

Deep Change

Robert E. Quinn

Strategi

Resume:

Quinns bog er en slags selvhjælps bog skrevet med henblik paa at gøre folk opmærksom paa hvorfor og hvordan man kan blive forandrings agent. Ifølge Quinn staar vi alle, som følge af det turbulente marked, over for et grundlaeggende eksistentielt valg: Enten maa vi paatage os rollen som forandringsagent eller acceptere status quo og do langsomt sammen med organisationen. Vaelger vi det forste, som Quinn anbefaler, betyder det at vi maa skabe *Dyb Forandring (Deep Change)*, hvilket implicere at vi skal skabe radikale aendringer i os selv saavel som i organisationen. Dette bygger paa antagelsen om at den enkelte kan gøre en forskel og forandre et større system, hvis personen er modig nok.

Kapitel 1: Om individets rolle i organisatorisk forandring

Naar man taler om organisatorisk forandring taenker man ofte paa mindre tilpasninger (*Incremental change*), disse er aendre ikke paa vores generelle organisatoriske monstre, men er naermere en forlaengelse af disse. Denne form for forandring er naturligvis nødvendig i den daglige drift, men hvis der skal opretholdes perfekt fit mellem organisation og environment er det nødvendigt med dyb forandring. Hvis denne form forandring ikke forekommer saa vil organisationen langsomt do som følge af et eksponentielt voksende misfit mellem organisation og environment. Dette betyder at vi alle har et individuelt ansvar for at medvirke til at skabe dyb forandring – og for at starte med os selv. Denne process er ofte angst skabende og kraever at vi skal traede i karakter overfor "systemet". Dette involvere at den enkelte maa lobe betydelige risici, men ifølge Quinn er der ikke noget alternative hertil, eftersom det eneste alternativ er at do med organisationen.

Kapitel 2: Om at konfrontere *den langsomme dods dillema*

Langsom dod begynder naar nogen i en organisation bliver opmærksom paa at dyb forandring er nødvendig, men vaelger at ignorere dette til fordel for status quo. Dette resultere i at organisationen begynder at gaa i opløsning, de økonomiske resultater udebliver etc. Langsom organisatorisk dod har ifølge Quinn følgende karakteristika:

- **Udbredt:** Det er ikke et isoleret faenomen, men finder sted i naesten alle typer af organisationer og brancher.
- **Tillidsbrud:** Organisationens medlemmer er bevidste om at der er noget galt og at dyb forandring er nødvendig, men vaelger at lade som om alt er ok. Saaledes brydes interessaternes tillid.

- **Mangel paa vision:** Organisationens medlemmer finder ud af hvad der foregaar. De bliver desillusionerede og uengagerede i organisationen som nu ikke har en troværdig vision.
- **Udbraendthed:** Det daglige arbejde føles mere og mere ligegyldigt eftersom at man beskæftiger sig med alt andet end det der virkelig er nødvendigt.

Ifølge Quinn kan man håndtere langsom død med tre strategier:

- **Strategi 1: oprethold status quo:** Er bevidst om at forandring er nødvendig, men gør ikke noget ved det. FX. Interesserer sig kun for at have det behageligt de sidste to år indtil pensionen venter, Paatager sig rollen som *det stakkels offer* der ikke kan gøre noget ved tingenes tilstand.
- **Strategi 2: Aktiv exit:** Man finder ud af at skuden er ved at synke og skynder sig at forlade den vel vidende at den snart går ned med alle ens kollegaer om bord. Saaledes forstatter organisationen mod langsom død, medens man selv får et nyt job.
- **Strategi 3: Dyb forandring:** Tænk ud af boxen, tag personligt initiativ til at skabe de nødvendige forandringer der kan bringe organisationen på ret kurs.

Kapitel 3: Frygten for forandring

Pointen i dette kapittel er at naar vi staar over for et problem saa har vi meget let ved at se hvorledes andre er del i problemet, men har meget svært ved at se vores egen andel i problemet. Typisk forer dette ifølge Quinn til at vi giver andre anvisninger paa eller forsøger at tvinge andre til en anden adfaerd, hvilket bare gør problemet endnu størrer. Hvis vi virkelig skal gøre noget ved problemet saa er det nødvendigt at vi ser vores egen umodenhed og egoisme i øjene og tager fat ved vores andel af problemet.

Kapitel 4: Den heroiske forandring

Ifølge Quinn skaber det turbulente marked og de heraf følgende konstante forandringer en grundlaegende fornemmelse af usikkerhed hos mange mennesker hvilket gør at vi instinktivt søger mod sikkerhed og stabilitet. Quinn paapeger at den eneste produktive maade at håndtere dette paa er ved at vælge dyb forandring, hvilket er kraever individuel transformation implicerende at vi som helten i et eventyr maa gennemgaa et række prøvelser (håndtere forandringer). Vi skal træde ud af vores vanelige roller og takle usikkerheden. Gennem denne process hævder Quinn at vi saa at sige genskaber os selv som en stærkere og mere sucsessfuld person.

Kapitel 5: At finde vitalitet

Dette kapittel omhandler konsekvenserne af ikke at takle problemerne aktivt. Naar folk bliver præsenteret for information som smertefuldt at erkende (fx. Din ledelsesstil skaber negative resultater) fordi den relatere sig til deres person er fornaegtelse en almindelige reaktion. Det er lettere at lukke øjene end at vælge at gøre noget ved tingene gennem dyb forandring, men dette er imidlertid starten paa en negativ selv forstærkende cirkel: Man bliver mere og mere handlingslammet, mister sin kreativitet og styrer direkte mod langsom død.

Kapitel 6: At bryde opgavernes logik

Pointen i dette kapittel er at naar vi staar i en ny situation reagerer vi ofte med gamle adfaerdsmonstre der tidligere har været værdifulde for os. Dette er selvsagt problematisk da dette skaber en inkongruens mellem den maade vi reagere paa og den nye situation som vi staar i. Resultatet er at vi bliver frustrerede og ofte bliver fanget i de daglige opgavernes logik (the logic of task pursuit), implicerende at vi bliver laast fast i at fokusere paa den daglige drift og saaledes ikke fokusere paa at håndtere de langsigtede strategiske forandringer. Vi har ikke tid til dyb forandring.

Kapitel 7: Et nyt perspektiv

Dette kapittel er en tynd kop the, men humlen er at vi ofte ikke er i stand til at erkende at de handlemonstre der har skabt succes for os i tidligere situationer leder os direkte mod afgrunden naar vi anvender dem i nye situationer. Ifølge Quinn er vejen ud af dette at "kigge" ind i os selv og finde ud af hvilke vaerdier der styre os for derefter at skabe nye handlemonstre paa denne basis.

Kapitel 8: At konfrontere mangel paa integritet

Quinn argumentere for at maaden at komme ud af ovenstaaende situation paa er ved konsekvent at reflektere over egen adfaerd saaledes at man fokuserer afstanden mellem 1) hvordan man gerne vil opfatte sig selv og 2) ens faktiske adfaerd. Følgende metode bliver fremhaevet som et middel til dette:

- 1) Beskriv en relevant arbejdsituation.
- 2) Hvad var din adfaerd i situationen.
- 3) Hvad var dine følelser i situation.
- 4) Sammenlign afstanden mellem 1) hvordan du gerne vil opfatte dig selv og 2) din faktiske adfaerd.

Kapitel 9: Byg broen medens du gaar paa den

Quinn pointerer at organisatorisk udvikling ofte bliver praesenteret som en linear og rationel proces. Dette stemmer ofte ikke overens med virkeligheden, hvor organisatoriske processer er langt mere organiske forstaaet som at losninger bliver opfundet hen ad vej og at vi ikke nødvendigvis ved hvor forandringsprocessen fore hen.

Kapitel 10: Fornægtelse af behovet for forandring

Enhver organisation bestaar af en række koalitioner der ofte har forskellige interesser. Dette skaber ofte en diskrepans mellem organisationens officielle maal (*Espoused public goals*) og de daglige operative maal, da de daglige operative maal ofte uformelt bliver fastsat af den dominerende koalition. Disse daglige operative maal bliver med tiden til en slags mentale "hellige koer" der afgør hvad der er legitimt at beskaeftige sig med i organisationen. Dyb forandring kraever ifølge Quinn at vi tor slagte de hellige koer og tage de konflikter som dette matte give.

Kapitel 11: At finde problemets aarsag

Organisations kulturer bliver ikke designet, men udvikler sig naturligt over tid implicerende at organisations kulturen paa et givet tidspunkt vil facilitere nogle type af forandringer og samtidig haemme andre typer. Saaledes vil en ellers rationel forandringsstrategi ofte ikke resultere i forandringer, hvis forandringerne strider mod den eksisterende organisationskultur. Quinn peger i denne forbindelse paa at organisatoriske strukturer og kulturer der blev skabt i en kontekst har en tendens til at fortsaette med at have den originale form paa trods af at denne ikke laengere er hensigtsmaessig. Dyb forandring kraever at vi udviser mod nok til at gore det som ingen andre tor – at aendre de fastlaaste strukturer.

Kapitel 12: Naar sucsess forer til fiasko

Gennem vores organisatoriske liv gennemgar vi (forhaabentligt!) en række karrierebaserede forandringer der implicerer at vi skal paatage os ny roller og tilsvarende ny maader at vaere paa. Den første af saadanne forandringer vi moder er i forfremmelsen fra individuel medarbejder (individual contributor) til manager. Dette rolle skift kraever en mental forandring fra hvad Quinn konseptualiserer som *det tekniske kompetence paradigme* til *det politisk transaktionelle paradigme*. I det tekniske kompetence paradigme opfatter medarbejderen det at vaere fagligt dygtig og at skabe gode resultater som essentielt. I det politisk transaktionelle paradigme anskues organisationen ikke bare som et teknisk system, men ogsaa som et politisk system. Se figur nedenfor for yderlig beskrivelse.

Table 12.1. Two Paradigms of Organizational Life.

	<i>Individual Contributor</i> Technical Paradigm	<i>Manager</i> Transactional Paradigm
First objective	Personal survival	Personal survival
Nature of organization	Technical system	Political system
Source of power	Technical competence	Effective transactions
Source of credibility	Technical standards	Organizational position
Orientation to authority	Cynical	Responsive
Orientation to elite	Rational confrontation	Compromise
Orientation to planning	Rational-tactical	Rational-strategic
Communication patterns	Factual	Conceptual
Strategic complexity	Simple	Complex
Behavior patterns	Conventional	Conventional
Ease of understanding	Comprehensible	Comprehensible
Source of paradigm	Professional training	Administrative socialization

Kapitel 13: Kompetence tyraniet

Medarbejdere der oplever organisationen ud fra det tekniske kompetence paradigme kan blive en stop klods for organisatorisk udvikling, hvis de bliver for ensidig i at fokusere paa deres egen kompetence. Saaledes kan en organisation hurtigt skabe en raekke smaa baroner der alle besidder en essentiel kompetence som de kan bruge til at kontrollere organisationen med. Quinn peger paa at det er vigtigt at organisationen undgaar dette ved at ikke kun at have medarbejdere hvis job bliver evalueret paa baggrund af en enkelt kompetence.

Kapitel 14: Den indre styrede leder

Quinn argumentere i dette kapitell for at der findes et tredje paradigme – eller maade at opleve organisationen paa – hvilket han kalder for *transformatoriske paradigme*. I dette ses organisationen ikke bare som et politisk eller som et teknisk system, men ogsaa som et moralsk system. Dette betyder at personer der handler ud fra det transformatoriske paradigme straeber efter at realisere visioner eller vaerdier i organisationen der ofte ligger ud over simpel egennyttighed, men derimod er til det bedste for organisationene. Disse personer er ifølge Quinn sande ledere i det de ikke tover med at skabe dyb organisatorisk forandring for at realisere deres vision, hvilket skaber inspiration for resten af organisationen. Se figur neden for:

Table 14.1. Three Paradigms of Organizational Life.

	<i>Individual Contributor</i> Technical paradigm	<i>Manager</i> Transactional paradigm	<i>Leader</i> Transformational paradigm
First objective	Personal survival	Personal survival	Vision realization
Nature of organization	Technical system	Political system	Moral system
Source of power	Technical competence	Effective transactions	Core values
Source of credibility	Technical standards	Organizational position	Behavioral integrity
Orientation to authority	Cynical	Responsive	Self-authorizing
Orientation to elite	Rational confrontation	Compromise	Complex confrontation
Orientation to planning	Rational-tactical	Rational-strategic	Action learning
Communication patterns	Factual	Conceptual	Symbolic
Strategic complexity	Simple	Complex	Highly complex
Behavior patterns	Conventional	Conventional	Unconventional
Ease of understanding	Comprehensible	Comprehensible	Nearly incomprehensible
Source of paradigm	Professional training	Administrative socialization	Personal rebirth

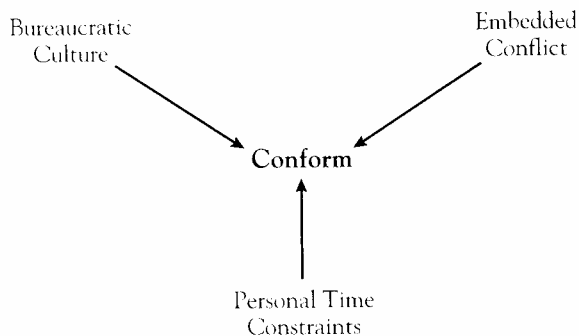
Kapitel 15: At overvinde modstand

Ifølge Quinn har organisatoriske strukturer en konservativ effekt forstået som at status quo og adfærd opretholdes. Quinn har i sin forskning fundet at mellemledere typisk oplever følgende 3 former for barrierer mod deres forandringsinitiativer:

- **Bureaukratisk kultur:** Beslutninger vedrørende forandringer bliver bremset af omstændelige beslutningsprocedurer, forstenede hierarkier, mangel på støtte fra topledelsen etc. Ydermere vanskeliggøres lysten til forandringsprojekter af at forandringsagenten risikerer at blive straffet hvis projektet mislykkes – og ydermere af at et vellykket forandringsprojekt kan medføre indirekte straf i form af misundelige kollegaer og fjendskaber med personer hvis interesser er blevet truet af projektet.
- **Indlejrede konflikter:** 1) Der er ofte indbyggede konflikter mellem forskellige funktioner i organisationen hvilket gør det vanskeligt at tilgode se forskellige interesser. 2) Konkurrence mellem kollegaer gør det ofte vanskeligt at få kollegial støtte til en forandring. 3) Mange ledere står ofte usikre overfor hvordan de skal håndtere disse konflikter.
- **Tidsnod:** Det daglige arbejde er ofte så stressende at det er svært at have energi til at skulle påtage sig yderligere arbejde i form af organisatoriske forandringer.

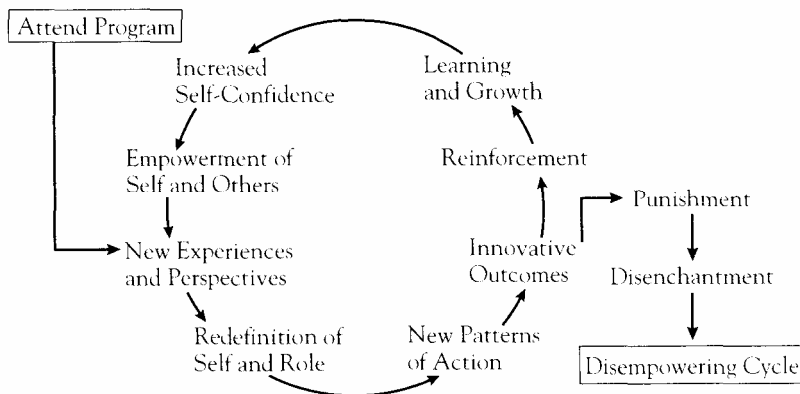
I samvirke presser de 3 barrierer den enkelte til en konform adfærd som illustreret nedenfor:

Figure 15.1. The Pressures for Conformity.



Losningen på denne problematik er ifølge Quinn at give mellemlederne et nyt perspektiv på organisationen gennem empowerment. Dette kan ske ved at skabe uddannelsesprogrammer der baserer sig på nedenstående læringscyklus:

Figure 15.2. Cycle of Empowerment.



Figuren kan ses som et slags overblik over Quinns forandrings koncept: Man starter med at redefinere sig selv og begynder at opfatte sig selv som forandringsagent, eksperimenterer med forskellige typer af organisations forandringer, man lærer, bliver mere selvsikker, får mere succes – eller forandringen mislykkes og man bliver straffet for det.

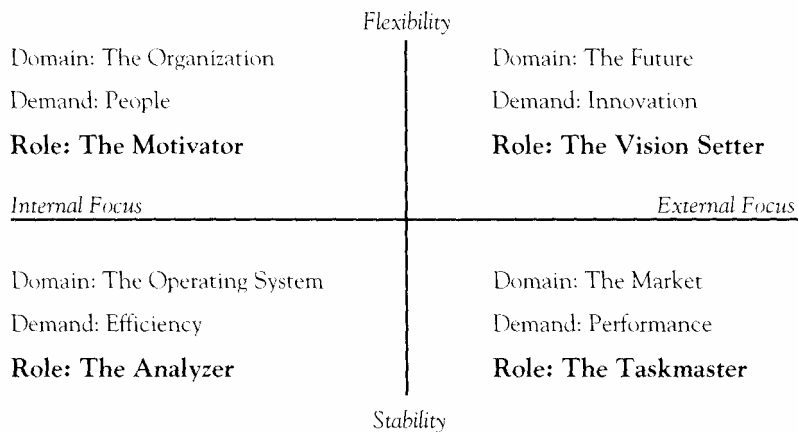
Quinns forskning af hvilke typer forandringer mellem ledere foretager har identificeret følgende 5 typer af forandringer:

- **Type 1: Forandring af management stil:** Man begynder at lytte mere til medarbejderne etc. Det er kun saa at sige overfladen af egen adfærd der forandres.
- **Type 2: Første ordens forandring, inden for afdelingen:** Man begynder at forandre ting inden for den arbejdsenhed som man er medlem af, men arbejder kun med relativt entydige emner som planlægning, informations deling etc.
- **Type 3: Første ordens organisationsforandring:** Svarer til type 2, men rækker ud over hele organisationen.
- **Type 4: Anden ordens forandring, inden for afdelingen:** Her er tale om transformatoriske forandringer, hvilket er synonym med dyb forandring.
- **Type 5: Anden ordens organisatorisk forandring, reframing:** Som i type 4 er der tale om grundlæggende forandringer der rækker udover de daglige driftsspørgsmål og istedet fokusere på at tilpasse organisationen til omgivelserne. Type 5 adskiller sig ved at forandringerne rækker udover den enkelte afdeling.

Kapitel 16: Fra manager til leder

Quinn påpeger at den mest effektive måde at skabe organisatorisk forandring på er ved selv at gå først. Det betyder at man ikke bare skal udvise manager adfærd, men også leder adfærd – hvilket Quinn ser som enen til at skabe dyb forandring. Quinn undersøger hvilke roller CEOs reelt indgår i og kommer frem til følgende:

Figure 16.1. Leadership: The Competing Roles.



- **Transformatoriske roller:** (Lederadfaerden - kan forer til dyb forandring)
 - **Visions skaber:** Fokuserer paa at skabe en vision og holde organisationen paa rette kurs.
 - **Motivator:** Skaber commitment og engagement hos organisationens medlemmer.
- **Transaktionelle roller** (Manager adfaerden)
 - **Analytiker:** evaluere projekter, integrerer behov etc.
 - **Task master:** fokusere paa den daglige drift.

De CEOs som skabte de bedste økonomiske resultater var dem der formaaede at udvise samtlige af ovenstaaende roller.

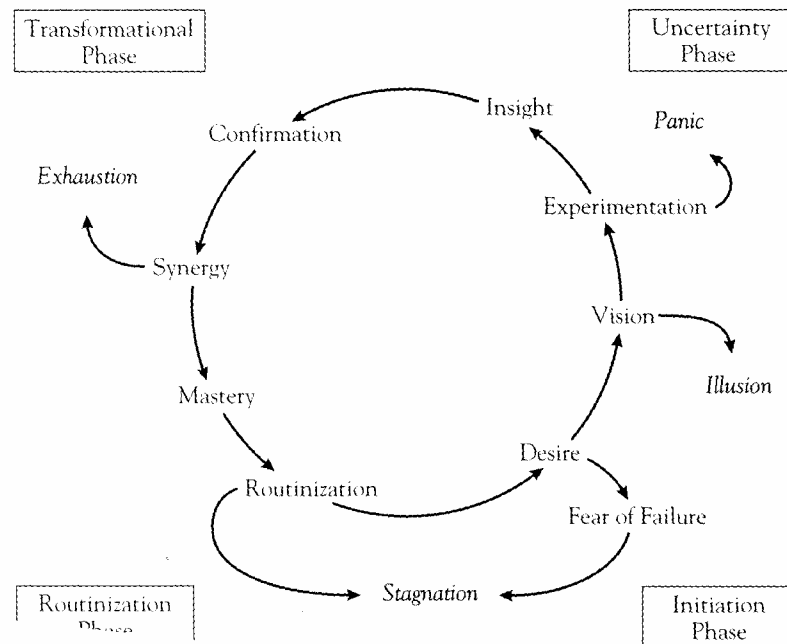
Kapitel 17: Risiko er nødvendig

Grundlaeggende er det nødvendigt at have regler og procedurer i en organisation da disse selvsagt bidrager til den nødvendige koordination og standardisering. Problemet opstaar naar det miljo som disse regler er skabt i forhold til forandrer sig, hvorved reglerne bliver en stopklods for udvikling. I saadanne situationer er det ifølge Quinn nødvendigt at vaere modig og bryde reglerne for at gennemforer de nødvendige forandringer.

Kapitel 18: Den transformatoriske cyklus

Omhandler hvorledes man kan soge excellence gennem organisatoriske forandningsprocesser. Excellence er ifølge Quinn ikke noget statisk men noget der opstaarlobende i en dynamisk cyklisk process som illustreret nedenfor:

Figure 18.1. The Transformational Cycle.



Den transformatoriske process bevæger sig igennem følgende faser med tilhørende faldgruber. Det er nødvendigt at gennemløbe alle faserne for end der er tale om dyb forandring:

- **Begyndelses fase:** Naar forandrings agenten ser at der er behov og tager de første initiativer.
 - **Faldgrube:** 1) Frygt for at projektet skal slaa fejl, 2) Forandringen er ikke relevant men illusorisk.
- **Usikkerheds fase:** Eftersom endemaålet for forandringsprocessen ofte er ukendt vil der ofte vaere en periode med stor usikkerhed.
 - **Faldgrube:** 1) Der er risiko for at blive grebet af panik og miste troen paa forandringen resulterende i at man søger tilbage i sikkerhed.
- **Transformatorisk fase:** Forandringen implementeres fuldt ud og forandringerne slaar igennem. De gamle handlemonstre erstattes.
 - **Faldgrube:** 1) Udmattelse: alt energien er brugt i foregaaende faser.
- **Rutine fasen:** De nye handlemonstre mestres nu fuldt ud og er saa at sige blevet en organisatorisk kompetence.

Kapitel 19: Excellence er en form for afvigelse

Et indholdslost kapitel, men pointen er excellence kun opstaar naar man gor det som normale mennesker ikke vil gore, naar man gor noget andet end det der bliver forventet af en. En stressende, ensom og risikabel vej, men den eneste vej til excellence.

Kapitel 20: At konfrontere det usigelige

Kapitlet indeholder en generel beskrivelse af en organisatorisk interventionsprocess som Quinn har udført med henblik paa at skabe et bedre samarbejde i et ledelses team. Ikke videre brugbart.

Kapitel 21: Visionen indefra

For at skabe transformatriske medarbejdere saavel som en vis tryghed er det nødvendigt at organisationen har en stærk og troværdig vision. Ifølge Quinn er det desværre ofte tilfældet at visionen blot er et indholdslost slogan, hvilket er resultatet af at ledergruppen der har udarbejdet visionen selv mangler visioner. Den rigtige vision opstår ifølge Quinn ved at man skal se ærligt på organisationen, tage de konfrontationer som det giver også udarbejde en vision der matcher "organisationens sande jeg" – eller "Brod og Salt". Yderligere indeholder kapitlet en beskrivelse af en organisatorisk udviklingsproces der sigter mod at understøtte udarbejdelse af en vision.

Kapitel 22: The power of one

Quinn slår fast at en enkelt person kan forandre en organisation, hvis personen har viljen og styrken.

Kapitel 23: The power of many

Organisatoriske forandringsprocesser involvere ofte empowerment, men hvilken tilgang vi har til empowerment vil i realiteten ofte afhænge af vores organisatoriske placering: Saaledes har man typisk ifølge Quinn en mekanistisk tilgang til empowerment af sine underordnede, medens man gerne vil have at ens overordnede anvender en organisk tilgang mod en selv. Forskellene mellem de to er illustreret i figuren nedenfor:

Exhibit 23.1. Mechanistic View of Empowerment.

- Start at the top.
- Develop a clear vision, plans, and assignments.
- Move decisions to the appropriate levels.
- Provide necessary information and resources.
- Encourage process improvement.

In short, empowerment is about *clarity, delegation, control, and accountability*.

Exhibit 23.2. Organic View of Empowerment.

- Start with the needs of the people.
- Expose the difficult issues.
- Model integrity through risk taking.
- Build credibility through small wins.
- Encourage initiative.
- Build teamwork.

In short, empowerment is about *risk, growth, trust, and teamwork*.

Quinn referer et studie af Spreitzer (1995, 1996) omhandlende empowerment: Empowerment menes i dette at kunne maales paa fire dimensioner der er positivt korrelerede med empowerment:

- 1) **Fornemmel af mening**: Man synes arbejdet man udfører er vigtigt og værdifuldt.
- 2) **Fornemmelse af kompetence**: Man er selvsikker omkring egen evne til at udføre arbejdet.
- 3) **Fornemmelse af selvbestemmelse**: Man føler sig ikke micromanaged
- 4) **Fornemmelse af indflydelse**: Fornemmer at folk lytter til en og at man kan påvirke organisationen.

Graden af empowerment som den opleves paa ovenstaaende dimensioner, mener Spreitzer er en funktion af følgende fire karakteristika ved det organisatoriske klima:

- 1) **Tydelig vision**: Organisationens medlemmer har en klar fornemmelse for topledelsens vision og har adgang til den strategiske information som dette fordrer.
- 2) **Aabenhed og teamwork**: Medlemmerne oplever en høj grad af samarbejde, aabenhed og fleksibilitet i relationen til deres kollegaer.
- 3) **Disciplin og kontrol**: Ansvarsomraader er klart afgrænsede og maalsætninger er klart definerede.
- 4) **Støtte og fornemmelse af sikkerhed**: Medlemmerne oplever at kollegaer saavel som ledelsen støtter op omkring dem.