. Som udgangspunkt vil der være konflikt mellem disse interesser.
- Den eksplorative ændringsstrategi har i høj grad focus på læring, medarbejdernes involvering samt ikke mindst medarbejdernes motivation for at deltage som aktører i forandringerne.

Ifølge Kotter skal man gennem nedenstående faser for at få succes med at komme igennem en forandringsproces:

1. Ændringen skal opleves som nødvendig
2. Stærke ledelseskrafter skal være med og arbejde som team
3. Skab en vision og formulér en strategi for at realisere visionen
4. Ledelsen må bakke op om visionen
5. Ledelsen bør ændre strukturer og systemer, der låser
6. Planlægge synlige sejre
7. Revider og hold focus på projektet - eventuelt med justeringer og opstramninger
8. Ændringerne skal over tid forankre sig i organisationskulturen.

kapitel 7: Den lærende organisation: Indføring og problematisering

Den lærende organisation kan betegnes som et organisatorisk idésæt, der har haft et betydeligt gennembrud op gennem 1990'erne.

Et generelt argument for, at organisationer skal være lærende, er, at kompleksiteten og foranderligheden i virksomheder i dag er stadigt stigende - og derfor må virksomheder være kontinuert selvforsynende og dermed lærende for at kunne håndtere omskifteligheden.

Hvis der er en ting, en lærende organisation gør godt, så er det at hjælpe medarbejderne med at håndtere forandring. Læringskapaciteten i en organisation skal være større end omgivelsernes forandringshastighed.

bogen side 179

En lærende organisation defineres som en organisation, der gør det lettere for alle medlemmer af organisationen at lære, og som bevidst forandrer sig selv og den sammenhæng, den eksisterer i. En lærende organisation kan beskrives ved følgende 11 karakteristika:

1. En lærende holdning til strategi omfatter, at intern politik- og strategidannelse bevidst struktureres med henblik på læring
2. Participativ udvikling af policies dækker over, at alle medlemmer af organisationen og nøgleinteressenterne har mulighed for at være involveret i udformningen af virksomhedens politikker, eksempelvis gennem deltagelse i diskussionsgrupper. Det vil tage betydeligt mere tid i planlægningen - men det vil blive opvejet i implementerings- og driftsfasen.
3. Brug af informationsteknologi. Relevant information skal gøres let tilgængelig for frontliniemedarbejderne
4. Formativ regnskabsaflæggelse og -kontrol. Den formative regnskabsaflæggelse og -kontrol skal understøtte en bedre forståelse af og læring om konsekvenserne af ledelsesmæssige beslutninger.
5. Intern udveksling. I en lærende organisation er det normalt at udveksle viden og idéer med og lære af andre afdelinger. Intern udveksling betyder også, at enkeltpersoner og enheder udveksler information om forventninger og giver feed-back på de modtagne tjenesteydelser og produkter.
6. Belønningsfleksibilitet. Det er en konsekvens af den større medindflydelse, hvorved mere fleksible og kreative belønningsformer er nødvendige for motivering. Man skal desuden være forsigtig med individuel belønning, fx individuel bonus, fordi det kan forordre en mindre samarbejds-mæssig attitude.

7. Selvstændiggørende strategier. Roller, afdelinger, organisationsdiagrammer samt procedurer og processer betragtes som midlertidigt fastlagte rammer, der relativt let kan ændres, så de lever op til ændrede job- eller brugerkrav eller krav om fornyelse.
8. Grænsemedarbejdere som scannere af omgivelserne.
9. Læring i samarbejde med andre virksomheder. Dette sker i stadig højere grad i dag gennem den mere netværksorienterede sammenhæng
10. Et miljø for læring. Lederne anser det for deres vigtigste opgave at understøtte læringen for medarbejderne. Og så skal man være bevidste om fejl. Den måde, man håndterer fejl på, er en god indikator for, hvordan det generelt forholder sig med læringsmiljøet i virksomheden.
11. Selvudviklingsmuligheder for alle.

Det andet eksempel, bogen inddrager til at beskrive den lærende organisation er Peter Senges bud på det. Han taler om 5 discipliner, som medlemmerne i en organisation skal beherske, for at den kan betegnes som lærende.

Senge fokuserer på individet i organisationen. Han mener, at organisationen kun lærer gennem individer, der lærer, men at individuel læring ikke er en garanti for organisatorisk læring. Men uden individernes læring ingen organisatorisk læring.

Disciplin 1: Personligt lederskab. Personligt lederskab betegnes som evnen til kontinuert at klarlægge og udvide sin personlige vision, fokusere på sin energi, have tålmodighed og se virkeligheden i øjnene på en realistisk måde.

Disciplin 2: Mentale modeller omhandler evnen hos det enkelte individ til at være bevidst om sit omverdensbillede, og hvordan det påvirker hans/hendes handlinger.

Disciplin 3: Fælles vision. Disciplinen fælles vision omfatter evnen til sammen at skabe og forfølge fælles mål gennem en kobling af medlemmernes individuelle visioner og fælles vision for virksomheden. I lærende organisationer opnås udvikling ved at medlemmernes individuelle visioner understøtter den samlede retning for virksomhedens mål. En fælles vision som diktat fra ledelsen vil ikke realisere det menneskelige drive og vil ikke have den effekt på læring og udvikling, der søges i en lærende organisation.

Disciplin 4: Teamlæring. Åben dialog er en af hjørnestenene for teamlæring.

Disciplin 5: Systemtænkning. Systemtænkning omfatter den disciplin at evne at se helheder og forstå komplekse og dynamiske sammenhænge. Systemtænkning er en opfordring til at flytte focus fra håndtering af et symptom til forståelse af den underliggende årsag - og handle på baggrund heraf.

En lærende organisation er en organisation, hvor strategi, processer, adfærd, infrastruktur, organisation og mennesker understøtter individuel og kollektiv læring og baserer sin kontinuerede udvikling på denne læring.

Individet i en lærende organisation har også et ansvar for både sig selv og sin organisation.

De 2 koncepter for en lærende organisation har som beskrevet ovenfor et betydeligt forskelligt focus. Hvor de 5 discipliner for en lærende organisation i høj grad fokuserer på individet og dets mentale opbygning af læringskapacitet, ser den lærende virksomhed derimod på en mere organisationsstrukturel opbygning af en lærende organisation.

Arbejdet hen mod en lærende organisation bør have en organisation med en projektgruppe, der har en projektleder. Endvidere kan en styregruppe være relevant.

Koncepterne omkring den lærende organisation er sund fornuft sat i system. Derfor er det også tilladt at plukke i koncepterne.

kapitel 8: Forandringsmekanismer i organisationer

Professor Steen Hildebrandt har meget rammende betegnet det, som at en forandringsproces ikke kommer længere end dertil, hvor det enkelte menneske kan følge med og være parat til at gå. Medarbejderne skal være med i forandringsprocesserne, for at en given forandringsproces vil få succes.

Et forandringsprojekt kan forløbe gennem følgende faser:

1. **Visionering** = vi har en klar ide om, hvor vi er på vej hen. Her identificeres og kommunikeres baggrunden for forandringen. Visionen bør bla. svare på spørgsmål som: Hvad indebærer forandringen? Hvilket omfang har forandringen? Hvorfor skal forandringen finde sted? Hvad vil der ske, hvis forandringen ikke gennemføres. Og hvad kræver forandringen af tid, penge og andre ressourcer? I visioneringsfasen gennemføres endvidere en vurdering af modstanden mod forandringen i organisationen.
2. **Design** = Vi ved, hvad og hvordan vil skal forandre. Her planlægges og forberedes først på overordnet plan og derefter brydes ned i detaljer. Muligheden for hurtige gevinster i processen identificeres, så der på et tidligt tidspunkt i forandringsprocessen kan fremvises et indtryk af succes.
3. **Implementering** = Vi kan se det fungere. I implementeringsfasen vil der eksempelvis kunne gennemføres en pilotimplementering af forandringen i en mindre del af organisationen. Under den samlede proces er opmærksomheden kontinuert rettet mod tegn på modstand mod forandringen hos betydelige interessenter og medarbejdergrupper - og der sættes ind med information eller andet, afhængigt af modstandens karakter og omfang.
4. **Forankring** = Vi kan både måle og se resultater og fordele udmønte sig i organisationen. I denne fase fokuseres der både på udvikling og implementering af værktøj og metoder til sikring af, at forandringen fastholdes i organisationen.

I forandringsprocessen er det vigtigt at have identificeret centrale aktører med henblik på at kldæde dem på i forhold til den rolle, man forventer at de vil spille qua deres muligheder og position.

- Sponsorer - de, der legitimerer forandringen
- Agenter (forandringsagenter) - de er har ansvar for tilrettelæggelse, implementering m.m. af forandringen
- Målgruppen - de, der ønsker forandring, men mangler legitim magt dertil

Hver interessentgruppe kan vurderes ud fra følgende vejledende spørgsmål:

- Hvor vigtig er interessentgruppen?
- Hvilke krav og forventninger har den - og hvad er dens bidrag?
- Hvordan kan forholdet til interessentgruppen udvikle sig?
- Eksisterer der (evt. potentielle) konflikter mellem interessentgrupper?

En formel for succesfuld forandring er: $F = (U + T + L) > O$, hvor

F = forandring

U = grad af utilfredshed med den nuværende situation

T = grad af tilfredshed med foreslået forandring, fremtidig situation eller løsning

L = Niveau for lethed i implementeringen

O = Omkostningerne ved forandringen.

Omkostningerne må altså ikke overstige de andre 3 elementer.

Menneskers reaktion på forandring inddeles i 3 kategorier, nemlig

- Politisk reaktion
- Rationel reaktion
- Følelsesmæssig reaktion.

| Negative reaktioner på forandring | Positive reaktioner på forandring: |
|---|---|
| Stabilitet Passivitet Benægtelse Aggression Forhandling Depression Afprøvning Accept | Uinformeret optimisme Informeret pessimisme Håbefuld realisme Informeret realisme Fuld accept |

Arnold Judson har identificeret en række symptomer på potentiel adfærdsændring i forandringssituationer. De drejer sig om 4 hovedgrupper, nemlig:

- accept
- ligestilling
- passiv modstand og
- aktiv modstand.

Den skjulte modstand kan i værste fald være ubemærket, indtil den har ødelagt forandringsprocessen. Generelt kan det derfor tilskyndes virksomheder at udvikle, hvis de ikke allerede har det, en virksomhedskultur, hvor kritik og utilfredshed kan fremføres åbenlyst.

Man skal dog huske, at modstand mod forandring er naturlig. Og hænger sammen med, hvilken mennesketype, man er:

F-mennesketyper (Fare-orienterede) opfatter forandringer som truende og føler sig som ofre for forandringerne. De vil bevidst eller ubevidst forsøge at beskytte sig mod det truende for at få status quo tilbage. I forandringsprocessen vil F-mennesketypen reagere med rigid og reaktiv adfærd - ikke proaktiv.

M-mennesketyper (Muligheds-orienterede) reagerer derimod på større forandringer ved at opleve forandringen som en mulighed for nye udfordringer og ser nye fordele. De er bevidste om deres begrænsninger og undgår situationer, hvor deres kapacitet, færdigheder eller evner ikke er tilstrækkelige.

I forandringsprocesser er det væsentligt at vurdere, hvilken type medarbejdere, der overvejende udgør kulturen i virksomheden.

Åben, ærlig, kontinuerlig, målrettet og omfattende kommunikation er en nøgleingrediens til imødekomelse af modstand mod forandring. Kommunikation af fordele og nødvendighed af forandringen er essentiel.

De fleste medarbejdere forventer at få formidlet vigtig information fra deres linieleder ansigt til ansigt, hvor det er muligt at stille spørgsmål.

Hvis kommunikationen i forandringssituationen bliver overdrevet, så blokerer modtagerne af informationsstøj, og de vigtige budskaber forsvinder i mængden. Budskaberne i forandringsprocessens kommunikationsplan bør koncentreres om "need to know" for den givne målgruppe - ikke "nice to know".

Modstand mod forandring kan eksempelvis skyldes, at formålet med forandring ikke er klart for medarbejderne, at nøglepersoner i organisationen ikke bakker forandringen op, at medarbejderne føler, at de mister indflydelse, at de oplever at det vil medføre rationaliseringer i medarbejdergruppen eller at forandringen opleves som noget, der vil skabe en mere konkurrenceorienteret kultur i organisationen.

Organisationsforskere taler ofte om det umulige i planlagte forandringer - og med rette!!

kapitel 9: Brug af konsulenter i udviklingsprocesser

Konsulenter er en betydelig kilde til viden og metodeudvikling både for den private og den offentlige sektor. Grundlæggende bidrager konsulenter (både interne og eksterne) med:

- identifikation og undersøgelse af problemer
- formulering af anbefalinger for relevante tiltag
- diskussion og opnåelse af enighed med kunden
- assistance i nødvendigt omfang til implementering af anbefalingerne.

De væsentligste årsager til at benytte konsulenter er, at:

- de kan bidrage med en ekspertise
- de kan bidrage med en uafhængig og objektiv synsvinkel
- de har tiden og ressourcerne
- de har adgang til et større informationsnetværk
- de kan fungere som et sæt ekstra hænder.

HR- og udviklingskonsulenternes opgaver kan kategoriseres i 4 hovedkategorier, nemlig: (1) strategi, (2) systemudvikling, (3) servicekonsulenter og (4) proceskonsulenter.

En konsulent vil arbejde med

1. Identifikation. Er der en skjult dagsorden, kan det være skadeligt for virksomheden på længere sigt og i særdeleshed stille konsulenten i en uheldig situation.
2. Projektplanlægning
3. Dataindsamling (kan dække over mange forskellige metoder)
4. Analyse
5. Diagnose
6. Anbefalinger, som opstilles på baggrund af analyse og diagnose
7. Feed-back
8. Godkendelse
9. Implementering - her handler det om at gå fra planlægning og skitser til at få konsekvenserne af analyse, diagnose og anbefalinger til at fungere i praksis.
10. Opfølgning og evaluering - foretages efter projektets implementering.

Der er 4 indfaldsvinkler til konsulentens proces- og metodetilgang:

| | Lav focus på proces | Høj focus på proces |
|-------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|
| Kreativ metode/teknik | Den skabende indfaldsvinkel | Den perspektiverende indfaldsvinkel |
| Analytisk metode/teknik | Den rationelle indfaldsvinkel | Den afklarende indfaldsvinkel. |

HR-funktionen har bevæget sig i retning af et partnerskab med topledelsen i udvikling, understøttelse og gennemførelse af forretningsstrategien på forskellig vis.



1. Som strategisk partner er HR-funktionen i tæt samspil med top- og linie-ledelse for at kunne bidrage med input til den mest hensigtsmæssige organisatoriske struktur med henblik på realisering af virksomhedens strategi.
2. HR-konsulenten som forandringsagent skal kunne forstå og forestå forandringsprocesser i virksomheden - herunder kunne håndtere modstand mod forandringer.
3. HR-konsulenten som administrativ ekspert har været en traditionel rolle for HR-funktionen - en rolle, der selvfølgelig også fremover er vigtig og som skal fastholdes.
4. Medarbejderspecialisten er HR-konsulenten i rollen der fokuserer på styrkelse af læring, relevant uddannelse og on-the-job-træning af medarbejdere og ledere.

HR-rollen undergår altså en forandring, hvor profilen for den interne HR/udviklingskonsulent bliver betydeligt bredere. Det er i særlig grad rollen som forandringsagent og strategisk partner for topledelsen, der er det nyere grundlag for HR-funktionen.

kapitel 10: Afrunding

En vigtig pointe er, at organisatoriske forandringer - især de forandringer, der udspringer af viden og gensidige læreprocesser - ikke lader sig styre og planlægge ned i mindste detalje.

Forandringer kræver som minimum accept - og ofte også aktiv deltagelse af de ansatte. For en ting er helt sikkert: hvis de ansatte har sat sig som mål at få forandringer til at mislykkes, så har de alle muligheder for at få succes med deres projekt 😊