

6 Hvad er forandring?

Der eksisterer meget litteratur, der beskæftiger sig med forandring og forandringsledelse, der desuden har mange forskellige forklaringer på, hvad forandring og forandringsledelse egentlig er for en størrelse. For bedre at kunne forstå vigtigheden af forandringsledelse som element i moderne organisationer, må der første redegøres for, hvad en forandring er, og hvad begrebet konkret betyder i netop dette speciale. Dette vil blive gjort ud fra de mest anvendte teoretikers og forskeres litteratur inden for området. Begrebet forandring bliver bl.a. af John Kotter beskrevet som et grundvilkår i det samfund og den verden, vi lever i (Kotter, 1999). Man konfronteres således konstant med forandringen i hverdagen, det være sig både i privatlivet og på arbejdet (Conner, 2006). Forandring og det at blive forandret er derfor uundgåeligt..

6.1 Modstand mod forandring

At blive konfronteret med forandring er ikke noget man som menneske har noget imod, og mange mener selv, at de forandringsparate, hvis det skulle gælde. (kilde?) Dette er dog ikke altid tilfældet, og ofte opstår der en ubevidst modstand mod forandringen pga. nogle usete psykologiske mekanismer (Conner, 2006).

En sådan modstand mod forandring er dog ikke noget nyt fænomen og findes således mange forklaringer og bud på, hvorledes man forhindrer en sådan modstand. Dette har bl.a. erhvervspsykologen Daryl Conner gjort i sin bog ”Magaging at the Speed of Change” fra 1992, hvori han beskriver forandringens proces hos mennesket.

Et vigtigt begreb Conner beskæftiger sig med er ”resilience”, et psykologisk begreb for ukuelighed, som ifølge ham er elementer, der gør nogle mennesker i stand til at klare sig godt selvom deres livsbetingelser udgør en trussel for deres helbred (Conner, 2006). Begrebet bliver især vigtigt i forbindelse med beskrivelsen af de to måder hvorpå et menneske kan reagere ved gennemførelsen af en forandring. Dette er hhv. *den ubevidst inkompetente* og *den ubevidst kompetente*, og den store forskel på disse to er hvorledes ukueligheden er til stede eller ej. Således har den ubevidst inkompetente ingen ukuelighed, og er derfor generel dårlig til at håndtere forandring i livet og faktisk helt ubevidst om, at de behøver at ændre sig.

Derimod er ukueligheden til stede hos den ubevidst kompetente, der derfor har tendens til at gøre de rette ting for at kunne gennemføre den igangværende forandring, selvfølgelig ubevidst dvs. de efterfølgende ikke kan redegøre for, hvad det er de præcist har gjort og hvordan processen foregik. De

har en stor chance for at gennemføre forandringen med succes, men kan for sin vis også falde helt igennem, hvilket afhænger i allerhøjeste grad af personens humør og evner i forandringsperioden. Så på trods af det positive i at kunne forandre sig, gør der sig to problematikker gældende ved den ubevidst kompetente. Det første er, at de ikke ved, hvordan de gennemgår forandringen succesfuldt, så det er tilfældigt, om det går godt med netop den igangværende forandring. Det andet problem er, at disse personer ikke er i stand til at videreformidle deres evner til andre personer i organisationen, da de ikke er bevidste om, hvad det er for nogle værktøjer de har benyttet sig af.

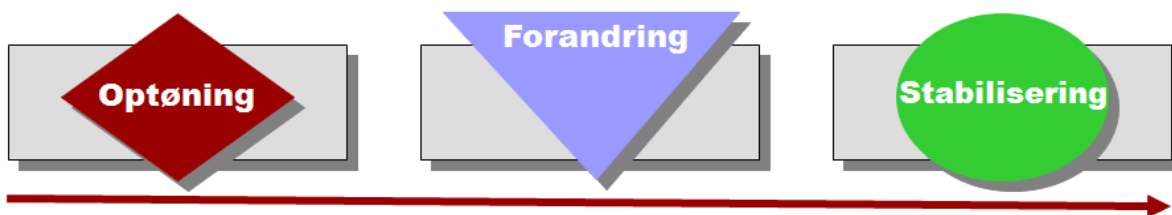
Man er ifølge Conner nødt til at have ledere der er ”bevidst kompetente”, som kan redegøre for hvordan man succesfuldt leder en forandring og som er i stand til at videreføre disse egenskaber til resten af organisationen (Conner, 2006). Desuden nævner han, at mange ledere ser den vigtigste egenskab hos medarbejderen som evnen og villigheden til at kunne forandre sig. Det er dog ikke de fleste medarbejdere, der er forandringsparate, og der opstår derfor tit stor modstand mod nye forandringsprojekter, hvorfor disse derved fejler (Kousholt, 2012). En af hovedårsagerne til dette skyldes, at det er individuelt, hvorledes man oplever succes af forandringer. Det der kan være en fejlslagen forandring for den ene medarbejder kan have virket som en succes for en anden (Conner, 2006).

Conner forsøgte i mange år, at formulere hvorfor nogle mennesker springer ud i forandringsprocesserne og lykkedes med det. I 1988 skete der en eksplosion på en olieplatform ved Skotlands kyst, hvor de fleste arbejdere på platformen omkom i ulykken og kun nogle få formåede at redde deres liv (Conner, 2006). Da en af de overlevende blev interviewet spurgte de til, hvorfor han hoppede ud fra borplatformen. Hertil svarede han, at det var valget mellem at tage hoppet eller brænde op. På baggrund af denne hændelse indså Conner, at mennesker forandres fordi de er *tvunget* til det. Der er altså ingen anden udvej. Det vil sige, at medarbejderne skal føle, at hvis de ikke foretager forandringen, så forsvinder platformen under dem (Conner, 2006). Det er en følelse af tvingende nødvendighed medarbejderne skal opnå før de kan forandres. Selvom man skaber en brændende platform og medarbejderne er nødt til at handle, så er det vigtigt, at man som forandringsleder sørger for at reagere hurtigt og skabe positiv nødvendighed, så frygten ikke tager overhånd (Kotter & Cohen, 2002). Hvis man ikke formår at vende situationen til positiv nødvendighed hurtigt, så risikerer man, at folk går helt i panik og i stedet for at forandre sig, så forlader de organisationen i stedet for (Kotter & Cohen, 2002).

6.2 Hvad er forandringsprojekter, og hvordan håndterer man dem?

Forandringen er således en vilkår for alle, og gør sig derved også gældende for organisationer og dets ledere, hvor ledere, der er i stand til at ændre og omstille sig i takt med omverdenens ændringer, vil have en klar fordel over de ledere, som ikke formår, og måske ikke er villige til, at forandres i samme grad. Der har gennem de sidste mange årtier været adskillige bud på, hvordan man skal anskue og håndtere sådanne forandringer i en organisation, hvoraf mange har sit udgangspunkt i Kurt Lewins stabilitetsmodel fra 1947. Denne berømte tre-fase model, ”optøning-forandring-stabilisering”, der således har en isblok som analogi, refereres stadig hyppigt til, og bl.a. er Kotters 8-trinsmodel, der senere vil blive omtalt, udsprunget fra denne model. Lewin påpeger med sin stabilitetsmodel, at når noget påvirker stabiliteten, vil en ny situation medføre en forandring, som hurtigst muligt vil søge mod et nyt stabilitetspunkt (Lewin, 1947). Lewins model banede vejen for en større og bedre forståelse for, hvordan en organisationsforandring foregår.

LEWIN'S TREFASEDE FORANDRINGSMODEL



Figur 5 - Lewins trefasede forandringsmodel

Med reference til isblok-analogien, er første fase i Lewins model ”optøningen”, hvor tingenes tilstand først kan ændres, når isblokken er smeltet. Man skal altså ”optø” den gældende situation for at kunne lave en forandring eksempelvis skal de gamle rutiner nedbrydes i organisationen for at give plads til de nye. For så at foretage den egentlige forandring må der skabes en ”forandring”, hvilken er anden fase af stabilitetsmodellen. Det er selve forandringen foregår, hvor de nye ændringer i organisationen begynder at tage form, og organisationslederne gradvist introducere fordelene ved ændringer af medarbejdernes arbejdsgange. Denne fase er dog ikke noget, der sker på en gang, og det tager altså tid at lave store grundlæggende ændringer i organisationen. Den sidste fase i modellen, ”stabilisering”, symboliserer den genfrosne isblok, og indikerer, at forandringen har fundet sted. Organisationens medarbejder har ved denne fase taget de nye metoder til sig, og overgangen ved forandringen er blevet stabiliseret.

En af Lewins vigtigste pointer ved stabilitetsmodellen er yderligere, at man må sørge for at involvere medarbejderne i forandringsprocessen for at lette denne. Forandringslederen må og skal motivere og engagere sine medarbejdere, da disse ellers ikke vil kunne indgå og engagere sig 100% i processen.

Lewins model bliver dog ofte kritiseret for at være for simplificeret til at kunne anvendes i en moderne og omskiftelig verden. Modellen giver heller ingen praktiske værktøjer til, hvordan man som leder kommer sikkert igennem modellens tre faser. Pga. den noget simple tilgang til forandringsprocessen mener vi ikke, at den kan anvendes hensigtsmæssigt uden at blive suppleret af andre teorier på området, og skal derfor fungere mere som et historisk perspektiv på organisationsforandring.

6.3 Forandringsledelse

Som det kort blev nævnt i forbindelse med Lewins stabilitetsmodel, har forandringslederen et stort ansvar i forbindelse med forandringsprocesser og deres gennemførelse. Det er af denne årsag, at forandringsledelse er blevet et vigtigt emne gennem de sidste to årtier, og et emne man som leder af en organisation ikke bør undgå:

”En god forandringsleder forstår, at den menneskelige faktor er afgørende – uden opbakning fra medarbejderne er det umuligt at skabe en succesfuld organisatorisk forandring.” (Kousholt, 2012, p. 121)

Præcis hvad forandringsledelse er for en størrelse, og hvorfor denne er så vigtig at kunne håndtere som leder af en organisation, kan bedst forstås i forbindelse med idéen om, hvilke typer af forandringer, der kan forekomme i en organisation. Ifølge Anderson kan en organisation blive udsat for tre forskellige typer af forandringer hhv. ”development change”, ”transitional change” og ”transformantional change”, der enkeltvis afgør, hvilken form for forandringsledelse, der er behov for (Anderson, 2001). Den første type, ”development change”, er en forandring der indebærer et behov for forbedringer af allerede eksisterende arbejdsgange i en organisation. Der er her tale om en ”mild” forandring, hvor forandringslederne som regel overkommer denne ved at optræne og udvikle den pågældende organisations medarbejdere mod en forbedret arbejdsgang. Den anden type af forandring Anderson har observeret er ”transitional change”, der i modsætning til forgående kræver en ny arbejdsgang hos en organisation som erstatning for den nuværende. Dette skyldes ofte, at markedet har lavet et skifte, hvorfor forandringslederen må indse, at der er behov for en ny tilgang for at

opnå fremtidig succes. Det er hertil vigtigt, at forandringsledere formulere og tydeliggøre organisationens forandringsproces, hvad der ønskes at gå fra og til. Den sidste type af forandring er som tidligere nævnt ”transformational change”, en forandring Anderson beskriver som den nyeste og mest komplekse forandring en organisation kan blive udsat for. Denne type af forandring kræver helt andre lederegenskaber end de to førnævnte typer, da denne forandrer hele kulturen i organisationen. Der kræves, både af ledere og medarbejdere, villighed til at ændre tankegangen. Gældende for at alle tre typer er altså ifølge Anderson en aktiv leder, der kan styre organisationen gennem en forandring og ikke blot se stille til (Anderson, 2001). Anderson benævner således to mulige mentale tilstande en leder kan befinde sig i hhv. en bevidst tilstand, hvor man optager informationer fra sine omgivelser og derved i stand til at opfatte forandringerne omkring sig og reagere på disse, og en ubevidst tilstand, hvor den optagne information ikke omsættes til aktivt brug.

6.4 Udfordringer ved forandringsledelse

På trods af det øgede fokus på forandringsledelse hos ledere af organisationer de seneste årtier, mislykkedes langt de fleste forandringer i større eller mindre grad. Der er endda ifølge John Kotter tale om, at mange organisationer fejler helt miserabelt, når det gælder forandringstiltag (Kotter, 2006). Det kan være svært at sætte nøjagtige tal på, hvor mange forandringsprojekter der fejler og graduere dem, men som nævnt i indledningen peger flere undersøgelser på, at op imod 70% af alle forandringer i en organisation fejler (Maurer, 2010). Hvorfor dette er tilfældet, og hvad der som oftest går galt, når forandringen skal foretages, vil vi i dette afsnit undersøge. Dette være sig hvilke udfordringer, der er ved forandringsledelse, og hvilke faldgruber man bør være opmærksom på som forandringsleder.

Før i tiden eksisterede meget komplekse organisationsstrukturer, hvor administration var en leders fremmeste rolle, men i et moderne samfund er denne kompetence alene ikke længere tilstrækkelig (Kotter, 1999). Dette skyldes bl.a. den teknologiske revolution, dvs. indtoget af informations- og kommunikationsteknologierne, hvilket har øget kravet til en organisation om at være omstillingsparate til alle tider. Dette medfører desuden øgede krav til en leders evne til at gennemføre forandringstiltag i organisationen. Både Kotter og Kousholt har forandringskommunikation højt oppe på listen over vigtige redskaber, når man skal sikre sig at forandringstiltagene gennemføres succesfuldt. Det er afgørende, at forandringslederen er i stand til at kommunikere forandringen klart og tydeligt ud til medarbejderne, så de forstår, hvorfor forandringen er nødvendig. Det er også afgørende, at forandringslederen følger de anvisninger, han selv kommunikerer ud til sine medarbejdere,

da det vil skabe stor modstand mod forandringen, hvis medarbejderne indser, at lederen ikke følger sine egne anvisninger (Kousholt, 2012).

Dette er blot en af mange faldgruber man som forandringsleder må være opmærksom på i forbindelse med en forandringsproces. Yderligere faldgruber, man som forandringsleder falder i, bliver præsenteret af Dean og Linda Anderson, og må anses for at være oftest forekommende (Anderson, 2001, p. 64);

- Exerting too much top-down control over the design of the future state and the change process;
- Viewing the transformation as an event or an isolated problem to be fixed, rather than as a complex and evolving process;
- Neglecting culture, behavior, and mindset, both in employees and in themselves;
- Misdiagnosing the scope of change required, such as focusing only on organizational design or technology upgrades;
- Mandating the change, which squelches participation and increases employee resistance;
- Taking a short-term, minimalist approach to change, as in trying to do the least possible in the shortest amount of time;
- Setting unrealistic, crisis-producing timelines;
- Poor modeling and not walking the talk; asking the workforce to change in certain ways and then continuing old behavior themselves.

Anderson påpeger, at for meget top-down kontrol med forandringsprocessen kan resultere i et uønsket resultat, hvor medarbejderne føler, at de bliver overhørt og overtruffet af lederne. Lederne er også nødt til at se på forandringen som mere end bare en fase, der skal overstås. De må indse, at det er en lang og kompleks forandringsproces, der kræver stort engagement. Ligesom Kotter, mener Anderson også at en stor fare er, at man nedprioriterer kulturen og medarbejdernes og deres eget tankesæt (Anderson, 2001). Man kan også risikere at fejlvurdere omfanget af forandringen, og hvad fokus egentlig er med den forestående forandring. Man kan som leder ikke udelukkende fokusere på det teknologiske og derved udelade andre elementer. Ifølge Anderson må man tage højde for, at der

skal være fokus på alle variabler under en forandringsproces. Ligesom hos Leavitt argumenteres der for, at hvis man påvirker én af organisationens elementer, påvirkes de andre også. Den næste fejl, er at kræve at medarbejderne skal ændre sig uden at inddrage og forhøre sig hos medarbejderne først. Herved kan modstanden mod forandringen øges og utilfredsheden stige hos de involverede. En anden fejl er ifølge Anderson, at man som leder forsøger at bruge mindst mulige kræfter over kortest mulig tid dvs. at forandringen ikke tages seriøst og den rette tid ikke investeres, hvormed forandringen kan risikere at fejle. Det er vigtigt, at lederne får forventningsafstemt med medarbejderne og får opstillet realistiske mål for, hvordan forandringen skal håndteres. Hvis man opstiller urealistiske tidsperspektiver kan det demotivere medarbejderne i stedet for at motivere dem. Både Anderson og Kousholt siger, at det har afgørende betydning for medarbejdernes motivation, at lederne følger deres egne anvisninger. Hvis lederne taler for forandringen, men ikke selv følger den, så skaber det modvilje og negativitet hos medarbejderne, og de vil i værste fald ende med at modarbejde forandringen.

Der er som nævnt mange bud på, hvorfor forandringer fejler. Der er dog bred enighed om, at de menneskelige aspekter af forandringen ikke må ignoreres. Hvis de menneskelige aspekter ignoreres, vil de med sikkerhed resultere i, at modstanden mod forandringen øges, og i sidste ende vil forandringen kunne fejle helt. Modstand mod forandring vil blive behandlet i det følgende afsnit.

7 Teoriafsnit:

Følgende afsnit vil forklare vores teoretiske ståsted, og hvorledes de valgte teorier vil blive anvendt i den forekommende analyse. Hovedfokuset i afsnittet ligger på hhv. H. J. Leavitts diamantmodel og John Kotters 8-trins model, der begge må anses at være hovedteoretikerne dette speciale arbejder ud fra, men der vil desuden yderligere inddrages anden relevant teori, der kan være behjælpesom i besvarelsen af vores problemformulering.

7.1 Leavitt og diamantmodellen

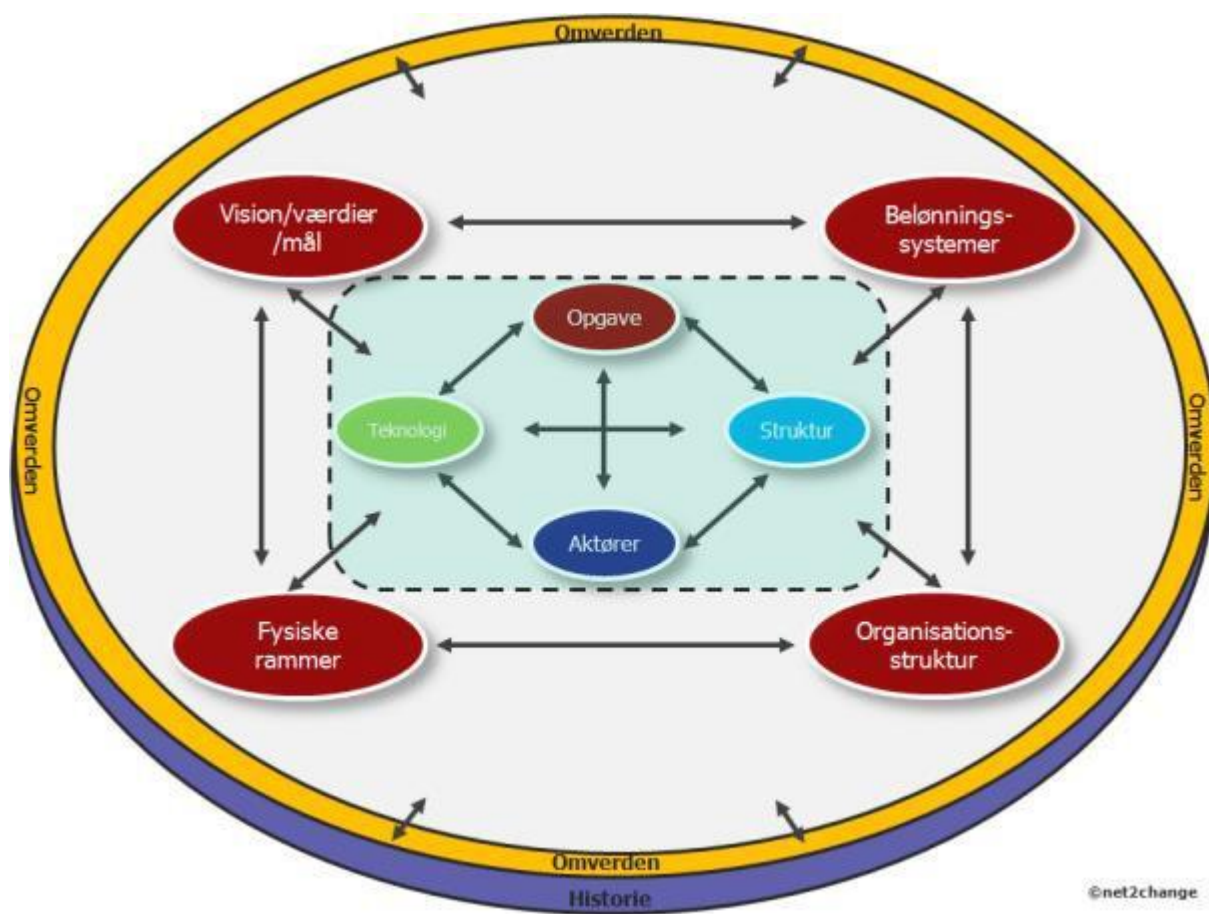
Leavitts teori om den åbne systemmodel, også kaldt diamanten eller diamantmodellen, beskæftiger sig med at beskrive de muligheder, der er for at arbejde med ændringer i organisationer og viser de dynamiske påvirkninger, der må tages højde for (Bakka & Fivelsdal, 2008). Med dynamiske menes der hvordan de forskellige organisatoriske variabler påvirker hinanden gennem et forløb. Teorien er redegjort ud fra Leavitts artikel (Leavitt, 1965) og organisationsbogen (Bakka & Fivelsdal, 2008) og for at få nuanceret teorien yderligere har vi valgt at inddrage J. C. Ry Nielsens reviderede udgave af modellen som inddrager forandringsagenten, som vil blive beskrevet senere (Ry & Ry, 2002).

7.1.1 De fire oprindelige komponenter

Oprindeligt var Leavitts formål med modellen at tilrettelægge organisationsændringer vha. af i alt fire indbyrdes afhængige komponenter hhv. opgaver, struktur, teknologi og aktører. Med formuleringen indbyrdes afhængige menes, at hvis én komponent udsættes for ændringer, påvirkes og ændres de andre komponenter ligeledes.

Opgaver er bestemt ud fra organisationens målsætning og består af hovedfunktioner som organisationen skal udføre som eksempelvis serviceydelser, salg, indkøb, markedsføring og økonomistyring. Nogle opgaver kan være beskrevet meget præcise, hvor andre er langt mere uklare. De fleste organisationer har en varieret opgavestruktur, og kan derfor løse mange opgaver samtidigt. Det er her vigtigt at man forholder til at alle opgaver vil ændre sig over tid af enten interne eller eksterne grunde. (Bakka & Fivelsdal, 2008). Strukturkomponenten beskriver de fundamentale elementer i organisationen og er alt fra hierarkiet til organisationens kommunikationssystemer og mønstre samt arbejdsdeling og dermed ”systems of work flow” i organisationen. (Ry & Ry, 2002). Teknologikomponent omfatter både hardware- og software delen af teknologi. Derfor dækker denne komponent de fysiske enheder i form af computere, printere, lokaler osv. Endvidere dækker komponenten også over de arbejdsprocesser samt de administrative procedurer, der er forbundet med teknologien

(Bakka & Fivelsdal, 2008). Det er i øvrigt værd at bemærke, at Leavitt senere hen har ændret navnet på denne variabel til ”Informations- og styringssystemer”. Dette er sket på baggrund af, at Leavitt er begyndt at se informationsteknologien som en vigtig drivkraft (Ry & Ry, 2002). Den sidste komponent, aktører, er de aktive og deltagende grupper af mennesker, der bliver dannet i form af formelle og uformelle netværk og teams. Det vil sige at alle de mennesker, der er ansat i organisationen og som kan karakteriseres ved værdier, viden, holdninger, færdigheder og motivation (Bakka & Fivelsdal, 2008).



Figur 2- Leavitts Diamantmodel + Ry Nielsens tilføjelser

7.1.2 Tilføjelse til diamantmodellen

Overstående figur 6 viser en afbildning af Leavitts netop gennemgåede diamant, hvor de fire komponenter/variabler er placeret omkring midten af figuren. Der bemærkes dog, at en femte kompo-

ment er tilføjet og placeret lige i midten af figuren, en komponent der beskrives som forandringsagenten. Denne er tilføjet af Bakka og Fivelsdal for således at få forandringsperspektivet med og placeret i figurens midte idet forandringsagentens opgaver er at påvirke og holde sammen på processen, indeholdende alle fire tidligere nævnte komponenter. Oftest er det ledelsen af organisationen, der optræder som agent for gennemførelsen af forandringen i en organisation. Dette skyldes, at Bakka og Fivelsdal har tilføjet deres eget i form af en forandringsagent. Dette er gjort for at få forandringsperspektivet med. Forandringsagenten er placeret i midten af modellen og det er fordi, at forandringsagentens opgave er at påvirke og holde sammen på processen, som indeholder alle 4 komponenter. Det er som oftest ledelsen, der optræder som agent for gennemførelsen af forandringen (Bakka & Fivelsdal, 2008).

Foruden tilføjelsen af denne femte komponent har Leavitt selv, i en nyere publikation, valgt at tilføje en ny komponent til den oprindelige model, omverden (Ry & Ry, 2002), placeret yderst i modellen. Tilføjelsen er et resultat af kritikken af modellens oprindelige manglende fokus på netop omverden og andre ydre faktorer, som har fået stadig større betydning i løbet af de sidste 50 år, og som kan påvirke en organisation. Omverden som komponent indgår således på lige fod med de andre komponenter, og det er vigtigt at understrege, at ændringer ved denne komponent også vil forårsage ændringer ved de andre. Det er dog ifølge Jens Carl Ry Nielsen et al. ikke nok med Leavitts tilføjeelse af en variabel i form af omverden. Der synes at være brugbar for en slags "ramme variabel" der kan skabe ramme om de oprindelige fire komponenter/variabler, hvilken kan betegne de hhv. fysiske rammer ved en organisation, dens nuværende organisationskultur og belønningssystemer samt de visioner og værdier, der måtte herske (Ry & Ry, 2002). Disse fire tilføjede komponenter/variabler kan ses i figuren omkransede Leavitts oprindelige fire komponenter som en ramme, og er alle skabt på baggrund af mange års erfaringer med netop Leavitts og hans diamantmodel, og er af forfatterne vurderet til at øge anvendelses mulighederne for modellen

De fysiske rammer: Denne variabel omhandler de fysiske rammer, der måtte gælde for en organisation, og som denne fungerer under. De fysiske rammer kan eksempelvis være samarbejds muligheder, måden hvorpå andre bydes velkommen i organisationen og medarbejdernes trivsel i organisationen. Ry Nielsen har sin inspiration til denne fra Mary Jo Hatchs idéer om den fysiske struktur i en organisation, der i alt består af tre forskellige komponenter hhv. geografi, lay-out og design/decor (Ry & Ry, 2002). Variablen er stærkt inspireret af Mary Jo Hatchs tanker om den fysiske struktur i en organisation (Ry & Ry, 2002). Ifølge Mary Jo Hatch består den fysiske struktur af tre

komponenter: geografi, layout og design/decor. Geografien handler om hvordan organisationens medlemmer er fordelt. Er man samlet ét sted eller er man spredt udover forskellige afdelinger i forskellige landsdele eller lande. Ifølge Ry Nielsen har dette stor betydning for, hvordan man kommunikerer med og rekrutterer nye medarbejdere til organisationen samt om man er spredt eller samlet ét sted. I tilknytning til geografien omhandler layoutvariablen selve organisationens indretning af de bygninger medarbejderne befinder sig i dvs. hvordan medarbejderne er placeret i forhold til hinanden på stedet eks. afstanden fra produktionen til administrationen. Disse er alle ting, der har indflydelse på koordinering og interaktion vil kunne foregå i organisationen. Den sidste variabel Ry Nielsen er inspireret af er design/decor, som afspejler organisationens image og identitet, altså hvilket billede organisationen gerne vil signalere. Dette kan være alt fra organisationens interiører af eks. møblement og lys, til udsmykningen af bygning og lokaler.

Organisationskultur: Hvor de fysiske rammer var stærkt inspireret af Mary Jo Hatch, så er Ry Nielsens organisationskulturvariabel inspireret af Edgar Scheins kulturbegreb der påstår, at kultur har to formål: At sørge for gruppens integration samt sørge for organisationens tilpasning af eksterne omgivelser (Ry & Ry, 2002). Helt konkret definerer Schein i sin bog "Organizational Culture and Leadership", en gruppes kultur således:

"a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems" (Schein, 2004, p. 17).

Man kan altså sige, at organisationskulturen er den, der kendetegner og binder en gruppe sammen vha. en række fælles værdier, normer og grundlæggende antagelser. Hvis en kultur er stærk vil det også være let for fremmede at spotte dens særlige karakteristika. Kultur kan, ifølge Ry Nielsen, være med til at bygge bro mellem medarbejdere og ledere ved at skabe en følelse af, at man har samme "skæbne", dvs. at fælles værdier og normer skaber en følelse af fælles mål og enhed (Ry & Ry, 2002).

Belønningssystemer: Den tredje variabel, der er tilføjet Leavitts model, er belønningssystemer, som omhandler, hvordan medarbejderne motiveres gennem belønninger og/eller afstraffelse.

Belønningerne kan være alt lige fra løn forhøjelse, forfremmelse til et vink eller smil fra lederen til medarbejderen. Det handler helt grundlæggende om, at man som leder finder en belønning, der pas-

ser, så det får medarbejderne til at få en overensstemmelse mellem deres egne og organisationens mål (Ry & Ry, 2002). Belønningerne kan altså være alt fra lønforhøjelse, forfremmelse til et vink eller smil fra lederen. En belønning kan også være at, man efteruddanner sine medarbejdere eller giver dem mere indflydelse på igangværende projekter. I den anden ende af skalaen har vi straf Af- straffelse er en anden mulighed for at få medarbejderne til at rette ind til højre, og herved opnå overensstemmelse mellem deres og organisationens mål. Dette kan bl.a. gøres ved at udelukke medarbejder og derved mindske deres indflydelse, ikke give lønforhøjelser osv.

Vision og værdier: Denne variabel er kommet til live ved forfatterens egne tanker samt diskussioner mellem dem selv og med deres mange studerende gennem tiderne (Ry & Ry, 2002). En vision er en organisations forestillinger om hvad den vil være og hvor den vil hen. En vision skal agere både et håb om hvor organisationen kan nå hen og et mål for hvor langt organisationen kan nå. En vision skal altså indeholde troværdighed og være realistisk og der skal være sammenhæng mellem ord og handling (Ry & Ry, 2002). Ifølge Ry Nielsen er værdibaseret ledelse høj aktuelt og en stor del af organisationers fokus. Værdigrundlaget er blevet et vigtigt punkt for mange organisationer, hvor de forsøger at sætte vision og værdier i fokus. Mål bør som oftest komme før handling. Ligesom vision skal målene klargøres før lederne kan handle (Ry & Ry, 2002).

Teorien vil blive anvendt til at undersøge hvordan de forskellige områder af en organisation bliver påvirket af forandring. En implementering af et nyt IT-system vil kunne påvirke alle dele af organisationen. En ny teknologi vil ændre strukturen i organisationen. Disse ændringer vil føre til at der vil opstå nye arbejdsopgaver for aktørerne i organisationen. Selvom vores hovedfokus vil ligge på forandringsagenten, så vil alle dele blive redegjort for og inddraget i analysen såfremt det har relevans.