

FORANDRINGSLEDELSE I EN KOMPLEKS VERDEN

– Inspireret af managementteoretiker Ralph D. Stacey

Af Henrik Schelde Andersen,
hesa@implement.dk og Mikkel
Lau, mla@implement.dk
Implement Consulting Group

Hvordan kan du gå til opgaven med at skabe forandring i en organisation inspireret af tænkning fra den britiske managementteoretiker Ralph D. Stacey? I denne artikel vil vi give dig indblik i Staceys forandringsteori om komplekse interaktioner, og hvordan du kan bruge den til at skabe forandring i din organisation.

Først en lille historie

En række mindre hospitaler skulle lægges sammen, og i den forbindelse blev det besluttet at oprette en fælles indkøbsafdeling. Tanken bag sammenlægningen var, at den nye større enhed ville kunne indgå mere økonomisk fordelagtige aftaler med forskellige leverandører. Man gik i gang med at etablere den nye afdeling; man ansatte en indkøbschef og en række konsulenter, og man etablerede et nyt kontor. Man havde et større arbejde med at forhandle nye indkøbsaftaler på plads og etablere en ny hjemmeside, så brugerne kunne bestille de forskellige

varer og serviceydelser. Man finansierede den økonomi, der var forbundet med etableringen, ved at skære i de enkelte afdelingers driftsbudgetter ud fra en logik om, at de på sigt ville opnå større besparelser på indkøb.

Da indkøbsafdelingen havde været i drift i tre år, var status, at kun ca. 25% af de ønskede indkøb gik igennem indkøbsafdelingen. Resten af indkøbene skete stadig lokalt. Selvsagt gav dette anledning til en række spørgsmål fra indkøbsafdelingen og ledelsens side: Hvorfor bliver funktionen ikke brugt som planlagt?

Hvorfor vælger man at købe dyrere ind lokalt, selvom man er blevet pålagt en besparelse forlods?

Man ville gerne forbedre implementeringen og sikre den ønskede forandring, og derfor undersøgte man, hvad brugerne gjorde i praksis, og hvordan det var forskelligt fra måden, som den planlagte forandring var tænkt, og hvordan det blev oplevet af dem, der var ansvarlige for forandringen.

Her er et par eksempler på forskellene:

Indkøbsafdelingen	Brugerne
"Vi har etableret en meget let-tilgængelig og intuitiv hjemmeside til bestilling."	"Hjemmesiden er svær at finde og svær at navigere rundt i."
"Vi har givet alle relevante brugere adgang til hjemmesiden."	"Hjemmesiden er kun tilgængelig for fastansatte. Vores mange natvikarer kan ikke bruge den."
"Vi har lavet de bedste aftaler om materialer, der lever op til vores kvalitetskriterier."	"De nye pakninger kan ikke være i vores skabe og holdere. Vi kan ikke skifte disse ting ud."

Casen er ikke enestående, men illustrerer nogle af de udfordringer, vi står overfor, når vi ønsker at skabe en forandring. I artiklen vil vi fokusere på den grundlæggende udfordring, at organisationer planlægger og gennemfører rigtig mange forandringer for langt væk fra praksis, og forandringen derfor kun vil have en begrænset effekt.

Staceys forandringsteori om komplekse interaktioner

Managementteoretikeren Ralph D. Stacey har udviklet en forandringsteori om komplekse interaktioner. Ifølge denne teori sker forandringer gennem en vekselvirkning mellem lokale interaktioner og de gældende globale mønstre.

Grundlæggende tænker Stacey, at organisationer består af lokale interaktioner mellem mennesker. Det vil sige, at mennesker interagerer med hinanden i konkret tid og rum. Lokal interaktion betyder alt det, der foregår mellem mennesker i en organisation, hvad end det foregår i en uformel samtale, over mail, til møder eller seminarer osv. Fælles for disse fænomener er, at de i sig selv ikke har nogen eksistens uden for konkret lokal interaktion. De eksisterer kun, idet de over tid manifesterer sig lokalt som konkrete handlinger, løsninger og resultater.

Lokale interaktioner bliver påvirket af de globale mønstre, som organisationer og omverdenen producerer i forsøget på at angive retninger, lave planer samt styre adfærd og udvikling. Eksempler på globale mønstre kan være strategier, organisationsdiagrammer, lovgivning, en implementeringsplan for et nyt stort it-system mv. Alt det, som kan observeres på et såkaldt makroniveau (Stacey, 2012).

Ifølge Stacey betyder det, at organisatoriske forandringer sker som en vekselvirkning mellem globale mønstre og lokal interaktion – som en dynamisk proces, der består af myriader af lokale interaktioner, som påvirkes af globale mønstre, og som, over tid, kan ændre eller producere nye globale mønstre i en organisation. I casen fra starten af artiklen kan vi kalde etableringen af et indkøbskontor, etablering af indkøbsprocedure, udvælgelse af, hvem der kan købe ind m.m., for et globalt mønster, og den måde, de enkelte



afdelinger forstår og anvender indkøbs-afdelingen på, for lokale interaktioner.

Som udgangspunkt skabes globale mønstre for at skabe stabilitet, forudsigelighed og standardisering. Der vil dog altid ske en fortolkning af et globalt mønster i hver enkelt lokal interaktion, hvorfor der altid vil være en væsentlig grad af uforudsigelighed, i forhold til hvordan et globalt mønster vil folde sig ud i en konkret lokal interaktion. Som en konsekvens af dette kan man sige, at organisationer primært består af lokale interaktioner mellem mennesker, og at **der kun er én mulig måde, hvorpå man for alvor kan forandre en organisation – nemlig gennem den enkelte medarbejder og leders aktive deltagelse i lokale interaktioner.**

Ingen – hverken chefer, konsulenter, bestyrelser, medarbejdere eller andre – kan stille sig uden for lokal interaktion og alene ved hjælp af særlige globale mønstre styre og påvirke en bestemt adfærd, idet det er uden for menneskers rækkevidde at overskue og kontrollere, hvad der sker i de myriader af lokale interaktioner, som udspiller sig. Sagt med andre ord; der findes ingen privilegeret position, hvorfra man kan styre bevægelserne i en organisation. I stedet må vi være nysgerrige over for den måde, globale mønstre folder sig ud i de lokale interaktioner.

Når den eneste måde, hvorpå vi kan forstå og begribe en organisation og dermed også forandre en organisation, er gennem vores egne og andres erfaringer med lokal interaktion, så bliver "erfaring" et centralt begreb. Og evnen til at fortolke og reflektere over disse erfaringer bliver betydningsfuld i forhold til at bruge erfaringerne konstruktivt.

Du skal bruge din erfaring og intuition som en aktiv del af forandringsprocessen

I bogen *Tools and Techniques of Leadership and Management: Meeting the Challenge of Complexity* (2013) fremfører Stacey det argument, at ledelsesforskere og -konsulenter gennem de sidste mange

år har udviklet et overvældende antal værktøjer og teknikker, som ledere kan trække på i deres bestræbelse på at styre forandringer for at skabe resultater. Disse værktøjer og teknikker er skabt i et forsøg på at styre og kontrollere de fremtidige bevægelser for en organisation og for at skabe bevægelse i retning af bestemte mål.

Bag størstedelen af disse værktøjer og teknikker er der en implicit antagelse om en lineær kausalitet. Hvis en leder eller konsulent anvender et værktøj korrekt, så vil det forbedrede resultat indfinde sig. En række af disse værktøjer hviler således på en antagelse om instrumentel rationalitet. Det vil sige, at vi alle forstår et værktøjs anvendelsesmulighed på samme måde, og at værktøjet ved korrekt anvendelse vil kunne give et logisk, rationelt og "rigtigt" svar. Ofte ses værktøjerne beskrevet i form af mere eller mindre trinvis manualer for, hvordan man griber en opgave an.

Begrænsningen ved disse teknikker og værktøjer er, at de ikke adresserer den usikkerhed, uforudsigelighed og kompleksitet, som udspiller sig i praksis i lokale interaktioner. Eller sagt med andre ord; de er kontekstafhængige. Desuden fremhæver Stacey, at brugen af disse værktøjer og teknikker kan være med til at idealisere troen på værktøjernes effekt og samtidig svække troen på egne erfaringer, hvilket medfører, at vi i forandringer glemmer eller undlader at anvende vores ofte omfattende erfaringsgrundlag fra tidligere forandringsprocesser.

Det kræver helt sikkert brug af værktøjer og teknikker at lykkes som forandringsledere, men disse værktøjer og teknikker gør ikke arbejdet i sig selv. Værktøjerne er m.a.o. ikke skruet sammen til at agere ind i komplekse, usikre, flertydige, uventede og uforudsigelige situationer. Frem for værktøjer peger Stacey på en veludviklet praktisk dømmekraft til at agere ind i disse situationer. Dømmekraft forstås som "en erfaringsbaseret evne til at fornemme mere af, hvad der sker, og intuitivt 'vide', hvad der er vigtigst ved en situation" (Solsø & Thorup, 2015 s. 53).

Praktisk dømmekraft handler om evnen til at håndtere og respondere i komplekse situationer, som man befinder sig i, hvor det ikke er entydigt, hvad der er godt at gøre. Stacey tager denne pointe op og peger på betydningen af at udvikle en refleksiv praksis i forandringsledelse. Lederes og medarbejderes praktiske dømmekraft udvikles, når de undersøger og reflekterer over deres erfaringer og den konkrete kontekst.

Grundpointen er altså, at man som leder og medarbejder må udvikle en refleksiv tilgang til det at skabe forandringer i organisationen og selv være en del af og facilitere lokale interaktioner. Du kan ikke skabe en forandring fra distancen.

Refleksive narrativer

Ifølge Stacey og andre er det særligt virkningsfuldt at tage udgangspunkt i at beskrive sine erfaringer i en narrativ form, da narrativen og den efterfølgende udveksling og refleksion over narrativen tvinger os til at forholde os til den konkrete praksis.

Når vi her bruger begrebet "narrativ", refererer det til en mere overordnet tradition, som har tråde langt tilbage i litteraturen. Begrebet "narrativ" har sin oprindelse i den lingvistiske drejning og med dets fokus på, hvordan konstruktionen af virkeligheden og forandringen finder sted som en sproglig praksis. Den grundlæggende antagelse er, at det at skabe mening involverer det at fortælle historier (MacIntyre, 1981; Bruner, 1991). Jerome Bruner (1991) argumenterer for, at måden, hvorpå vi skaber orden i vores oplevelser, er gennem det at fortælle historier. Denne idé vækker en umiddelbar resonans, hvis man tænker på, hvordan man fortæller venner og familie om, hvad man oplever på sin arbejdsplads. Dette folder sig ofte ud som historier, som fortælles fra en jeg-position.

I refleksive narrativer fortalt i organisationen beskriver den enkelte deltager sine observationer og erfaringer, som de udspiller sig i de situationer, som man arbejder med. De enkeltes narrativer

bliver dermed beskrivelser af den lokale interaktion og kan blive et afsæt for en refleksion over, hvad det er for spørgsmål, der opstår ud af narrativen, hvilke temaer, narrativen beskæftiger sig med, og dermed også, hvad fx forandring vil indebære. Narrativerne berører derfor både formålet med forandringen set fra den enkelte deltagers perspektiv, men også temaer som vigtighed, oplevelsen af at blive lyttet til, de følelser, der er forbundet med forandring, og dermed også, hvilke spørgsmål der kan være oplagte at undersøge og søge svar på, samt ikke mindst hvilke globale mønstre som påvirker og former narrativen.

Refleksion som et centralt element i forandringen

Hvor narrativen er den umiddelbare beskrivelse af en situation eller begivenhed, så er refleksion og refleksivitet et udtryk for den fortolkende proces, som følger efter, hvor man forholder sig til materialet, stiller spørgsmål og undersøger bagvedliggende drivkræfter, som rejser sig ud af narrativen. Refleksion ses af Stacey som en forudsætning for at skabe forandring.

Refleksion er en proces, som udspiller sig, når vi distancerer os fra vores erfaring; når vi tænker over det, vi har oplevet, og ser mønstre i vores erfaring. Og mange peger på, at refleksion er en krævende opgave. Refleksion er hårdt arbejde, som forudsætter en aktiv, vedholdende og omsorgsfuld overvejelse om ens antagelser i relation til en narrativ. Især det at forholde sig refleksivt til egne antagelser og overbevisninger kan være udfordrende. Refleksion forudsætter en parathed til at befinde sig i en tilstand af tvivl og til at undersøge den usikkerhed, der fremkommer som en respons på den uforudsigelighed, som er en iboende kvalitet ved social interaktion. At undslippe denne tilstand af tvivl og uro ved at vælge forsimplede eller allerede kendte løsninger kan derfor være en nærliggende fælde at falde i. At oprettholde en refleksiv praksis kræver mod og disciplin og ofte også mod at forandre sig selv.

Forandringsledelse i en kompleks verden

I det følgende giver vi en kort beskrivelse af, hvordan du kan igangsætte og facilitere arbejdet med at skabe forandringer med udgangspunkt i Staceys forståelse af narrativer, refleksion og forandring.

Helt centralt står spørgsmålet om, hvordan vi kan få noget viden om praksis, som gør, at de løsninger, som vi udvikler, og de forandringer, som fx en ledelse ønsker, bliver oplevet som meningsfulde, brugbare og fornuftige. Her er en undersøgelse af praksis ikke blot helt central; det er refleksionen over praksis også. Ikke kun hos nøgleinteressenterne, men i høj grad også hos "forandringslederne". Vi vil i det følgende beskrive nogle modeller til at styrke dette arbejde hos forandringslederne.

Procesovervejelser, inden du sætter i gang

Hvornår skal vi involvere nøgleinteressenter?

Der er en generel forståelse for, at "tidlig involvering" af nøgleinteressenter i forandringsprojekter har en afgørende betydning for disse interessenters engagement og ansvarsfølelse over for forandringen. Jo tidligere man inddrages, tages med på råd og får medindflydelse, jo hurtigere sikres meningsskabelsen og ansvarsfølelsen hos dem, der er en del af forandringen.

Alligevel oplever mange interessenter ikke at føle sig involveret på trods af vores ambitioner og konkrete arbejde med at involvere. Et vigtigt sted at starte vil derfor være nogle perspektiver på, hvornår vi kan og bør involvere nøgleinteressenter. Du kan konkretisere disse perspektiver ved at benytte denne model, som beskriver fire forskellige stadier i forandringsprocessen, hvor der kan ske involvering:

Involvering: Hvornår i processen?



Stadie 1: At involvere interessenter i beskrivelse af problemet (co-context)

Udgangspunktet for et forandringsprojekt bør være en præcis beskrivelse af, hvilke problemer vi ønsker at afhjælpe/løse, samt en fælles forståelse af den konkrete situation, vi står i lige nu og her.

Ofte springes dette led over, og vi forlader os på nogle meget ukonkrete problem-beskrivelser som fx ”vi skal blive bedre til at arbejde sammen på tværs af organisationen, vores linjeledere skal blive mere tydelige osv.” For at definere nogle helt konkrete problemstillinger, som forandringsprojektet skal løse, er det vigtigt ikke kun at benytte kvantitative data, men også indsamle erfaringer fra praksis, og dette gøres bedst ved at involvere nøgleinteressenter fra praksis. Der findes selvfølgelig de forandringsprojekter, hvor problemet enten er åbenlyst for alle eller givet på forhånd, men alligevel bør du altid overveje, om problemet er beskrevet konkret nok.

Stadie 2: At involvere interessenter i at beskrive det ønskede formål og effekt med forandringen (co-mission)

Et forandringsprojekt bør altid have en tydelig beskrivelse af formål/vision samt de effekter, som du forestiller dig, at forandringen skal skabe. Men samtidig skal formålsbeskrivelsen give mening og skabe engagement blandt nøgleinteressenter. Dette skaber du bedst ved at involvere nøgleinteressenter i dette stadie. Hvis beskrivelse af formål/effekt kun foregår i en lille lukket kreds, vil man ofte opleve, at man efterfølgende skal bruge rigtig mange kræfter på at overbevise nøgleinteressenter om forandringsprojektets betydning og vigtighed.

Stadie 3: At involvere interessenter i at beskrive og skabe de konkrete løsninger (co-creation)

Du har størst mulighed for, at de løsninger, du skaber i et forandringsprojekt, bliver succesfulde, hvis løsningerne tager udgangspunkt i ønsker og behov fra ledere, medarbejdere og slutbrugere. Det er værdiskabende, at deltagerne er medskabende på de konkrete løsninger. Når deltagerne selv er med til at udvikle og skabe mening i de løsninger, de selv skal anvende, så muliggør det også, at implementeringen kan starte tidligt. Konkret betyder det, at hver enkelt deltager i princippet kan starte den nye adfærd ved at lave afprøvninger og i

sin dagligdag selv træffe beslutninger om egen praksis, der arbejder hen mod anvendelsen og implementeringen af det nye.

Stadie 4: At involvere interessenter i at sikre implementering og den ønskede adfærdændring (co-implementation)

Hvis ikke nøgleinteressenter har været involveret tidligere i forandringsprocessen, så vil det ofte ske på dette tidspunkt. Det er her, de får (med)ansvaret for at sikre, at de skabte løsninger bliver anvendt korrekt og hensigtsmæssigt ved at blive passet ind i de eksisterende eller nye arbejdsprocesser. Spørgsmålet, der adresseres her, er, hvordan løsningerne skal anvendes. Det vil sige, hvilke arbejdsprocesser der skal ændres, hvilke kompetencer det kræver, og om der er organisatoriske bindinger, der gør implementeringen svær. På samme måde, som det skaber værdi at lade de udførende medarbejdere og ledere være medskabende af løsningerne, vil det kunne skabe værdi, at de er medskabere af, hvad implementeringen indebærer, og hvordan den skal gennemføres og understøttes.

Hvad skal vi involvere nøgleinteressenter i?

En anden central procesovervejelse omhandler, hvad nøgleinteressenter skal og kan involveres i. Hvad kan de få indflydelse på, og hvilken form for indflydelse kan og vil vi give dem? Der er ofte et stort ønske om at involvere nøgleinteressenter i beslutninger, men samtidig en vis nervøsitet ved at skabe nogle forventninger om indflydelse, som man efterfølgende ikke er i stand til at opfylde. Det kan i sidste ende afholde nogle fra at involvere nøgleinteressenter i beslutninger. Vi foreslår, at du i stedet bliver meget tydelig i forhold til nøgleinteressenterne hvad angår den konkrete indflydelse, de måtte have på en forandringsproces. Du kan i den forbindelse bruge nedenstående model til at tydeliggøre, hvad omfanget af involveringer vil være over for dig selv og andre.

Modellen beskriver tre overordnede designmodeller for involvering:

INVOLVERINGSDESIGN 1	INVOLVERINGSDESIGN 2	INVOLVERINGSDESIGN 3
<p>Du (org.) udtænker og formulerer løsning</p> <p>A. Envejskommunikation: Du (org.) udtænker, formulerer og udmelder løsning.</p> <p>B. Envejskommunikation: Du (org.) udtænker og udmelder løsning. Forklarer rationale bag.</p> <p>C. Tovejskommunikation: Du (org.) udtænker og udmelder løsning. Forklarer rationale bag og inviterer til opklarende spørgsmål.</p>	<p>Nøgleinteressenter kvalificerer din løsning</p> <p>A. Du (org.) udmelder løsning og inviterer deltagerne til at dele deres holdning til løsningen.</p> <p>B. Du (org.) udmelder løsning og inviterer deltagerne til at kvalificere løsningen. Fordele/ulemper samt anvendelighed i praksis.</p> <p>C. Du (org.) udmelder flere alternative løsningsforslag og inviterer deltagerne til at kvalificere forslag gennem fordele/ulemper samt fremkomme med en begrundet anbefaling.</p>	<p>Nøgleinteressenter udvikler selv løsning</p> <p>A. Deltagerne udvikler og afprøver løsninger på baggrund af udstukne rammer og retning. Du (org.) udvælger løsninger, som skal implementeres.</p> <p>B. Deltagerne udvikler, afprøver og implementerer selv løsninger på baggrund af udstukne rammer og retning.</p> <p>C. Deltagerne definerer selv rammer og vælger selv løsninger til afprøvning og implementering. Du støtter processen.</p>
<p>Oprikelig løsning er ikke til diskussion.</p>	<p>Nøgleinteressenters input er vejledende.</p>	<p>Nøgleinteressenters input er retningsgivende.</p>

Design 1 tager udgangspunkt i, at det er organisationen eller ledelsen, som har udtænkt og formuleret forandringen. Det centrale her er, at nøgleinteressenterne ikke har indflydelse på den beskrevne løsning. Alligevel kan man gennem involveringen forsøge at skabe forståelse og mening om den besluttede løsning. Dette kan ske på tre forskellige måder (A-C, jf. figur), som hver gang øger involveringen.

Design 2 tager udgangspunkt i, at vi ønsker, at nøgleinteressenter skal være med til at kvalificere løsningen, men at det centrale her er, at deres input kun er vejledende. Vi forbeholder os derfor retten til ikke at følge de anbefalinger og løsningsforslag, som fremkommer. Design 2 bør derfor benyttes, hvis man har et ægte ønske om at blive inspireret med nye forslag og idéer. Dette kan ske på tre forskellige måder, som hver gang øger involveringen.

Design 3 tager udgangspunkt i, at vi ønsker, at nøgleinteressenterne selv udvikler løsninger, som kan løse problemet og/eller leve op til det ønskede formål. Det centrale her er, at nøgleinteressenternes løsningsforslag er retningsgivende for den endelige forandringsproces. Er der derfor en bred opbakning til et konkret løsningsforslag blandt nøgleinteressenterne, har vi dermed også forpligtiget os til at være loyale over for den beslutning. Dette kan igen ske på tre forskellige måder, som hver gang øger involveringen.

Når du bruger modellen, er en tommelfingerregel, at jo længere mod højre, du vælger et involveringsdesign, jo større bliver engagementet og ansvarsfølelsen hos nøgleinteressenterne. Vælger du således involveringsdesign 3, er det derfor et udtryk for, at du har tillid til, at den løsning, som nøgleinteressenterne vælger, vil være den bedste ud fra en samlet vurdering. Samtidig betyder valget dog også, at du i større eller mindre grad har afskåret organisationen fra efterfølgende at vælge anderledes.

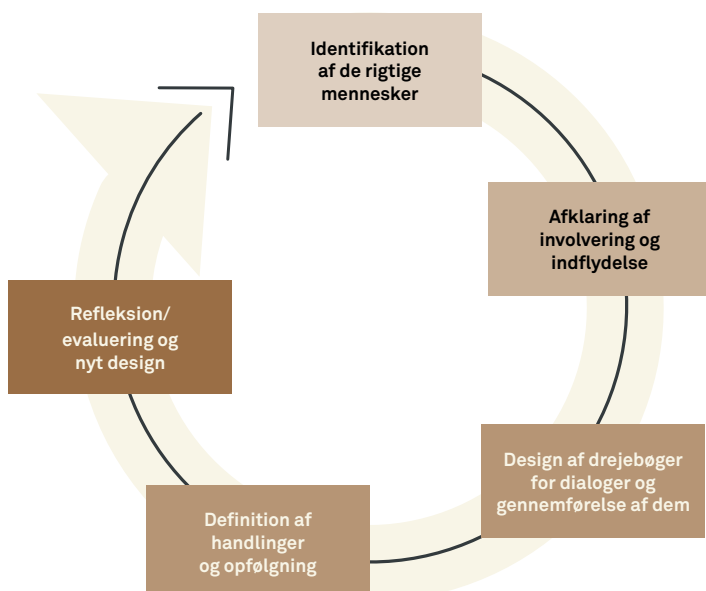
I praksis kan man forestille sig, at en forandringsproces vil indeholde flere typer af involveringsdesign. Fx at du vælger et involveringsdesign 2b i forhold til den overordnede forandringsproces, men at du på konkrete lokale elementer kan vælge et involveringsdesign 3b. Hvis en kommune har vedtaget en ambitiøs klimaplan på et politisk niveau, kan det betragtes som et involveringsdesign 1. Men inden for de enkelte indsatser i planen kan der dog sagtens være gjort plads til, at borgere/medarbejdere kan have større indflydelse på elementer i planen.



Design og gennemførelse af planlagte lokale interaktioner

Et centralt element i Staceys forandrings-tilgang vil være at gennemføre og facilitere en række planlagte lokale interaktioner. Det vil sige en række dialoger, hvor vigtige nøgleinteressenter (ledere, medarbejdere, stabsfunktioner, driftsenheder m.m.) får lejlighed til at påvirke hinanden, og at de i et samarbejde kan udvikle nye mål, løsninger og tilgange til implementering. Man kan tænke dem som en række møder eller workshops, hvor man gennem en fælles refleksion over praksis og efterfølgende konkrete aftaler om lokale ændringer får skabt forandringer.

Et design for etablering af planlagte lokale interaktioner kan se således ud:



Trin 1: Identifikation af de rigtige mennesker

Når Stacey taler om, at forandringer skabes i lokale interaktioner, så tager det også udgangspunkt i en forståelse af, at der er nogle deltagere – medarbejdere og ledere – som er vigtigere at få involveret end andre.

En af de grupper, som Stacey finder værdifulde at involvere, er de deltagere, som kender praksis, og som er normsættende for praksis. Tit har vi en tendens til at kigge i ledelseshierarkiet for at identificere de vigtigste interessenter. Dette anerkender Stacey som en nødvendighed – som en rituel stammedans, der skal gøres. Når det er sagt, så understreger han vigtigheden af også at involvere den uformelle magt hos de normbærende individer i en organisation. De skal involveres, hvis du ønsker fremdrift og meningsskabelse i forandringen.

Trin 2: Afklaring af involvering og indflydelse

I dette trin afklarer du de to spørgsmål om, hvornår du skal involvere interessenterne, og hvad du skal involvere dem i.

Trin 3: Design af drejebøger for dialoger og gennemførelse af dem

De lokale dialoger skal designes, så de gennemføres ud fra en bevidsthed om, hvad der skal involveres i. For at planlagte lokale interaktioner bliver bevidste processer kræver det, at facilitatoren eller mødelederen har defineret sit formål, afklaret, hvilke trin interaktionen skal igennem, og hvilke nøglespørgsmål der skal drøftes i de enkelte trin.

Nogle af de spørgsmål, du som facilitator med fordel kan stille dig selv i forberedelsen, er, hvordan du får skabt indblik i, hvad deltagerne:

- Finder vigtigt i forandringen
- Har af usikkerheder, barrierer og tvivl, der bremser dem
- Har brug for af guidende spørgsmål, der hjælper dem til at udfolde egne narrativer og egen erfaring

- Ser som de største forskelle mellem virkeligheden i dag – som de oplever den – og den nye virkelighed, der ønskes skabt. Det kan bl.a. gøres ved at være observant på, hvilken praksis der er i dag, og hvordan den er forskellig eller ensartet med den fremtidige
- Ser som brugbare handlinger, der kan sikre implementering – særligt hvilke handlinger den enkelte deltager kan udføre.

Trin 4: Definition af handlinger og opfølgning

Stacey ser forandring som noget, der skabes gennem mange små simultane og ofte forskelligartede handlinger, som er skabt på baggrund af planlagte og ikke-planlagte lokale interaktioner og beslutninger hos deltagerne. Et centralt element i forandringsprocessen er derfor, at vi som ledere af forandringen stimulerer det, at alle dialoger afsluttes med et fokus på egne handlinger og nye afprøvninger, og at det drøftes, hvordan der følges op på disse handlinger. Ikke af forandringslederen, men af deltagerne selv. Vi er dermed som forandringsledere med til at ansvarliggøre og forpligte deltagerne til selv at tage ansvaret for de lokale afprøvninger.

Trin 5: Refleksion, evaluering og nyt design

Alle forandringsprocesser bliver dermed forskellige alt efter konteksten. Forandringen og de udviklede løsninger vil derfor blive vurderet forskelligt alt afhængigt af deltagernes placering i organisationen og deres deltagelse i forandringsprocessen og forandringen, og løsningen udvikler sig også løbende. Efter hvert designet forløb er det vigtigt, at det evalueres, således at der skabes refleksion over, hvilke spørgsmål interaktionen rejser, hvad vi selv er blevet klogere af, hvilken betydning det har for de kommende lokale interaktioner, og hvordan det har påvirket eksisterende globale mønstre m.m. Herved fastholder vi selv en reflekterende praksis, der gør det muligt løbende at tilpasse egen praksis i løbet af forandringsprocessen.

Anbefalinger

På baggrund af ovenstående tilgang til forandring vil vi som forfattere gerne formulere fem anbefalinger til dig, der har opgaven som forandringsleder:

1. Narrativer er et stærkt værktøj, der kan anvendes i lokale interaktioner til at understøtte kontekstafhængige dialoger, der skaber anledning til refleksion over egen praksis og dermed over en mulig forandring.
2. Forandring indebærer, at organisationens medlemmer reflekterer over egen praksis. Det betyder, at du som forandringsleder skal hjælpe med, at dem, der er en del af forandringen, har rum og tid til at reflektere over det nye, forandringen, hvad den indebærer, hvilke udfordringer i forhold til at løse de daglige opgaver det rejser, og hvordan forandringen kan skabe mening hos dem.
3. I forandringer bør du som forandringsleder stille dig selv spørgsmålet: Hvornår i forandringen er det mest værdiskabende at involvere de vigtigste interessenter? Er det i forhold til at identificere og kvalificere det problem, forandringen er sat i verden for at håndtere? Er det i at skabe mening i formålet med forandringen og den værdi, forandringen kan indebære? Er det i at udvikle bud på nye løsninger, som vil virke i deres praksis? Eller er det i, at forandringens deltagere er meddefinerende af de aktiviteter, der hjælper en implementering og forandring til at ske lokalt?
4. Involvering må aldrig være pseudo. Hvis den er pseudo, vil du som forandringsleder miste troværdighed, og involveringen vil have den modsatte virkning end det, du ønskede, da du iværksatte den. Derfor skal du ved alle forandringer forholde dig til, hvad dine nøgleinteressenter reelt kan have indflydelse på og fokusere dit arbejde på denne del samt kommunikere om, hvad der ligger fast, og dermed også, hvad de ikke kan have indflydelse på.

5. Endeligt skal du se hver enkelt lokal interaktion som en mulighed for at understøtte forandringen. Hvordan kan du få nyttig feedback på sammenhængen mellem den ønskede forandring og de lokale tilpasninger samt de utilgængelige udfordringer, som forandringen kan have medført for deltagerne? Det betyder også, at du for alle lokale interaktioner, du planlægger, skal forholde dig til, hvem der skal deltage i interaktionen, hvilken rolle de har og skal have, hvordan de som deltagere skaber mening, og om der er behov for at ændre i en eksisterende drejebog og dagsorden for interaktionen, så den matcher gruppens behov. Du skal også gå ind i hver enkelt lokale interaktion med et åbent sind, dvs. evnen til at lytte, tilpasse den proces, du havde tænkt, samt stille nysgerrige spørgsmål, der skaber anledning til, at deltagerne udfolder egne narrativer og refleksion om egen praksis. Og så skal du insistere på, at alle gør sig forestillinger om, hvilke handlinger der skal til for at sikre forandringen.

Litteraturliste

Bruner, J. (1999). Mening i handling, Århus: Klim.

Bruner, J. (1991). "The Narrative Construction of Reality", *Critical Inquiry*, vol. 18, no. 1, 1999. Chicago: The University of Chicago Press.

Dewey, J. (2012/1910). *How We Think*. Eastford, CT, US: Martino Fine Books.

Griffin, D. (2002). *The Emergence of Leadership. Linking Self-Organization and Ethics*. London: Routledge.

Mowles, C. (2015). *Managing in Uncertainty. Complexity and the Paradoxes of Everyday Organizational Life*. London: Routledge.

Solsø, K. & Thorup, P. (2015). *Ledelse i kompleksitet. En introduktion til Ralph Staceys teori om organisation og ledelse*. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Stacey, R.D. (2012). *Tools and Techniques of Leadership and Management: Meeting the Challenge of Complexity*. London: Routledge.

Stacey, R., & Griffin, D. (2005). *A Complexity Perspective on Researching Organizations. Taking Experience Seriously*. London: Routledge.

Stark, B. (2020). *Dialogisk ledelse*, Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Søholm, T. & Willert, S. & Rosenmeier, J. & Andersen H.S. (2010). *Action learning consulting*. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Tannenbaum, R & Schmidt, W. (1973). "How to Choose a Leadership Pattern." in *Harvard Business Review*, May 1973. Brighton: Harvard Business Publishing.

Vestergaard, B. (2013). *Fair proces*. Aalborg: Forlaget Fair Proces.

KORT OM IMPLEMENT

Grundlagt: 1996

Antal medarbejdere: 850

Kontorer: København, Aarhus, Stockholm, Malmö, Oslo, Zürich og München

implementconsultinggroup.com