

# Power, Politics, and Organizational Change Winning the Turf Game

Dave Buchanan & Richard Badham

Fag: Organisation

## Indledning

Formålet med denne bog er at prøve at give en teoretisk og praktisk guide til begrebet politik i forbindelse med organisatoriske forandringer. Der fokuseres primært på *the internal change agent* (fremover i dette referat: forandringsagenten), og dennes rolle i det politiske spil der foregår i og omkring organisatoriske forandringer. Forfatterne anser det for svært at beskrive denne forandrings-person som én person, og gennem hele bogen oplistes der derfor en række egenskaber, som denne forandringsagent skal besidde (i forskellige situationer).

Forfatterne ser det sådan at omkring og i forbindelse med organisatoriske ændringer foregår der et spil, hvor de enkelte deltagere fra den enkelte organisation konkurrerer om territorium (turf), og ønsker med bogen blandt andet at give svar på:

- hvad er det for et spil ? (dette spil om territorium/turf)
- hvordan spilles spillet ?
- hvilke regler er det i spillet ?
- hvordan er etikken i og omkring spillet ?
- hvordan spiller den enkelte for at vinde dette spil ?

Forfatterne understreger formålet med at skrive bogen ved at komme med fire for dem vigtige årsager:

- 1) Det politiske spil spiller en langt mere betydende rolle i organisationerne end hvad der normalt er anerkendt.
- 2) Den hidtidige ledelseslitteratur beskæftiger sig ikke uddybende nok med eksistensen af politik i forbindelse med organisationsændringer. Holdningerne til eksistensen af politik i den hidtidige litteratur kan opdeles i 3:
  - a. Benægtelse (politik indgår ikke i organisatoriske ændringer)
  - b. Accept uden forpligtelse (politik eksisterer men det er uetisk )
  - c. Anerkendelse uden råd (politik eksisterer og det er nødvendigt at bruge, men det gives ingen praktiske råd til hvordan)
- 3) Det politiske spil kan have en både positiv og negativ side. Den gængse holdning er at politik forbindes med noget negativt, men det behøver ikke være tilfældet.

- 4) Ledelsesudvikling skal hjælpe ledere og forandringsagenter til at kunne håndtere realiteterne, kompleksiteterne, udfordringerne og dilemmaerne i og omkring det politiske spil. Benægtelse er urealistisk, accept uden forpligtelse er naivt og anerkendelse uden råd er hjælpeløst. Linket mellem forståelse og løsning fortjener en afklaring, og det ønskes blandt andet givet med denne bog.

Forfatterne lægger ikke skjul på, at de har den holdning, at de forandringsagenter, der ikke har politiske evner, og ikke spiller det politiske spil, vil falde igennem og få fiasko.

### **Machiavelli**

Igennem hele bogen henviser forfatterne ofte til den italienske politiker og skribent Nicolo Machiavelli (1469 – 1527), og specielt hans bog "Fyrsten/Prinsen" ("Il principe"). Machiavelli skrev både skønlitteratur og om politiske emner, men det er de politiske værker, der har gjort ham kendt for eftertiden, og specielt altså "Fyrsten". Denne bog er blevet en hjørnesten i moderne politisk filosofi.

"Fyrsten" er en slags håndbog i datidens fyrstes hersketeknik og om hvordan han bevarer magten for enhver pris. Den fokuserer således på de praktiske problemer som en fyrste står overfor, for at blive ved magten.

Machiavelli opfordrer fyrsten til at holde politik og magtkampe adskilt fra moralske og religiøse synspunkter, og til at optræde kynisk, skrupelløs, uærlig og om nødvendigt bruge våbenmagt. Det var vigtigt for fyrsten at blive opfattet som frygtet, men ikke hadet. Fyrsten skal holde sig til gældende lovgivning, så længe han drager nytte deraf, underforstået at det er OK at overtræde lovene for at bevare magten. Af ovenstående følger, at i valget af midler kan man ikke lade sig begrænse af moralske restriktioner ("Målet helliger midlet").

Blandt de lærde og forskere har der hersket, og hersker der, en del strid om Machiavelli synspunkter og hans motiv til at skrive "Fyrsten". Nogle mente/mener den beskriver hans egne holdninger, mens andre mener den er skrevet som en form for satire. Hvorom alting er, er det dog en kendsgerning, fair eller unfair overfor Machiavelli, at tillægsordet "Machiavellian" i dag er et nedsættende udtryk, der bruges til at beskrive en moralsk fordærvet totalitær politikker/leder som manipulerer andre på en opportunistisk og vildledende måde.

### **Kapitel 1: Hvor langt er du parat til at gå ?**

Kapitel 1 undersøger den brede definition af magt, politisk opførsel i organisationer og *the turf game*. Desuden undersøges den øgede betydning af det politiske spil i organisationer og problemet med at finde og definere forandringsagenten.

Som den brede definition af *magt*, *politisk opførsel* og *the turf game* bruger forfatterne følgende:

- *Magt* vedrører den enkeltes evne til at anvende og udøve sin vilje overfor andre. Magt kan også anskues som en latent kapacitet, en ressource eller en besiddelse. Den magt som den enkelte har afhænger af både den organisatoriske sammenhæng (stilling, position) samt evnerne og viljen hos den enkelte.
- *Politisk opførsel* er det praktiske domæne/område af magt, og dermed brugen/udøvelse af magt ("power in action"). Det er evnen til at få gjort tingene på ens egen måde. Politisk opførsel opstår blandt andet som følge af personlige ambitioner, samt i den

måde hvorpå organisationer ofte er opbygget, hvor der skabes konkurrence mellem forskellige individer eller afdelinger.

- *The turf game* defineres som et spil hvor individer eller grupper prøver at forsvare og udvide deres *turf* (territorium/indflydelse/afdelinger/status/omdømme).

Den øgede betydning af det politiske spil i organisationer understreges blandt andet gennem resultaterne af en spørgeskema-undersøgelse blandt 90 mellemledere og direktører i England i 1997. De mest interessante resultater af denne undersøgelse var at

- 67 % af de adspurgte var enig i udsagnet om at en forandringsagent der ikke havde politiske evner ville falde igennem (få fiasko),
- 70 % var enig i udsagnet om at komplekse organisationsændringer intensiverer det politiske spil,
- 99 % var enig i udsagnet om at forandringsagenten skal have veludviklede forhandlings- og overtalelsesevner.

Både i denne undersøgelse og en tilsvarende amerikansk var der også modsatrettede opfattelser omkring eksistensen og betydningen af det politiske spil i organisationer. Forfatterne ser dette som et udtryk for at det politiske spil reelt foregår i dag, og at det derfor for forandringsagenten er nødvendigt at tage hensyn til det.

Definitionen af forandringsagenten indeholder blandt andet udsagnet om at det skal være én der har evner og vilje til at engagere sig i de politiske processer i organisationen. Både forandringsagenten, og øvrige deltagere i ændringsprocesser i organisationer kan/skal spille forskellige roller afhængig af den givne situation (organisatoriske ændring).

Disse roller kan listes op som:

- *Initiator*: Idébagmanden, proces- eller projekt "champion"
- *Sponsor*: Den som får noget ud af ændringen; den der er begunstiget af ændringen.
- *Driver*: Den der implementerer ændringen; ofte projekt-leder.
- *Nedbryder*: Stræber efter at aflede, blokere, modsætte sig, forstyrre ændringen.
- *Passager*: "Kører med" på ændringen.
- *Tilskuer*: Ser på mens andre ændrer.
- *Offer*: Offer for de ændringer som andre indfører.
- *Redder*: Hjælper andre igennem traumer i forbindelse med ændringer.

De egenskaber det kræver at kunne indtage forskellige roller, og skifte roller, er en del af definitionen af forandringsagenten. Forfatterne bruger udtrykket "kameleon'sk fleksibilitet".

Der gives praktiske eksempler på hvordan det politiske spil (*turf game*) spilles i virkeligheden. Udfra en række diskussioner med ledelsesgrupper i Australien, UK, Sverige og Finland har forfatterne opstillet en række *Turf game tactics* i 7 hovedoverskrifter, der beskriver lidt om hvordan spillet spilles i praksis. Nedenstående er der nævnt et udpluk i de 7 hovedoverskrifter:

Image opbygning: "Andre skal for enhver pris opfatte dig som succesfuld"  
" Sørg for at blive forbundet med succes. Søg rampelyset"  
" Tag æren for succes'en"

Selektér information: " Udelad behændigt andre (konkurrenter/kollegaer) fra dine aktiviteter"

"Tilbagehold information og uddel fejl-information for at bevare kontrollen".

Find syndebuk !: "Vær sikker på at andre får skylden for eventuelle fiaskoer".  
"Skyd skylden på en forgænger".  
"Gør folk til grin foran deres egen chef".

Formelle alliancer: "Skaf adgang til nøglepersoner og information".  
"Identificér nøglepersonerne og udnyt dem til egen fordel".  
"Etablér alliancer for egen personlig vindings skyld".

Networking: "Skab venner i indflydelsesrige positioner".  
"Vær mobil, kom rundt omkring, snak, netværk".  
"Udfør lobby arbejde for allierede og potentielle støtter".

Gå på kompromis !: "Opgiv, om nødvendigt, et symbolsk slag for at vinde krigen".  
"Vær fleksibel, flyd med strømmen".  
"Vær klar til hurtig at ændre holdning".

Regel manipulation: "Reglerne kan bøjes".  
"Alt går an, næsten. Der er ingen regler. Lav dine egne !".  
"Det er OK at bryde reglerne, hvis ikke det bliver opdaget".

Kapitlet afslutter med en diskussion hvor begreberne "warrant" (garanti/fuldmagt) og "reputation" (omdømme/ry) i forbindelse med det politiske spil for forandringsagenten er centrale. Forandringsagenten skal ikke regne med at få en formel skriftlig fuldmagt til at igangsætte et politisk spil. Denne igangsættelse skal baseres på en personlig overbevisning og vurdering, og omstændighederne omkring den givne situation i øvrigt.

Det omdømme den enkelte forandringsagent opbygger baseres på hvorledes han/hun kommer igennem de forskellige forandringsprojekter. Det tager lang tid at opbygge et godt omdømme, men det kan ødelægges på sekunder. Et enkelt fejltrin i forhold til det omdømme den enkelte ellers har opbygget kan ødelægge andres opfattelse af en. Et godt omdømme er vigtigt for forandringsagenten idet en forandringsagent med et svækket omdømme vil have svært ved at begå sig i fremtidige forandringsprocesser.

## Kapitel 2: Terminology game (Terminologi spillet)

Kapitel 2 undersøger magt- og politiklitteraturen for at vise at der er forskellige opfattelser af hvordan magt og politik skal defineres.

Magt kan forstås som de egenskaber det enkelte individ besidder, de relationer og forhold i organisationen som den enkelte besidder eller de sociale og organisatoriske strukturer og procedurer som den enkelte besidder.

De egenskaber som den *enkelte* besidder i relation til magt er bl.a.:

- Energi, udholdenhed og psykisk modstandskraft.
- Evne til at fokusere ens energi, og undgå spildt arbejde.
- Følsomhed og evne til at læse og forstå andre.
- Fleksibilitet og evne til at udvælge forskellige midler til at opnå ens mål.
- Barskhed. Villighed til at involvere sig i konflikter og konfrontationer.
- Evne til at "spille underordnet" for at hverve andres støtte.

De *organisatoriske strukturer* i relation til magt indeholder:

- Den formelle position og autoritet i organisationen.
- Evne til/mulighed for at opdyrke allierede og støtter.
- Adgang til og kontrol over information og andre ressourcer.
- Graden af hvor central ens enhed eller afdeling er i organisationen.
- Ens afdelings rolle i forbindelse med løsning af kritiske problemer.

Til beskrivelse af synspunktet om at magt ikke kun er en besiddelse den enkelte har, men også vedrører de relationer og forhold i organisationen som den enkelte besidder, henviser forfatterne til *French and Raven (1952)* som identificerede følgende 5 *magtbaser*:

Belønnings magt:	Baseret på troen hos <i>followers</i> (tilhængere/ledsagere) om at forandringsagenten har adgang til værdsat belønning, som vil blive uddelt som tak for følgeskabet under processen.
Tvangs magt:	Baseret på troen hos <i>followers</i> om at forandringsagenten kan iværksætte ubehagelige straffe eller sanktioner.
Reference magt:	Baseret på troen hos <i>followers</i> om at forandringsagenten har ønskelige evner og personlige træk som kan og skal kopieres.
Legitim magt:	Baseret på troen hos <i>followers</i> om at forandringsagenten har autoriteten og den formelle position til at give ordrer.
Ekspert magt:	Baseret på troen hos <i>followers</i> om at forandringsagenten har en overlegen/superiør viden om den forestående opgave.

Senere tilføjede Benfari et al. (1986) yderligere tre magtbaser til de ovenstående. Disse tre nye magtbaser er følgende:

Informations magt:	Adgang til information der ikke er tilgængelig for alle. Kan foregå på alle niveauer i organisationen.
Tilknytnings magt:	Optræder på vegne af overordnede som man er tilknyttet til.
Gruppe magt:	Kollektiv problemløsning.

Den optimale/perfekte forandringsagent skal kunne operere i og fra flere forskellige magtbaser afhængigt af den givne situation.

I kapitlet gennemgås også betydningen af den måde hvorpå vi kommunikerer og der opremses en række *powertalking strategies* og *low power indicators*:

### **Powertalking strategies:**

Positiv tale:	<i>Powertalkers</i> er positive, optimistiske og ægte, har høje forventninger, søger kreative løsninger.
Giver anerkendelse:	<i>Powertalkers</i> roser andre for deres succes, forandrer eller ignorerer egne mangler, undskylder eller retfærdiggør ikke.
Lærer af oplevelser:	<i>Powertalkers</i> siger "Jeg lærte at ...." i stedet for "Jeg fejlede .....". Tænker positivt når de er lidt nede. Fokuserer på muligheder.
Accepterer ansvar:	<i>Powertalkers</i> vedstår deres følelser, accepterer ansvar for handlinger.
Overtaler andre:	<i>Powertalkers</i> indskærper fordele, holder muligheder åbne, forsøger at forbedre forhold til andre, accepterer andres ideer.
Beslutsom tale:	<i>Powertalkers</i> holder fast i specifikke mål, sætter realistiske mål, overvejer hvad de siger og hvornår de siger det.
Taler sandt:	<i>Powertalkers</i> undgår mistænkelige og misvisende fraser, siger "nej" når de mener "nej, respekterer andre, husker og bruger andres navne.

### **Low power indicators:**

Helgarderinger:	"Måske er det rigtigt". Undgår uenighed. Følger med strømmen.
Irritators:	"....., du ved", "en smule"; "lidt af". Understreger at personen mangler selvtillid og tro på hvad vedkommende siger. Føler trang til undskyldning, indikerer manglende viden og evner.
"Forstærkere":	Overflødige tillægsord ("stor", "god" osv). Disse mangler ofte substans.
Floskler:	Små ord som afslutter en sætning "...., er de ikke ?", ".....,er det ikke rigtigt ?" osv. Indikerer usikkerhed og at man ønsker at undgå konflikt.

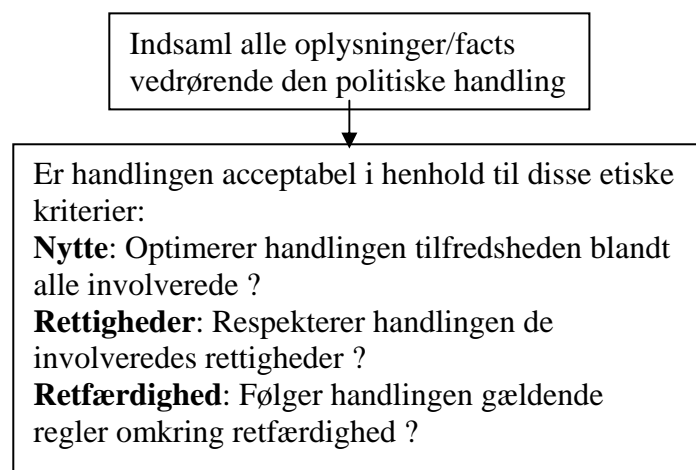
- Tøven: "Øhhh, æhhh, åhhh" osv. Indikerer behov for tid til at tænke. Signalerer usikkerhed og fremmer mulighed for afbrydelse.
- Overdrevne spørgsmål: Signalerer usikkerhed og behov for opmærksomhed.
- Andre: Unødvendige eller overdrevne undskyldninger, over-høflighed.

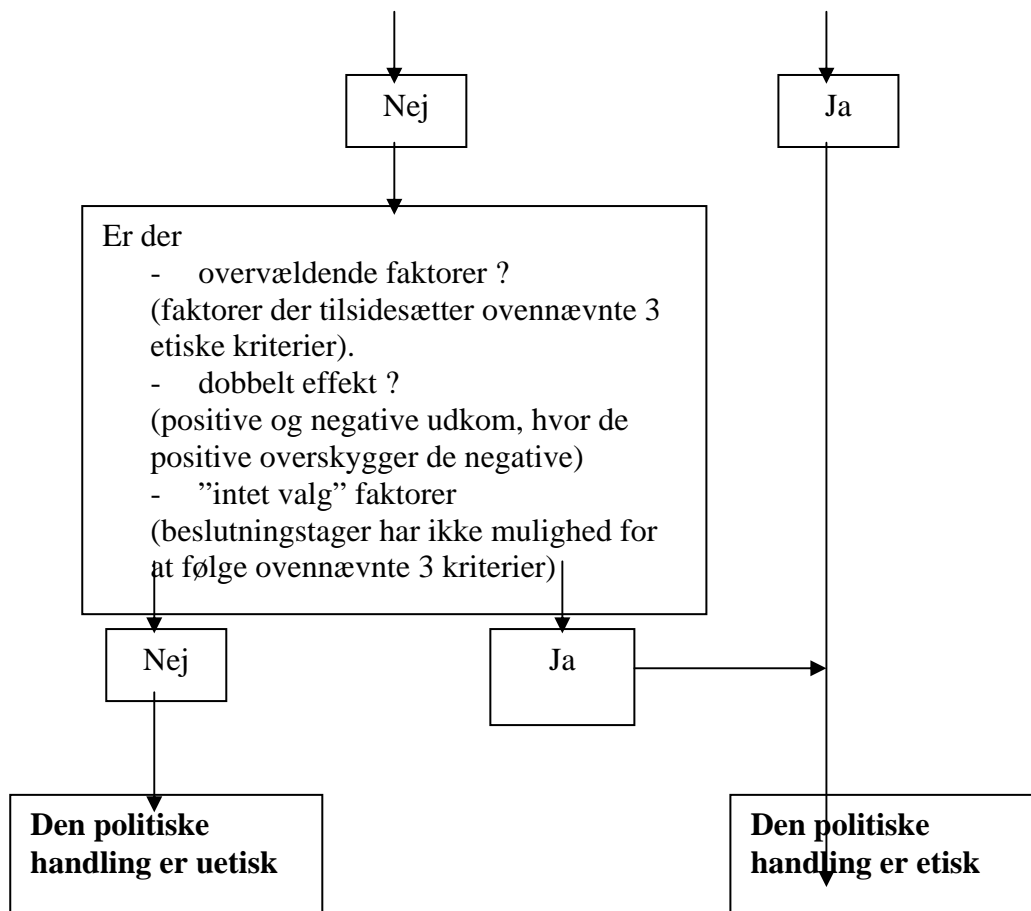
Forfatterne beskæftiger sig også med spørgsmålet om, hvordan får man andre til at gøre det man ønsker de skal gøre, nogen gange imod deres vilje ?. I gennem tiden er der foretaget meget forskning og undersøgelser af dette emne. Forfatterne henviser til en undersøgelse af Kipnis et al. (1980, 1984), som opstillede 8 kategorier af *influence tactics*:

- Påståelighed: Beordre personen til at gøre det. Indskærp at reglerne kræver det. Bliv ved med at minde dem om at det er påkrævet.
- Indynde: Forespørg høfligt og ydmygt. Optræd venligt og hav forståelse overfor eventuelle vanskeligheder som opgaven giver personen
- Rationel appel: Skriv en grundig begrundelse/retfærdiggørelse. Forklar baggrunden bag ønsket.
- Sanktioner: Trusler om firing eller blokering af forfremmelser.
- Byttehandel: Tilbyd en byttehandel af tjenester. Mind om tjenester som du har gjort i fortiden.
- Upward appeal: Få støtte fra overordnede. Hvis problemer må personen tale med din chef.
- Blokering: Tru med at stoppe samarbejde med personen. Ignorer personen og lad være med at optræde venligt. Indstil samarbejde indtil vedkommende gør som du ønsker.
- Koalition: Få støtte fra kollegaer til dit ønske.

### Kapitel 3: Sit in judgement (Sid ned og bedøm !)

Kapitel 3 indeholder en række (11 stk) fortællinger fra ledere, der beskriver situationer fra deres dagligdag, hvor der er foregået et politisk spil. Inden disse fortællinger opstiller forfatterne et "beslutnings-træ", som kan bruges til at beskrive om politisk opførsel er etisk korrekt og passende i givne situationer.





Som læser kan man derfor bruge dette "beslutnings-træ" i bedømmelsen af det etiske korrekte i de 11 fortællinger fra den virkelige verden.

#### **Kapitel 4: Men behaving badly (Mænd der opfører sig dårligt/slemt)**

Kapitel 4 beskæftiger sig med hvordan man skal opføre sig i andres manipulerende, tvangsbaseerede og selv-intereserede politiske spil. Kapitlet gennemgår desuden kritikken af *Machiavellian'sk politisk opførsel* fra 1960'erne og fremefter, og prøver at udforske den nutidige relevans af det tidlige arbejde af Machiavelli.

Kapitlet viser at bekymringer fremsat på daværende tidspunkt (1960 - ) omkring *Machiavellian ledere* eller "gamesmen" fortsat er relevante. Disse bekymringer fremsættes også i dag, specielt i sammenhæng og sammenligning med begrebet "ny ledelse", som fremmer teamwork og empowerment i stedet for autokratisk manipulation, og det bliver i løbet af kapitlet vurderet at denne "ny ledelse" kan betragtes som ligeså onskabsfuld og manipulerende.

*Machiavellian ledere* beskrives bl.a. som:

- Følelseskolde
- Magtbegærlige
- Skånselsløse
- Trang til at styre
- Manipulerende



- Udnytter andre for at opnå personlige mål

Derudover beskrives, på baggrund af en række undersøgelser, en række ærketyper på ledere op gennem de seneste par århundreder:

"Håndværkeren/fagmanden":	Orienteret mod udførelse af en enkelt opgave. Vil opnå konkrete resultater (bogstaveligt af sit arbejde).
"Jungle-fighter":	Dvæler ved minderne om de store industribaroner omkring forrige århundredeskifte. Ønsker magt over andre.
"Company man":	Bureaukratisk regelret tilhænger af 1950'ernes foreninger, som ønsker agtelse fra kollegaerne.
"Gamesman":	Karakter opstået i de hurtigt bevægende, fleksible, innovative og konkurrenceprægede 1970'ere og fremefter. Ønsker at gøre indtryk, at vinde og at modtage de medfølgende belønninger.
"Empowered manager":	Leder der uddelegerer, informerer, deltager og coacher.

Sidstnævnte type er den type som fremhæves som den "new leader" i dag. Denne støtter sig ikke så meget til traditionel autoritet og tvang, men mere til uformelle indflydelses-strategier for at motivere andre og få dem til at følge sig. Disse uformelle indflydelses-strategier kan betragtes som humane og opløftende elementer i personaleledelse, men også, mener forfatterne, som mere sofistikerede våben i *Machiavellian Manager's* og *Gamesman's* arsenal !.

Forfatterne langer ud efter kritikerne af *Machiavellian ledere* og *gamesmen* for at de ikke kommer med et alternativ til denne opførelse og at de (kritikerne) kun ser på det negative. Hvordan skal ledere ellers opføre sig ?, spørger forfatterne.

I kapitlet henvises til det *Mach IV spørgeskema* som Christie og Geiss udviklede i 1970. Spørgeskemaet kan bruges til at "måle" det enkelte individs grad af Machiavellianisme. Jo højere score ("High Mach") des mere tendens har den enkelte til at efterleve de tidligere beskrevne Machiavelli-egenskaber.

Den politisk ukorrekte titel på kapitlet relaterer til den kendsgerning at forfattere af organisations-ændringsteorier i 1960'erne og 70'erne var mest mænd, skrivende om mænd, til mænd.

### **Kapitel 5: The entrepreneurial hero (Selvstændig iværksætter- helt)**

Forfatterne ynder at bruge terminologien *political entrepreneur/ entrepreneurial hero* om forandringsagenten idet de mener at denne terminologi har den fordel, at den indskærper og fremhæver den risikovillige og kreative dimension af forandringsagentens rolle.

Kapitel 5 beskriver nutidige modeller for denne risikovillige "champion of innovation", og hvordan man kan skabe og bruge politik positivt. Den "entrepreneurial hero" af i dag er den leder som udpeger en vision, mobiliserer andre, skaber jobs, genererer velfærd og skaber en vedvarende organisation. En anden betegnelse er "De fire F'er" : *focused, fast, friendly, flexible*.

Magt-taktikkerne for "entrepreneurial heroes" og "new leaders" sammenlignes med de mere negative taktikker i de traditionelle hierarkiske bureaukratier. Positiv brug af politik for disse to typer indebærer bl.a. udarbejde kampagner, lobby arbejde, handle, forhandlinger, samarbejde, vinde stemmer.

Kapitlet viser, som det fremgår af ovenstående, desuden at en skarp opdeling mellem positiv og negativ politik ikke er let at opstille i praktik.

Den "new leader" beskrives som en leder der har en tilgang lige midt imellem naivitet og kynisme til politik og brugen af denne. "Naive" ledere antager at folk vil samarbejde, er uselviske, har gode indbyrdes forhold og at uoverensstemmelser er minimale. "Kyniske" ledere antager at konflikt er uundgåelig, folk er selviske og de indbyrdes forhold er ringe.

Forfatterne henviser til citatet: "Managers are people who do things right and leaders are people who do the right things" som en del af beskrivelsen af den "new leader".

For yderligere at lægge afstand til de mere negative magttaktikker i traditionelle hierarkiske bureaukratier henvises til den mere nutidige litteratur som omhandler "Ny ledelse/Etisk ledelse". Her forsøger man ofte at undgå de mere negative sider af magt. En af forsiderne på disse bøger hævder "Integritet betaler sig! Du behøver ikke snyde for at vinde". Andre henfører til de 5 P'er af ledelse: "*Purpose, Pride, Patience, Persistence and Perspective*" (Hensigt, Stolthed, Tålmodighed, Vedholdenhed, Perspektiv). I dette sidste tilfælde hæfter forfatterne af denne bog sig dog mere ved de to manglende P'er – *Power* og *Politics* !.

Forfatterne nævner også begrebet "Principled leadership" (Lederskab med høje/ædle principper) som en af de nye tendenser indenfor ledelse. Der henvises til The Covey Leadership Center som har introduceret følgende 7 egenskaber for høj-effektive personer:

- 1) Vær pro-aktiv
- 2) Begynd med tanke på afslutningen
- 3) Tag de første ting først
- 4) Tænk vind-vind
- 5) Forsøg først at forstå, dernæst at blive forstået
- 6) Synergi
- 7) Slib saven

Forandringsagenten som ønsker råd og vejledning i relation til etiske spørgsmål i forbindelse med organisationsændringer, rådes til at se bort fra universelle historiske rationaler og etiske principper og i stedet tillægge sig en situationsbaseret etik.

## **Kapitel 6: The politics of failure and the failure of politics**

Kapitel 6 henviser til undersøgelser der viser at problemer i forbindelse med organisationsændringer ofte relaterer til organisatoriske og ledelses faktorer, og ikke til substansen/kernen (ny teknologi, software, hardware, procedurer) af ændringen.

Der henvises til amerikanske undersøgelser, der viser at implementering af TQM, BPR, MRP og lignende systemer ikke har haft den ønskede effekt i virksomhederne. De typiske forklaringer på årsagerne til disse fiaskoer lyder på personlige fejl, manglende viden og evner i organisationen, mens forfatterne af denne bog mener det kan skyldes de politiske vanskeligheder (politisk spil) som større ændringer i en organisation støder på.

Kapitlet indeholder derfor følgende to argumenter:

- Nogle organisations-relaterede fiaskoer/fejl skyldes mangel, eller uvillighed, til at inddrage og benytte politik.
- Forandringsagenten som inddrager og benytter politik skal kunne håndtere kompleks politisk gensidig afhængighed og skal være bevidst om og måske endda trænet i brug af Machiavellian'ske metoder.

Da forskellige afdelinger i en organisation har forskellige mål, tidshorisonter, strukturer og ofte en indbyrdes rivalisering, spiller den politiske opførsel fra forandringsagenten en central rolle i at få implementeret større ændringer i en organisation.

Forfatterne opstiller forskellige "opskrifter" til hvordan forandringsagenten skal agere alt efter hvilken rolle han/hun har i organisationen:

Som *projektleder* skal forandringsagenten:

- fastholde tæt kontrol over projektets ressourcer og planer, men samtidig være parat til at ændre kurs, genforhandle ressourcer, ændre planer når målene ændres.
- skabe og legitimere delte vind-vind dagsordener for ændringer.
- koncentrere sig om at skabe organisatoriske re-design.
- være barsk og energisk for at følge en dagsorden for ændringen, men samtidig være sympatisk og kompromissøgende når det er muligt, for at respektere andres interesser.

Som *OD udøver* (organisational development) skal forandringsagenten:

- forudsætte og bygge på potentialet for kommunikation og samarbejde i ændringen.
- imødekomme krav og interesser for ændring i de berørte afdelinger.
- udvikle fleksible strategier for forskellige grupper i organisationen i relation til den udvikling der skal ske.
- kreere en fælles vision som en inspiration for de involverede i ændringen.

Som *political entrepreneur* skal forandringsagenten:

- anerkende det centrale i den politiske dimension i forbindelse med ændringer.
- holde fokus på det tekniske indhold af ændringen.
- være forberedt på modstand og konflikt.

## Kapitel 7: Power-assisted steering: maxims for Princess and Princessas

### (Magt-fremmende styring; Grundsætninger/Levereregler for prinser og prinsesser)

Kapitlets titel henviser igen til Machiavellis bog "Fyrsten/Prinsen", samt til Rubin's "The Princessa: Machiavelli for Women" (1997). Forfatterne antager at forandringsagenten kan betragtes som nutidens "prinser og prinsesser".

Kapitel 7 beskæftiger sig med den række af praktiske råd der er til rådighed for forandringsagenten. Mange af disse råd er opstillet i simpel opskrifts-form. Der er ikke uddybende reference-rammer idet forandringsagenten selv er nødt til at vælge sin strategi/taktik/politik ud fra den sammenhæng som han/hun skal fungere og arbejde i.

En af de første grundsætninger som forfatterne opstiller vedrører positionering. Det er vigtigt for forandringsagenten at være klar over betydningen af den position som man har, eller vælger at tage.

En større britisk telekommunikations organisation (Buchanan and Boddy, 1992) følger følgende problem-løsnings-proces:

- 1) Identificer problemet
- 2) Indsaml data
- 3) Analyser data
- 4) Udarbejd løsninger
- 5) Udvælg løsning
- 6) Udarbejd plan for implementering
- 7) Implementer og test
- 8) Fortsæt med at forbedre

En anden opskrift (Dawson, 1994) lyder:

- 1) Bevar overblikket i den dynamiske og længerevarende proces som en ændring er, og vær klar over at større ændringer tager tid.
- 2) Anerkend at ændringen ikke bare følger en lige linie fra start til slut.
- 3) Vær klar over og forstå den sammenhæng hvori ændringen sker.
- 4) Vær sikker på at ændringsstrategier er kulturelt holdbare og undervurder ikke styrken af eksisterende kulturer.
- 5) Overvej værdien af en "champion of change".
- 6) Vær sikker på at substansen af ændringen er forstået.
- 7) Uddan personale i brugen af nyt udstyr, teknikker eller procedurer.
- 8) Vær sikker på topledelsens deltagelse og støtte.
- 9) Udvikl et lokalt dedikeret ledelsesteam.
- 10) Vær sikker på at mellemledere er involveret i større ændringer.
- 11) Opnå fagforeningens støtte.
- 12) Brug tid på at udvikle gode medarbejderrelationer.
- 13) Kommuniker tydeligt intentionerne med ændringen.
- 14) Skaf tilstrækkelige økonomiske midler.

Det praktiske arbejde med forandring kræver kreativ tænkning og er vurderingsbaseret og improvisatorisk, og derfor kan man ikke blot følge en simpel opskrift. Forandringsagenten vil derfor oftest udarbejde komplicerede strategier som er komplekse og multidimensionale, og som udvikler sig over tiden ud fra de muligheder og ressourcer der opstår. Dette er kendt som "bricolage", og forandringsagenten bliver derfor en "bricoleur".

Forfatterne kommer også med en række råd/opskrifter fra forskellige af nutidens forfattere til hvilke strategier og taktikker forandringsagenten kan bruge når han/hun spiller det politiske spil:

- beslut dig for dine mål
- udpeg hvilke individer i organisationen der er indflydelsesrige
- udpeg nøglespillere i organisationen, og deres hovedinteresser
- få deres (nøglespillere) synsvinkel til dine mål
- identificer deres (nøglespillere) magtbaser
- identificer dine egne magtbaser
- bestem og vælg effektive strategier og taktikker ud fra den givne situation
- vælg levedygtige strategier
- anerkend værdien af både konkurrence og samarbejde
- vær bevidst om hvem der skylder dig en tjeneste, og brug dem når nødvendigt
- undgå for tætte overordnet-underordnet relationer
- bevar manøvredygtigheden
- brug passiv modstand når nødvendigt
- tøv ikke med at være skånselsløs når det er hensigtsmæssigt
- anerkend at der sjældent er hemmeligheder i organisationen
- vær villig til at gå på kompromis i mindre anliggender
- i nogle sammenhænge kan det være hensigtsmæssigt "*at trække førs*"t
- brug bevidste tilfældige forsinkelser
- lad andre vente på dig

Igen skal det indskræpes at arbejdet med ændringer ikke blot kan følge en simpel opskrift, men skal baseres og vurderes i hvert enkelt tilfælde. Det ses også at mange af de ovenstående råd kan relateres til Machiavelli.

## Kapitel 8: The triggering factors (Igangsættende faktorer)

Kapitlet beskæftiger sig med de individuelle, besluttende og strukturelle faktorer som synes at være de 3 faktorer som står bag igangsættelsen ("trigger") af politisk opførsel.

- 1) Den *individuelle faktor* kommer fra forandringsagentens personlige drive og ambition for at indføre ændringer (løse en given opgave), eller fra fx et personligt ønske om hævn.
- 2) De *besluttende faktorer* kommer ud fra den opfattelse at strategiske beslutninger vedrørende større og langvarige ændringer i en organisation kan virke ustrukturerede. Denne ustruktur fremmer igangsættelsen af politisk spil blandt de involverede.
- 3) De *strukturelle faktorer* vedrører det problem, at når en organisation vokser, er der risiko for at de enkelte afdelinger udvikler forskellige prioriteter og mål, og ikke har samme vision. Denne udvikling af ikke at gå i samme retning fremmer igangsættelsen af det politiske spil for de enkelte afdelinger.

Selvom beretninger fra organisatoriske ændringer i 1950'erne og 1960'erne ikke ret ofte beskæftiger sig med emnet, har politiske faktorer sikkert også dengang været gennemtrængende. Det har måske været umoderne, til indtil for ganske nyligt, åbent at indrømme og diskutere disse faktorer. Denne modetendens, til at indrømme og diskutere, har sikkert meget lidt med selve udviklingen i politisk opførsel i organisationer at gøre. Mere sandsynligt er at kommende trends i organisationsudvikling gør politiske færdigheder meget efterspurgt i fremtiden.

Som afslutning på bogen fremhæver forfatterne at et af hovedargumenterne i bogen er, at den forandringsagent der ikke har politiske evner vil få fiasko. Ledelse er en kontaktsport, og hvis man ikke ønsker skrammer, skal man holde sig væk. Det politiske spil eksisterer, og er man smart/dygtig kan det styres, men man kan ikke få det til at forsvinde.

Det sidste råd fra forfatterne til forandringsagenten er derfor:

" Erkend hykleriet, skip uskyldigheden, skip brøden, spil det politiske spil, spil det for at vinde til egen fordel – og nyd det".