



Forandring og læring

- styre forandringer eller udvikle læringsfællesskaber

Af
STEEN HILDEBRANDT
Professor ved
Handelshøjskolen i Århus

Den mekaniske måde at arbejde med forandringer på, der ser forandringer som noget man kan beslutte, planlægge, styre og gennemføre, holder ikke. Der antydes i artiklen en måde at arbejde med forandringer på, hvor forandring og læring ses som nært sammenhængende begreber. At arbejde med forandringer er at arbejde med udvikling af læringsfællesskaber i virksomheden.

Hyperkonkurrence

Mange virksomheder arbejder med forandringsledelse på måder, der har ringe effekt. Så har vi opfundet begrebet, modstand mod forandring. Det bruger vi, når noget ikke går, som vi ønsker. Så siger vi: Der er modstand mod forandring. Og som de utålmodige og rationelle væsener, vi er, stiller vi straks spørgsmålet: Hvad kan der gøres? Vi accepterer ikke modstand mod (vore) forandringer, og så søger vi efter midler, der kan eliminere modstanden. Men måske beror fænomenet modstand mod forandring på, at vi har grebet forandring forkert an. Det er måske ikke forandring, men måden, man arbejder med forandring på, der er problemet?

Virksomheder oplever et forandringspres. De oplever en stigende kompleksitet, øgede hastigheder og hyppigere forandringer på en række områder. Det skaber bl.a. nye konkurrencebetingelser. Man oplever globaliseringstendenser, demografiske ændringer, teknologiske og videnskabelige

landvindinger, individualiseringstendenser i samfundene og nye værdier hos medarbejdere, kunder og andre interessenter. Resultatet kaldes undertiden hyperkonkurrence.

Planlægning eller improvisation

Der er mange opfattelser af forandringsledelse. Ét yderpunkt er, at man rationelt og bevidst kan beslutte, planlægge, styre og gennemføre forandringer. Det er en strukturel, lineær og ledelsesstyret opfattelse af ændringsprocesser. Et andet yderpunkt er, at planlagt forandring er nærmest umulig. Det er en opfattelse af forandringsprocesser som komplekse, anarkiske og lokale. Efter den første betragtning er en organisation en struktur; der findes sikre ændringsteknikker og universelle ændringsstrategier; ændringsprocesser er lineære og ændringsledelse er planlægning. Efter det andet synspunkt er en organisation en række processer, ændringsteknikker er usikre, ændringsstrategier lokale, ændringsprocesser kaotiske og ændringsledelse er mere improvisation, end rationel planlægning.

Omkring disse to yderpunkter er der tre former for forandringsledelse. Den første tager udgangspunkt i en strukturopfattelse af organisationer, og betragter forandringsledelse som re-strukturering. Fokus er på ændringer i organisationens struktur. Den anden opfattelse fokuserer på virksomhedens kerneprocesser og på at re-designe disse. Og endelig er der en tredje form for forandringsledelse, nemlig en tilgang, der fokuserer på den viden og de tanker, begreber og forestillinger, der eksisterer i organisationen vedrørende centrale temaer og problemstillinger, og hvor forandringsledelse drejer sig om at udvikle læringsfællesskaber i virksomheden. Det er en betragtning, der kæder forandring og læring sammen.

Hvor man måske i rolige omgivelser kan komme afsted med at arbejde kortsigtet og mekanisk med et forandringsprojekt i ny og næ, så kræver turbulente omgivelser og de medarbejderholdninger og -kvalifikationer, der karakteriserer vor tid, en ændret og langsigtet måde at arbejde med forandring på, der i virkeligheden indebærer en ændret ledelsestænkning. En ledelsestænkning, der sammenkobler forandring og læring, og hvor forandringsledelse består i at arbejde med udvikling af forskellige former for fællesskaber i en virksomhed. Fællesskaber, hvori der er indlejret en forandringskultur. Vi kan betragte tre former for fælles-

skaber, som er en forudsætning for at arbejde med læring og forandring på denne måde.

Fælles praksis

Hvordan kan man forestille sig, at der i en virksomhed kan skabes enighed, endsige engagement, omkring en konkret ændring, hvis der ikke i virksomheden er en oplevelse af en fælles praksis og slet ikke fælles opfattelser af praksis og behov for ændringer? Hvordan kan man som ledelse forestille sig, at man bare kan komme med en ændring og så forvente, at den uden videre kan gennemføres? Så forenklet handler og tænker ledelser ikke, vil man sige. Det er rigtigt, men det er ikke vanskeligt at finde ændringstiltag, der minder stærkt om dette forenklede billede. Det første fællesskab er et praksisfællesskab, hvor man bevidst udvikler og arbejder med fælles erfaringer. Det gælder alle former for praksis - fra fremstilling af krystalvaser til topledelse.

Fælles refleksion

Hvorledes kan man forestille sig, at der i en virksomhed skal opstå støtte og opbakning til en bestemt ændring, såfremt man aldrig i virksomheden er kommet længere end til abstrakte diskussioner, og aldrig til konkrete refleksioner baseret på fælles erfaringer? Abstrakte diskussioner om mål og midler kan være interessante nok, men de efterlader sjældent varige spor. De er og bliver abstrakte og ofte uden særlig værdi. Det næste er et refleksionsfællesskab. Man går fra abstrakte diskussioner til fælles refleksion baseret på fælles erfaringer. Man deler erfaringer og bevidstgør forskellige underliggende temaer og spørgsmål.

Fælles vilje

Hvordan kan man forestille sig, at der bredt i en organisation skal opleves opbakning til arbejdet med ændringer, hvis der aldrig i organisationen har været drøftelser af virksomhedens formål, der også bundede i de enkelte individers og grupper ønsker og visioner? Hvordan kan man forestille sig engagement og vilje i en organisation, hvor man oplever, at visioner og mål kommer ud af den blå luft? Den sidste form for fællesskab kalder vi viljesfællesskaber. Man bevæger sig fra diskussion af formål i generelle og uforpligtende vendinger til skabelse af en fælles vilje.

At udvikle sådanne viljesfællesskaber er udfordringen. Der er selvfølgelig ingen formel for, hvordan man gør det, men det er muligt at pege på nogle ingredienser. Jeg vil pege på fire temaer: At klargøre de individuelle ønsker og perspektiver. Hvilke grundlæggende ønsker og erfaringer opleves af de mennesker, der udgør organisationen. Næste tema er dialog: At reflektere over de fælles

temaer, spørgsmål og mønstre, der ligger bagved de individuelle perspektiver, og at udveksle disse refleksioner imellem individer og grupper. Tredie tema er at nytænke organisationens formål. Hvilke fælles forestillinger og ønsker eksisterer der vedrørende, hvad der i fremtiden kan give inspiration og fortsat liv til denne virksomhed? Og endelig er det fjerde tema at arbejde med organisationens mål og handlinger på basis af disse tre underliggende temaer og processer. Bestræbelsen er at finde væsentlige omdrejningspunkter og handlingstemaer.