

Forandringsledelse og kulturudvikling

– hvordan skaber vi reel handlekraft i organisationen og eksekverer i forretningen?

Af **Mads Cronquist** · Cronquist Consult ApS

Mange organisationer har ambitiøse strategier, gennemarbejdede handlingsplaner og veldefinerede målsætninger. Alligevel udebliver de forventede resultater. Hvorfor?

En væsentlig del af forklaringen ligger i virksomhedskulturen – i de fælles antagelser, vaner, relationer og handlemønstre, som styrer, hvad mennesker rent faktisk gør, når hverdagen melder sig.

Forandringsledelse handler derfor ikke blot om at kommunikere en ny strategi. Det handler om at udvikle mennesker, lederteams og organisationer, så de kan omsætte nye ambitioner til vedvarende adfærd og forretningsmæssige resultater.

Virksomhedskultur – organisationens fælles mentale landkort

Kultur har mange definitioner, og mange dygtige organisations- og ledelseseksperter har skrevet reolise af bøger om emnet. Jeg har slugt rigtig mange af dem og dannet mig mit eget forståelsesunivers og udviklet værktøjer og metoder, som jeg bruger i min konsulentvirksomhed sammen med en lang række kunder i mere end 20 år.

Den nu desværre afdøde Edgar H. Schein, professor emeritus i ledelse ved MIT Sloan School of Management, var en af verdens førende eksperter inden for organisationskultur, -udvikling og ledelse, og han indrammer det meget præcist.

I en organisation dannes fælles tankemønstre og handlinger, og det smitter både ubevidst og bevidst – eks. gennem onboarding programmer, ledelses-workshops og kommunikation. En slags kollektiv mental programmering.

Det, som ledelsen systematisk giver opmærksomhed og belønner, vil blive bærende elementer i det kulturelle fundament for stammen. Kulturen udspringer af en vision og mission, som – hvis den virker – etablerer en grundlæggende ejerskabsfølelse blandt individerne, teams og lederne.

Det er brændstoffet til selv-ledelse i dagligdagen, fordi der er et taget-for-givet fælles mentalt landkort med en fælles nordpil. Kulturen danner således baggrund for stærke drivkræfter, der fastholder en selvopfattelse, som gør organisationens virke meningsfyldt.

Derfor vil forandrings- og udviklingsprogrammer kun have succes, hvis de er konsistente og harmonerer med disse drivkræfter – eller i det mindste ikke er i modstrid med dem.

Hvorfor gode strategier ikke nødvendigvis skaber kulturforandring

I min artikel [Succesfulde kulturforandringer](#) beskrev jeg for 10 år siden, hvordan organisationer alt for ofte griber efter hurtige løsninger: Endnu et kursus, endnu en teambuilding-aktivitet, endnu en handlingsplan eller et nyt managementkoncept.

Problemet er ikke nødvendigvis aktiviteterne i sig selv, men at de sjældent skaber en tilstrækkelig sammenhæng mellem organisationens strategi, ledelsens adfærd og medarbejdernes daglige handlinger.

I artiklen beskriver jeg bl.a. erfaringerne med udviklingsinitiativer i ISS, hvor socialt ansvar og nye organisatoriske løsninger blev forbundet med virksomhedens forretning.

Eksemplet illustrerer en central pointe: Kulturforandring bliver ikke varig, fordi ledelsen lancerer et nyt værdigrundlag. Den bliver varig, når nye måder at tænke, samarbejde og skabe værdi på bliver en naturlig del af organisationens hverdag.

Man kan således godt beslutte en ny retning på et direktionsmøde. Men man kan ikke beslutte sig til en ny kultur på samme måde. Den skal udvikles, trænes, opleves og vedligeholdes i praksis.

Dannelsen af et nyt, fælles mentalt landkort fordrer en stærk sammenhængskraft i et ledelsesteam.

Forudsætningen for dette er, at hvert medlem af ledergruppen må arbejde med sit eget personlige lederskab og evnen til både at gennemføre svære forandringer selv, så man på egen krop, sind og hjerte oplever de mekanismer, som så smukt og elegant forsøger at beskytte organismen mod det ukendte og sikkert også farlige – OG samtidig mobilisere et stærkt indre beredskab funderet i en positiv overskudsmentalitet.

Det er her, organisationsudvikling og forretningsudvikling mødes. Man handler sig til nye, fælles tankemønstre.

Lederskab er noget andet end management

En af de mest anerkendte forskere og ekspert i forandringsledelse, John P. Kotter forklarer på eminent vis forskellen mellem management og lederskab.

Management er afgørende for at skabe struktur, koordinering, stabilitet og orden i komplekse organisationer. Lederskab er nødvendigt, når mennesker skal bevæge sig ind i noget nyt og usikkert; at navigere i kaos.

En ledergruppe kan være dygtig til at styre økonomi, drift og projekter og samtidig mangle den fælles handlekraft, der skal til for at ændre organisationens adfærd.

Det kræver, at lederne ikke blot er enige om strategien, men også udvikler tillid, mod, personligt ansvar og evnen til at stå sammen, når forandringerne bliver vanskelige.

Fra ledergruppe til Dream Team

Når et team kan det, kan man arbejde videre med formulering af Fælles Høje Team Standarder ([FHTS](#)); en art modus operandus, hjørneflag på den fælles spilleplade, som man holder hinanden gensidigt ansvarlige for i tykt og tyndt i f.t. resultatindfrielse.

Hen over tid kan niveauet af standarderne gøre, at teamet konsistent leverer ekstraordinære resultater ud over det sædvanlige. Så nogen teams ynder vi at kalde "High Performance Teams". Eller i min terminologi: "Dream Teams", som er interessant at studere, hvordan man skaber så nogen i virkelighedens verden.

FHTS handler således ikke blot om værdier eller hensigtserklæringer. Det handler om at omsætte fælles ambitioner til konkrete standarder for adfærd, samarbejde, beslutninger, konflikthåndtering og resultatansvar.

Standarderne bliver først værdifulde, når lederne bruger dem til at holde både sig selv og hinanden gensidigt ansvarlige – også når det er besværligt.

Hvordan breder vi forandringen ud i hele organisationen?

Men hvordan får man så denne nye adfærd, mindset og urokkelige kampgejst til at brede sig ud i hele organisationen og forretningen?

Legekammeraten til ledelsesguruen Stephen Covey – manden bag den udødelige "7 Gode Vaner" – David P. Hanna, mødte jeg for 25 år siden i Kbh. i f.m. udgivelse af hans seneste bog "Lederskab - nutidens resultater som fundament for fremtiden", og talte med ham alene i 2 timer. Emnet var organisationsudvikling. Kort fortalt gav David mig den magiske formel for at lykkes på dette vigtige område.

Hans ide var konkret at uddrage kvadratroden af organisationen og bruge disse individer til at drive forskellige projekter, som var særligt vigtige for at eksekvere forretningsstrategien.

Da jeg tænkte nærmere over det, var det faktisk samtidig løsningen på et vigtigt, men ikke særlig godt forklaret, element i Kotters 8-trins model for succesfuld forandringsledelse: Den såkaldte styrende eller guidende koalition.

Den styrende koalition skal skabe bevægelse

Kotters begreb om den styrende koalition peger på nødvendigheden af at samle mennesker, som både har indflydelse, troværdighed og vilje til at drive forandringen.

Men i praksis er det ikke tilstrækkeligt blot at udpege en projektgruppe eller en række formelle ledere.

Den afgørende forskel opstår, når mennesker med engagement og handlekraft får mulighed for at arbejde med strategisk vigtige udfordringer, påvirke andre og demonstrere nye måder at skabe resultater på.

Her opstår forbindelsen mellem ledelsesudvikling, organisationsudvikling og den konkrete eksekvering af forretningsstrategien.

Ildstorm – fra ildsjæle til organisatorisk handlekraft

Samtalen med David gav mig ideen til min egen metode og tilgang til forandringsledelse og kulturudvikling som forudsætningen for succesfuld strategieksekvering: [Ildstorm](#).

Grundlæggende er ildstorm:

- en identifikation af mennesker i organisationen, der – uanset stillingshierarki og anciennitet – har den berømte gnist i øjet, der gør, at
- når man puster til dem på den rigtige måde, så selvantænder de, og
- de kan sætte fut i fejemøget i de vildt vigtige delmål (brændpunkter kalder jeg dem), som
- i en samordnet indsats skaber en organisatorisk og forretningsmæssig bevægelse mod det egentlige mål vha. en skorstenseffekt; et accelererende sug mod midten.

De mennesker kalder vi ind i mellem forandringsagenter, ildsjæle eller kultur-fanebærere.

En afgørende menneskelig kapacitet i den rolle er at besidde en urokkelig sejrsvilje, hvor man mentalt allerede har succesen dybt inde i sjælen, kombineret med en virkelighedsnær realisme omkring de barske kendsgerninger, som forhindrer en i at nå dertil. Det som også kaldes Stockdale-paradokset.

Ildstorm bygger dermed på en anden logik end traditionelle forandringsprogrammer, hvor ledelsen først designer alle aktiviteter og derefter forsøger at få medarbejderne til at bakke op.

Her mobiliseres mennesker på tværs af organisatoriske skel omkring konkrete strategiske brændpunkter. Målet er at skabe en selvforstærkende bevægelse, hvor initiativerne understøtter hinanden, og hvor synlige resultater giver energi til den næste udvikling.

Modstand mod forandring – og hvorfor træning er nødvendig

Den helt naturlige forsvarsmekanisme i en organisme, som opfatter noget, der kunne udsætte den for fare, er nemlig en smukt designet overlevelsestrategi benævnt immunitet mod forandring.

I kemiens verden fandt jeg for 35 år siden den samme funktionalitet i "Le Chateliers Princip" hentet fra kemiens verden. Princippet handler om, at ethvert system, som man påvirker i én retning, vil naturligt af sig selv forsøge at ændre systemet i den modsatte retning – og fungerer her som en metafor for modreaktioner, ikke som en direkte naturvidenskabelig forklaring på menneskelig adfærd.

Begge dele kan imidlertid overkommes, men ikke uden sværdekamp på alle mulige områder, over en længere periode og med mange gentagelser og iterationer.

Derfor er vedholdenhed og opfølgning krumtappene i enhver eksekvering af ambitiøse planer.

Hvorfor en brændende platform ikke er nok

I *Succesfulde kulturforandringer* argumenterede jeg imod forestillingen om, at frygt og krisestemning i sig selv skaber den nødvendige forandringskraft.

En brændende platform kan udløse akut handling. Men frygt kan også skabe defensiv adfærd, snævert fokus og forsøg på at fastholde det velkendte.

Det interessante for ledere er derfor ikke blot at spørge, hvordan man overvinder modstand, men hvordan man opbygger organisationens evne til at håndtere usikkerhed, lære og handle anderledes.

Hvis mennesker skal ændre deres adfærd, må de træne nye handle-mønstre. Hvis ledergruppen undgår konflikter, må den øve sig i konstruktiv uenighed. Hvis virksomheden ønsker større kundeorientering, må lederne tættere på kundernes virkelighed.

Nye præstationer kræver nye vaner – og nye vaner kræver gentagelse, feedback og vedholdenhed.

Fra organisations- og kulturudvikling til strategieksekvering i forretningen

Jeg har beskrevet alt dette i min bog "[Lederens inspirationsguide](#)", som jeg i 2012 skrev på en måned samtidig med min CBA-afhandling "LeaderShop: Nøglen til succesfuld strategieksekvering".

I sidste ende må den øverste ledelse gennem nye meningsdannelser selv anstifte og sammen vedligeholde den hellige ild, hvor man har committet sig fuldstændigt til at leve og ånde den ønskede kultur hver eneste dag, og ikke kun yde moralsk støtte, når det er belejligt.

Forandringer bliver først strategisk interessante, når de skaber en forskel i organisationens evne til at levere værdi.

[LeaderShop](#)-modellen handler således om at forbinde organisationens strategi med ledelseskompetencer, udviklingsindsatser, samarbejde og konkrete forretningsmæssige resultater.

En stærk virksomhedskultur er derfor ikke et mål isoleret fra forretningen. Den er en del af organisationens kapacitet til at skabe kvalitet, innovation, produktivitet og kundeoplevelser.

Det betyder også, at kulturudvikling må begynde med en grundlæggende forståelse af, hvad virksomheden skal lykkes med – og for hvem.

Kundeværdi som den afgørende rettesnor

Den nye kultur må derfor tage sit udspring i de nye omstændigheder, som verdenen udsætter os for – og som vi sammen proaktivt kan imødegå gennem en solid forståelse for, hvad kunderne egentlig elsker, savner eller hader ved vores produkter og serviceydelser i f.t. et givent problem, som kunden hyrer os til at fixe.

Det, som Clayton M. Christensen i sin berømte bog "The Innovator's Solution" kalder omstændighedsbaseret jobs-to-be-done kundesegmentering – og som egentlig er en elegant uddybning af det legendariske statement, som Theodor Lewitt udtrykte i sin HBR-artikel fra 1960 om "Marketing Myopia", at "People don't want to buy a quarter-inch drill. They want a quarter-inch hole!"

Forandringsledelse og kulturudvikling handler i sidste ende om at forstå dette, helt ind under huden.

Du kan læse mere om dette i en aktuel kunde-case "[LEAP](#)", hvor jeg forklarer nærmere, hvordan man designer og afvikler et udviklingsforløb til at imødegå netop dette.

Konklusion – kulturforandring kræver mere end en strategi

Succesfuld forandringsledelse handler om at skabe en sammenhængende bevægelse fra menneskers personlige lederskab til organisationens fælles handlekraft.

Det kræver ledere, der selv modigt bevæger sig ud i ukendt terræn, ledergrupper med høje fælles team standarder, engagerede forandringsagenter og vedholdende træning af nye handlemønstre.

Men det kræver også en klar forretningsmæssig retning, hvor alle kan forstå, hvordan deres indsats skaber værdi for kunderne.

Når de elementer spiller sammen, bliver virksomhedskulturen ikke en hindring for strategien, men en af de stærkeste kræfter til at realisere den.

Vil du udvikle en virksomhedskultur, hvor strategi bliver omsat til reel handlekraft?

Cronquist Consult ApS hjælper virksomheder med forandringsledelse, ledergruppeudvikling og strategieksekverering gennem sammenhængende udviklingsforløb. Kontakt os her:

<https://cronquist.dk/>