

Hvorfor er det så svært at få fusioner og større reorganiseringer til at lykkes efter hensigten?

1. Indledning

”Hvorfor er det der med fusioner så forbistret svært”, spurgte en anerkendt topleder os for nogle år siden. Vi befandt os midt i en stor og kompleks international fusion. Han havde gennem sin karriere været dybt involveret i flere af slagsen. Spørgsmålet blev stillet med en smule træthed i stemmen, hvilket vi efterfølgende har fået fuld forståelse for via vores rådgivning og egne fusionsoplevelser.

Spørgsmålet har stadig stor aktualitet, når man arbejder med de faktiske realiteter i de senere års fusioner i den private og offentlige sektor, herunder f.eks. politi- og strukturreformen. Det har motiveret os til at forsøge at give et svar på spørgsmålet, velvidende at der i de konkrete, organisatoriske praksisformer ikke findes ét generelt svar. Det unikke i hver enkelt organisation med særegne omverdensfortolkninger og interne praksisformer får altid en særlig betydning, som spiller stærkt ind på de konkrete kontekster. Trods denne erfaring og viden vover vi med dette ”refleksionspapir” det ene øje med støtte i mange års erfaringsdannelse og ”nørden rundt” i bl.a. psykologernes, hjerneforskernes og filosofernes forskningsresultater – en rejse, som startede rigtigt, da de to skribenter mødte hinanden i fusionen mellem PwC Consulting og IBM i 2002.

Vi gør rede for vores hovedsynspunkt i forhold til ovennævnte spørgsmål (afsnit 2), og dette synspunkt danner grundlag for resten af papiret. Desuden beskriver vi de u hensigtsmæssige tilstande, som vi har iagttaget og været en del af i fusionsprocesser (afsnit 3). Vi giver vores forslag til en professionel model for fusions- og reorganiseringsprocesser (afsnit 4). Endelig præsenterer vi, hvilke basale psykologiske behov og drivkræfter organisationer efter vores bedste overbevisning skal arbejde på at imødekomme i de nævnte faser i fusionsmodellen (afsnit 5).

2. Vores hovedsynspunkt

Selvom virksomheder i stigende grad kommunikerer *It's all about people*, viser mange fusioner og reorganiseringer, at vi har svært ved reelt at leve op til denne HR forståelse. Vi har ikke tilstrækkelig forandringskompetence. Vores hovedsynspunkt i dette papir er, at fusioner og større reorganiseringer skaber uorden og utryghed i vores hjerner. Vores hjerne indrettet på en sådan måde, at den automatisk søger mening og tryghed. Store forandringer skaber derfor menneskelig anspændthed. Vi søger på det synlige eller usynlige plan mening og tryghed, men i forandringsprocesser har vi i praksis i lange perioder ofte dårlige eller umulige vilkår for at finde meningen og opnå trygheden. Roller, ansvar, opgaver og oplevelse af egen værdi var givet og understøttet af vanerne og den gensidige feedback i hverdagens praksis – og pludselig forsvinder hverdagens rammer med en fusion eller en reorganisering. I forvejen er vores hjerner efter manges opfattelse under stort pres i den globaliserede og hastigt forandrende verden, vi lever i. Før oplysningstiden i 1700-1800 tallet havde vi kirken som menings- og tryghedsskaber, når tvivl og uro opstod i vores hjerner. I oplysningstiden søgte vi mening og tryghed via videnskaben og ny teknologi. Nu er vi i den postmoderne tidsalder ude i flydende roller og tilstande, hvor markedet er blevet ”gud”, og vi skal dagligt forstå os selv i forskellige kontekster, rela-

tioner og åbne netværk. Vi må i det hele taget konstatere, at videnskaben ikke har fundet alle svarene på de store eksistentielle spørgsmål, som ofte aktiveres, når fusioner ryster fundamentet under mennesker og organisationer. Vi må endvidere yde vores følsomme og urolige hjerne den retfærdighed, at den moderne psykologi, hjerneforskning, biologi og sociologi ikke har kendt hjernen videnskabeligt i mere end højst 100 år.

Vores påstand er, at vores hjerner i dag generelt er under et meget stort pres, som trækker voldsomt på vores forandringskapacitet. Det kan spænde ben for den forandringslyst, vi ellers ville lægge for dagen. Fusioner og reorganiseringer passer måske ikke så godt ind i vores alment menneskelige tilstand, men ikke desto mindre foregår de i stigende grad og skaber uro. Vi tror selv - eller bliver bildt ind af andre, at vi kan mere, end der er kapacitet til.

Hvis man ikke har forandringskompetence og tilstrækkelig menneskelig modenhed, vil vores hjerne have en tendens til at søge mentale lappeløsninger i fusioner og reorganiseringer for at søge tryghed. Det kan få os til at søge nyt job (flugt), eller profilere os mere i virksomheden, end vi plejer (kamp). Arbejdsgruppen eller afdelingen kan 'lukke sig om sig selv' i indbyrdes afhængighed, holde hyggefanen højt og nægte at erkende realiteterne. Eller arbejdsgruppen kan sætte sin lid til, at der på mirakuløs vis vil underfanges en leder, der vil redde eller frelse organisationen. Nogle af disse reaktioner vil i en vis udstrækning være til stede i alle arbejdsgrupper, men under pres vil tendensen være at disse arketyperiske mønstre får mere plads og gør, at hovedopgaven glider gruppen af hænde. I sådanne tilstande, hvor hjernen ikke har fundet sig til rette med ændringerne, er det ikke mærkeligt, at negative følelser som irritation, vrede, tristhed, irrationelle tanker, søvnløshed og aggressioner får plads i den følsomme hjerne.

3. Når forandringskompetence mangler, opstår der uhensigtsmæssige tilstande i fusions- og reorganiseringsprocesser

Vi oplever, at uhensigtsmæssige menneskelige og organisatoriske tilstande alt for ofte laver ravage i de menneskelige og organisatoriske processer, vi igangsætter for at få fusionen eller reorganiseringen til at lykkes efter hensigten. Vi tror som sagt, at uhensigtsmæssighederne ofte opstår, fordi vores forandringskompetence sjældent rækker til at give den mening og genskabe den tryghed, som vores hjerne grundlæggende søger. Hjernen bliver stresset, når den i langvarige søgeprocesser ikke kan finde ro og retning: Vi forfalder til uhensigtsmæssigheder, som giver os falske holdepunkter med de negative konsekvenser, det har. I det følgende beskriver vi *tendenser*, som vi har iagttaget og været en del af i processer – i rollerne som konsulent, medarbejder, leder, og som vi har forsøgt at blive klogere på via litteratur fra forskellige fagdiscipliner, jf. litteraturlisten. Fordi vi er optaget af hjerneforskningens landevindinger i forhold til at se og forstå, hvordan hjernen påvirkes under ro, aktivitet og pres, anvender vi termen 'hjernen' som overbegreb i de kommende afsnit. Sigtet er, at vi med denne lidt skæve vinkel vil skabe en kærlig forståelse for og accept af de dybe menneskelige behov, som hjernen her bliver bærer af.

a. Hjernen higer efter mening og tryghed

Fusioner og store reorganiseringer er forandringer, der psykologisk set kan sidestilles med private livsbegivenheder som f.eks. alvorlig sygdom, skilsmisse og dødsfald. Livsbegivenheder, der ryster identiteten. Arbejdende menneskers identitet er ofte koblet tæt til rollerne på arbejdsmarkedet. Når der i fusioner stilles spørgsmålstejn ved den arbejdsbaserede del af vores identitet, fordi der er uklarhed omkring roller og ansvar, kommer vi nemt til at føle os 'identitetsløse'. Vi mister følelsen af, at der er en mening med os, vi bliver utrygge, og det påvirker selvværdet og selvtilliden. Fusionen aktiverer den 'irrationelle' del af vores hjerner (amygdala) og kalder på det urgamle 'flygt- eller kæmp' instinkt, samtidig med at den mere udviklede del af hjernen (neocortex) søger at dæmpe de irrationelle reaktioner ved at danne mening, tryghed og ro i rationelle tanker. Hvis fusionsprocesserne ikke imødekommer hjernens behov for mening og tryghed, opstår der psykologisk og organisatorisk anspændthed i fusionsprocessen. Man kan subjektivt opleve fusionen som kaotisk og med uklarhed som det dominerende træk i hverdagen. Det kan hjernen ikke være i, så den vil i den organisatoriske afklaringsproces søge at finde nogle holdepunkter, og disse holdepunkter er ikke nødvendigvis til forandringsprocessens bedste.

b. Hjernen individualiserer kollektive utrygheder

Når fusioner fører til subjektiv oplevelse af kaos, er det helt naturligt, at man søger psykologisk støtte i egen fortid for at hente rationelle holdepunkter. Der er eksempler på, at man kan komme så meget i sine følelsers vold, at man begynder at lede efter sit eksamensbevis for dog at have noget rationelt at holde sig til. Selve handlingen er der ikke noget galt med. Problemet er, at man på det psykologiske plan søger individuelle holdepunkter, som har en tendens til at være bagudrettede - og ikke fremadrettede og med fokus på de kollektive udfordringer, der er i forhold til at skabe den nye organisation. Dette kan være stærkt hæmmende for at finde fremtidige holdepunkter, der viser vej ind i det nye fællesskab, men hjernen kan opnå midlertidig tryghed i individuelle, fortidige holdepunkter.

c. Hjernens grundantagelser om 'det gode' bliver udfordret

Vores hjerner får det rigtig svært, når fusioner og reorganiseringer udfordrer vores udtalte grundantagelser om 'det gode' i organisationen, herunder f.eks. det menneskesyn og den etik og moral, som vi har troet på, at organisationen og dens ledere ville navigere efter. Den tro, som man bevidst og ubevidst har baseret sin adfærd og kommunikation på, bliver testet. Den leder, som man har følt sig sikker på ville tale ens sag, bliver pludselig skiftet ud eller bliver budbringer for en beslutning om, at flytte én selv over i en rolle eller en funktion et andet sted i organisationen, hvor man ikke har lyst til at være. I afklaringsprocesserne, hvor roller og mennesker skal matches på ny i den nye organisation, vil der blive tænkt og talt om mange ting, som man ikke talte om før fusionen eller reorganiseringen. Psykologiske og organisatoriske spørgsmål kan overskygge de svar og holdepunkter, der i forvejen findes i livet – f.eks. kan den frygtbaserede tænkning blive så dominerende i de forandringsramte hjerner, at man glemmer, at man i øvrigt har et godt liv. Man får mad og drikke hver dag, og man har måske familie, ægtefælle og børn og mange andre gode relationer at holde sig til. Den virkelighed har hjernen svært ved at se i vanskelige reorganiseringsprocesser, hvis forandringskompetence og mo-

denhed ikke er veludviklet. Hverdagens gode virkelighedsforståelse kan komme i ubalance på grund af ubalancerne på arbejdspladsen.

d. Hjernen forenkler kompleksiteten med hjælp fra adskillelsens logik

Når hjernen er i ubalance, har rationaliteten begrænset råderum. Tanker og handlinger bliver ofte anderledes end i tryktilstande. Når processer kalder på vores forsvarsbehov 'flygt - eller kæmp' instinktet - f.eks. når stillinger skal fordeles - kan der i hjernen opstå behov for at kategorisere 'de gode og de onde', som vi kender det fra historiefortællingen. Det virkelig uhyggelige her er 'bare', at det er virkelighed. Den følsomme hjerne mangler et 'hjem'. Kampen mellem det rationelle og det irrationelle fortsætter i hjernen. Denne dualisme tager så meget energi, at man som fusionsramt nemt kan komme til at tro på enkle og forenklede beskrivelser af en i øvrigt kompleks virkelighed. Er du på den gode eller onde side i et etisk dilemma, kan den irrationelle del af hjernen spørge os om? Hjernen søger nemlig stadig tryk i noget - om ikke andet så ved at definere sig selv i modsætning til nogle andre, der på nogle punkter adskiller sig fra en selv. Det kan således komme til udtryk ved, at man holder sig til bestemte holdninger eller teorier, f.eks. særlige trosretninger og forklaringer i faglitteraturen om fusioner og reorganiseringer. Eksklusion frem for inklusion bliver omdrejningspunkt. Det viste sig f.eks. ved, at man omtalte kolleger som lyseblå og andre som mørkeblå i nogle fusionsprocesser i PwC/IBM fusionen.

e. Hjernen er ensom, fordi arbejdsmarkedet er individualiseret

Menneskets søgen efter selvrealisering og frihed har bidraget til en stigende individualisme på arbejdspladserne, hvilket f.eks. kommer til udtryk i organisationernes store fokus på selvledelse. Udfordringen er, at vi samtidig søger anerkendelse for vores arbejde i kollektivet – og gerne i en form, der passer til den enkelte. Vi er flokdyr og har også brug for at høre til i et fællesskab. Individualisme og egoisme står imidlertid stærkere i vidensamfundet end de mere kollektive samarbejdsformer i industrisamfundet. Dette paradoks forstærkes i fusions- og reorganiseringsprocesser, hvor fællesskaber opløses, og hvor vores tro på muligheden for at realisere egne mål og ønsker bliver udfordret. Hvis vi har svage fællesskaber, fordi vi har prioriteret selvrealiseringen og frihedsbehovet, bliver vi ekstra sårbare, når vi føler os som offer for forandringsmaskinen. Fællesskabskulturen kan give hjernen noget ro, men udfordringen er, at den historisk står svagere i dag end tidligere.

f. Hjernen glemmer, at vi i vores arbejde er til for andre end os selv

Når fusions- og reorganiseringsprocesserne kører uden anvendelse af tilstrækkelige forandringskompetencer - når der f.eks. ikke er rolleafklaring - bliver vores egoer mere selvoptagede, end de er i forvejen. Hjernens mere eller mindre ulykkelige rejse i sin søgen efter mening, tryk og tilhørsforhold fortærer al energien i hjernens forandringskapacitet, og det rationelle plan, hvor fokus er på hovedopgaven, forlades delvist. Der er ikke mere energi tilbage til at huske på ansættelsens grundvilkår, som handler om, at vi skal yde et stykke arbejde for andre. Det er det, vi får vores løn for. Det koster for virksomheden og det enkelte menneske. Selvom det rationelt er indlysende, at hjernen skal fokusere på opgaverne for kunder og borgere, så længe afklaringsprocesserne kører, så vil det ikke

nødvendigt ske. Egoets søgen efter ny identitet fylder mere end virksomhedens udvikling, eksistens og økonomiske rationale.

g. Hjernens tryghedssøgning har det svært i vores overfladekultur

Organisationskulturer er ofte præget af pænhed, konfliktskyhed og jantelov i forskellige blandingsformer. Vi har oplevet, hvor svært det er at komme ind til sagens kerne, når disse kulturelementer i forskellige kulturformer hæmmer en åben samtale om udfordringerne. I fusions- og reorganiseringsprocesser mangler der således ofte et kulturelt grundlag for at tale om og sætte ord på de frustrationer, som hjernen giver os i dens evige søgen efter holdepunkter. Hensynstagen til enkeltpersoner og tilbageholdelse af ledelsehandlinger dækker ofte over en organisationskultur, hvor man af kulturelle årsager ikke er i stand til at gå ind i dæmonerne og få talt om frygt for fremtiden m.v.

h. Frygt i hjernen vanskeliggør god ledelse og prioritering

En af os spurgte for mange år siden en højt placeret leder: Hvad er den vigtigste forudsætning for at blive en god leder? Han tænkte sig grundigt om og sagde: "Du skal have set døden i øjnene." Når man tænker over denne sætning, kan man sparke den til side med argumentet, at det er nonsens, men giver man den lidt mere refleksionsplads, giver udsagnet mening især i fusions- og reorganiseringsprocesser. Den gode leder er "livsklog". Den gode leder ser og erkender dæmonerne og er i stand til at være nærværende og autentisk. Den gode leder formår at træde i karakter og at skabe frygtløshed skabe rammer med frygtløshed, der giver tryghed til de følsomme og frygtsomme hjerner. Der er kun én, som man kan holde sig til, og det er ens leder. Lederen må være visere og stærkere som menneske end dem, han/hun skal lede i fusions- og reorganiseringsprocesserne – og dermed skabe tryghed sammen med medarbejderne i individuelle samtaler og i fællesskabet. Lederens egen usikkerhed må ikke udstilles for fællesskabet og medarbejderne, men skal håndteres på anden vis. Han/hun skal trække på al relevant livserfaring i lederrollen, for det ligger i rollens 'opdrag' og dermed også i medarbejdernes forventninger, at de kan hente vejledning og tryghed i lederrollen. Vi er klar over, at ovennævnte beskrivelse af den gode leder tenderer det idealiserede, og at vi som ledere i den virkelige verden rammes af tvivl, usikkerhed, pres m.v. Ledere må derfor til stadighed sørge for at være i dialog med sin leder eller med et ledernetværk om disse erfaringer. Desuden må lederen have nogle konkrete metoder at støtte sig til i arbejdet med forandringsprocesser.

4. Model for håndtering af fusions- og reorganiseringsprocesser

Vi viser i dette og næste afsnit en model, som kan hjælpe os med at håndtere fusions- og reorganiseringsprocesser på en måde, som tilgodeser både organisationens og menneskenes behov. Modellen består af 4 afklaringsfaser: Involvering, beslutning, implementering og evaluering og 4 basale psykologiske behov/drivkræfter, som vi mennesker har med os som en del af vores evolutionære arv. Hvis disse behov tilgodeses, er vi sandsynligvis kommet langt med hensyn til at skabe mening og tryghed. Modellens sigte er at skabe bedre resultater ved at formindske angstproduktionen i vores hjerner og gestalte 'tilpas forstyrrende' forandringsprocesser, hvor vores frontallapper kan træde i funktion.

Afklaringsfaserne:	Involvering (1)	Beslutning (2)	Implementering (3)	Evaluering (4)
4 basale psykologiske behov/drivkræfter, som vi har med os som en del af vores evolutionære arv:				
A. At opnå noget (To Achieve)				
B. At knytte bånd (To Bond)				
C. At forstå og at blive forstået (To Comprehend)				
D. At forsvare sig (To Defend)				

De 4 afklaringsfaser i modellen

Ad 1. I involveringsfasen giver vi principielt afkald på vores formelle roller. I respekt for den store indre og ydre kompleksitet, som organisationer bor i, skal alle kompetencer foldes ud i en åben dialog med mulighed for dyb uenighed. Kreativitet, idérigdom og innovation er i fokus og udleveres på basis af vedtagne spilleregler, som f.eks. kunne være værdierne åbenhed, ærlighed, tillid og respekt, fordi vores erfaring har lært os, at disse værdier tilsammen giver noget særligt. Det er et krav til ledelsen, at man afholder sig fra at bruge den formelle lederrolle til andet end at sikre, at alle bliver hørt, og at mangfoldigheden udfolder sig i en god proces.

Ad 2. I beslutningsprocessen tager alle deres formelle kasketter på igen, og ledelsen skal vise sin modtagelighed i forhold til de input, der er givet til beslutningsgrundlaget fra fase 1. Med den viden, man havde i forvejen, suppleret med den nye viden man har fået foræret i involveringsfasen om organisationens samlede kapacitet, træffer ledelsen en beslutning, som passer til den ønskede retning og optimale anvendelse af kapaciteten i organisationen. Følgende krav skal gælde for lederen i fase 2. For det første er lederen til for organisationen og må ikke være båret af egne interesser. For det andet handler det om organisationens positive udvikling. For det tredje er det kunderne eller borgernes skatte kroner, man lever af, og som organisationen derfor skal betjene. For det fjerde skal lederen have stærkt fokus på, hvilken kultur og kapacitet der skal til for at nå de menneskelige og forretningsmæssige mål. Selve beslutningen skal være klar, dyb og skarp indeholdende alle nødvendige prioriteringer. Dømmekraft, uselvished, frygtløshed og fri tænkning er afgørende kompetencer for beslutningskvaliteten. Vi ser desværre ofte konfliktskyhed og frygtsomhed hos ledere, hvilket har stor negativ betydning for menneskelige og forretningsmæssige spørgsmål.

Ad 3. I implementeringsfasen skal beslutningerne udføres i praksis af medarbejdere og ledere. Ofte har man i organisationen en forestilling om, at det sværeste er overstået med punkt 1 og 2. Men nej - nu stiger spændingskurven i organisationen, fordi folk skal ændre adfærd og gøre noget andet, end de plejer. Ikke alle kan få deres ønsker opfyldt, sådan som de er formuleret i fase 1. Den konkrete ledelsesmæssige legitimitet, som er givet lederen i situationen, forpligter denne til at være skarp på opgaveudførelsen efter den nye beslutning. I implementeringen skal lederen virkelig træde i karakter og anvende alt, hvad der er i den menneskelige og professionelle rygsæk. I forhold til den strategiske og operationelle hovedlinje i beslutningen, så skal lederen skabe psykologisk ro og strategisk retning i implementeringsarbejdet. Reaktionen og spørgsmål skal håndteres ud fra organisationens forretningsmæssige og menneskelige udviklingsmål baseret på viden fra fase 1. Den følsomme hjerne kræver hele tiden opmærksomhed og især i implementeringsfasen, hvor vaner skal aflæres og nye bygges op, samtidig med at nye opgaver i organisationen er i fokus i operationel form. Lederen skal i fællesskabet kommunikere strategien ud til alle. Samtidig skal lederen indgå i dialog med enkeltpersoner, som har det svært i implementeringen, for når vi føler os set, hørt og forstået, opstår viljen til forandring – også selvom vi ikke får vores vilje. U hensigtsmæssige reaktioner fra enkeltpersoner må ikke dominere helheden i *fællesskabet* i denne anstrengende og krævende udførelsesfase (det må helt legitimt fylde i fase 1).

Ad 4. I evalueringsfasen drøftes alle aktiviteter og processer med henblik på at opnå læring og indsigt i forhold til fremtidige afklaringsprocesser.

De 4 faser indeholder 4 forskellige samarbejdsformer, hvortil hører forskellige roller. Forskellen i rollerne blandt ledere og medarbejdere skal afspejle organisationens professionelle behov, og rollerne skal udfyldes på en sådan måde, at de tilgodeser menneskets basale psykologiske behov og anvender dem som menneskelige drivkræfter i de 4 forandringsfaser, som bør danne ramme om en professionel fusion eller reorganisering.

5. Hvilke afgørende psykologiske behov skal håndteres i faserne?

I hver af de 4 faser kommer menneskets basale psykologiske behov til udtryk i forskellige former alt afhængig af, hvordan de ledelsesmæssigt bliver håndteret. Hvis den samlede proces håndteres af en professionel leder med forståelse for behovene, kan de psykologiske og organisatoriske transformationsprocesser omsættes til positiv energi for virksomheden og den enkelte. De menneskelige behov er drivkræfter, der skal anvendes positivt i forandringen. Det er essentielt, at vi ved, at viljen til forandring opstår, når vi føler os set, hørt og forstået som medarbejder og som leder.

I de 4 faser skal lederne have en god fornemmelse af medarbejdernes måde at udleve de 4 grundlæggende psykologiske behov på, men vægtningen af de forskellige behov fra ledelsens side afhænger af situationen, konteksten, personerne, kompetencerne og af, hvad omverdenen byder på. Nedenfor beskrives et forløb, som er baseret på gennemførte processer.

Fase 1: Involveringsfasen eller 'Jeg-fasen' og menneskets 4 basale psykologiske behov/drivkræfter

Hvordan imødekommer vi menneskers basale psykologiske behov i involveringsfasen? Hvordan får vi i involveringsfasen anvendt de basale menneskelige drivkræfter? Når vi ser tilbage på de mange fejl, vi har set i opbygningsfasen, så handler det om at være modig nok til at give fuld frihed for at få energi, følelser og kompetencer i åbent og anerkendende spil i organisationen. Med respektfuld lytning skal alle de forskellige følelser og holdninger frem i lyset, således at der bliver noget at arbejde med i involveringsfasen. Ofte bliver man overrasket over, hvor meget potentiale der er i organisationen. Vores påstand er, at man i de normale og ofte kedelige tilstande anvender ca. 10 – 20 % af den samlede menneskelige kapacitet i organisationen.

4 basale psykologiske behov/drivkræfter, som vi har med os som en del af vores evolutionære arv:	Fase 1: Involveringsfasen eller 'Jeg-fasen'
A. At opnå noget (To Acquire)	Hvad er vigtigt for mig? Hvad kan jeg vinde ved det nye?
B. At knytte bånd (To Bond)	Hvilke fællesskaber skal jeg være i?
C. At forstå og at blive forstået (To Comprehend)	Hvorfor skal det nye ske? Hvad er den overordnede mening?
D. At forsvare sig (selvopholdelsesdriften) (To Defend)	Hvilken hovedopgave og rolle får jeg i det nye? Hvordan bliver jeg hørt og får indflydelse? Hvor går grænserne mellem mine opgaver og de andres?

I afdelingen Strategy and Change i IBM oplevede vi selv i rollerne som leder og medarbejder, hvilken effekt det havde at lukke op for energierne ved at tage nogle dage væk fra 'slipsemiljøet'. Eksempelvis var der en hardcore IT-strateg, som var fantastisk til yoga og meditation, hvilket vi så anvendte i strategigruppen. Det fik en stor betydning for kulturobygningen og blev frem for alt beviset på, at lederen syntes, at det var godt, at man kunne vise og bruge det, man har, uanset konventionerne i organisationen. Det, vi reelt fik arbejdet med, var grundspørgsmål, som forholder sig til menneskets behov og drivkræfter.

Vigtigheden af at lytte intenst i denne fase kan ikke understreges nok. I Otto Scharmers bog om *Teori U* forklares hvorfor. Typisk opstår der en dybereliggende forståelse af fagligheden, når man arbejder i dybden i involveringsfasen.

Fase 2: Beslutningsfasen eller 'Organisations-fasen' og menneskets 4 basale psykologiske behov/drivkræfter

Når fase 1 er vel gennemført, vil der foreligge et beslutningsgrundlag, som ledelsen skal bruge i beslutningsprocesserne. En god leder har evnen til at modtage informationer fra medarbejdere og andre interessenter og reflektere over dem. Det vil sige, at fase 1 under alle omstændigheder har en betydning for kvaliteten i beslutningen. Hvis lederne træffer en beslutning, som umiddelbart ikke ser ud til at indeholde noget fra fase 1, skal lederen huske at kommunikere det. I fase 2 når man frem til noget, der kunne ligne en beslutning. Det sker typisk, når der har været en reel dialog, hvor der har været tid og kompetence til med hjerte og hjerne at se forskellige perspektiver i en given situation og til sam-

men at lade løsningsidéerne udkrystallisere sig i dialogen. Den gode leder skal med sin modenhed og dømmekraft a) kunne lade holdbare idéer fra fase 1 blive til løsninger for organisationen og b) træffe sine egne beslutninger, hvis involveringsfasen ikke har ført holdbare løsninger med sig. I disse beslutningssituationer skal lederen træde i karakter og prioritere, og typisk kan lederen opleve en menneskelig ensomhed, som samtidig indeholder indeholde kimen til gode strategiske beslutninger for organisationen – velvidende, at der heri ligger menneskelige og forretningsmæssige fravalg. Uden etik bliver beslutningsfasen uprofessionel og en umoden magtmarkør, hvilket vil påvirke organisationens omdømme, herunder en række organisationsstrategiske spørgsmål som rekruttering, fastholdelse og i det hele taget den ledelsesmæssige legitimitet.

4 basale psykologiske behov/drivkræfter, som vi har med os som en del af vores evolutionære arv:	Fase 2: Beslutningsfasen eller 'Organisations-fasen'
A. At opnå noget (To Acquire)	Hvad er vigtigst for organisationen? Hvad vil organisationen vinde ved det nye?
B. At knytte bånd (To Bond)	Hvilke fællesskaber skal der være i og uden for organisationen, og hvordan skaber vi dem?
C. At forstå og at blive forstået (To Comprehend)	Hvorfor skal beslutningen træffes? Hvad er rationalet?
D. At forsvare sig (selvopholdelsesdriften) (To Defend)	Hvad er meningen med organisationen i det nye? Hvordan skal organisationen definere sig i modsætning til konkurrenterne eller andre fællesskaber 'derude', som kan true organisationens eksistens?

Som det fremgår af oversigten, efterleves 'A, B, C og D' behovene i fase 2 ved, at lederen eller ledergruppen stiller sig organisatoriske spørgsmål (og ikke individbaserede spørgsmål). Skarpheden ligger i, at man ikke blot spørger, hvad der er vigtigt, men hvad der er *vigtigst* for organisationen. Denne skarphed er det vigtigt at fastholde af hensyn til at opnå beslutninger, der handler om organisationen og ikke om enkeltpersoners ønsker, krav og forventninger til fremtiden. Beslutningsfasen er grundlæggende set anderledes end involveringsfasen.

Fase 3: Implementeringsfasen eller 'Vi-fasen' og menneskets 4 basale psykologiske behov/drivkræfter

I forbindelse med en større rationaliseringsproces i en stor koncern skete det, som ikke må ske. En velfungerede topleder kom under så meget tidspres ovenfra i den internationale organisation, at han implementerede en del af en rationaliseringsbeslutning ved at sende en besked om en afskedigelse via sms til den pågældende medarbejder. Vedkommende endte med at blive flyttet til en anden afdeling, men det invaliderede for altid lederens legitimitet i den pågældende organisation.

Gode implementeringer, som ofte indeholder ubehagelige beslutninger, skal lige som involverings- og beslutningsprocessen efterleve A, B, C og D behovene.

4 basale psykologiske behov/drivkræfter, som vi har med os som en del af vores evolutionære arv:	Fase 3: Implementeringsfasen eller 'Vi-fasen'
A. At opnå noget (To Acquire)	Hvordan opnår vi allerede besluttede mål?
B. At knytte bånd (To Bond)	Hvordan skal teammedlemmerne samarbejde om opgaverne?
C. At forstå og at blive forstået (To Comprehend)	Hvordan sikrer vi gensidig forståelse i opgaveløsningen?
D. At forsvare sig (selvopholdelsesdriften) (To Defend)	Hvilke roller, hvilket ansvar og hvilken bemyndigelse skal der gives, for at implementeringen kan lykkes?

Vi ved fra offentlige og private praksisformer, hvor svært det er at få beslutninger ført ud i livet. Kort sagt handler det om, at 'vanespor' i hjernen skal ændres til nye vaner. Hvis vi var maskiner, kunne vi omprogrammeres, men det kan mennesker ikke. Vores hjerner er ikke indrettet til at ændre adfærd fra den ene dag til den anden. Fra ledercoaching ved vi, at mange frustrationer opstår i feltet mellem beslutning og implementering, fordi ledere kommer til at antage, at beslutninger kan installeres, som om det var et nyt program. Vi ved godt, at 'ting tager tid', men vi kommer til at glemme det, når vi har været igennem en krævende involverings- og beslutningsproces. Der har typisk været mange tanker, følelser og kompetencer i spil, og der opstår en mathed i organisationen. Ledelsen ønsker at få tingene overstået, så man kan komme videre. Nye roller og udfordringer, som skal håndteres af medarbejdere og ledere i den nye organisation giver frustrationer, fordi hjernerne ikke er kommet i gear endnu – og til sidst opstår der mange gange spændinger i organisationen, som langt overstiger de 2 foregående faser. Folk begynder at tale om de gode gamle dage. Både ledere og medarbejdere får på ny opbygget forestillingen om effektiviteten i hierarkiet og skriger efter 'en stærk mand', der kan klare det hele. I denne organisatoriske spænding er der meget stor risiko for, at organisationen oplever både mental regression og virksomhedsmæssig recession. De 8 forandringsdynamikker (side 2-5) kan nemt komme ind og overtage dagsordenen – også fordi ledelsen på dette tidspunkt måske er ved at miste energien af menneskelige og kapacitetsmæssige årsager. Vedholdenhed og et klart blik for det langsigtede er afgørende for succes. Her skal ledelsen i overført betydning køre 'forandringsbilen' i mørke og både have det lange og det korte lys på for at kunne håndtere implementeringsprocessen.

I denne fase skal lederen vedholdende og dagligt kommunikere på en sådan måde, at de nye mål, de nye teams, den nye mening og de nye rolle- og ansvarsfordelinger, jf. de 4 spørgsmål i skemaet ovenfor, 'grundfældes' i organisationen. Man må ikke forvente, at medarbejderne elsker en – heller ikke i denne fase! Lederen skal med sin strategiske retning indiskutabelt kræve, at folk giver flere svar, end de stiller spørgsmål, af hensyn til kunder, borgere og kolleger, men der skal altid være plads til bilaterale drøftelser, hvis der er behov for det. Helhedskommunikationen er afgørende: Involverings- og beslutningsprocessen er gennemført.

Fase 4. Evalueringsfasen

I evalueringsfasen evalueres på 2 niveauer: Det individuelle og det organisatoriske - velvidende at begge niveauer har været i fokus i de 3 foregående faser.

Det er typisk i denne fase, at man har gang i mange andre spændende projekter, og hvor spændingen i organisationen måske også er ved at stige. Ikke desto mindre er det afgørende vigtigt netop for andre projekter, at man har mod til at gennemføre evalueringsfasen, fordi man i implementeringsfasens fokus på målopfyldelse og roller ikke får drøftet tingene, som man gjorde i fase 1. Antageligt er det vel 80 %, der ikke gennemfører evalueringer, hvilket er synd for organisationen og dens medlemmer, fordi det netop er her, læringen af gennemførte handlinger ligger. Hvorfor gjorde man, som man gjorde? Hvilke tanker og forestillinger lå bag? Den gode leder og medarbejder har fortalt det undervejs, men i 'kampens hede' hører man ikke så godt, som når tiden er sat af til at lytte, når projekterne er gennemført. Livet forstås baglæns, men leves forlæns, som Søren Kirkegaard formulerede det.

Jan Nørgaard, Bodil Mørck og Anne Quistgaard

Litteraturliste

Baumann, Zygmunt: *In Search of Politics*, Polity Press, 1999

Bion, Wilfred R.: *Erfaringer i grupper*. Hans Reitzels Forlag, 1993

Davidsen-Nielsen, Marianne og Nini Leick: *Den nødvendige smerte, om tab, sorg og adskillelsesangst*, Hans Reitzels Forlag, 2003

Frank, Lone: *Den femte Revolution, Fortællinger fra hjernes tidsalder*, Gyldendal, 2007

Kirkeby, Ole Fogh: *Ledelsesfilosofi – Et Radikalt normativt perspektiv*, Samfundslitteratur, 2003

Kirkeby, Ole Fogh: *Organisationsfilosofi – et studie i liminalitet*, Samfundslitteratur 2001

Kringelback, Morten L.: *Hjernerum, Den følelsesfulde hjerne*, Peoples Press, 2006

Lund, Henrik Stampe: *Dømmekraft*, Tiderne Skifter, 2006

Nohria Nitin, Boris Groysberg and Linda-Eling Lee: *Employee Motivation – A powerful New Model*, Harvard Business Review, July-August 2008

Schein, Edgar H.: *Organisationskultur og ledelse*, Valmuen, 1994

Scott, Richard W.: *Organizations: Rational, natural and open systems*, Thousand Oaks, CA 1987

Scharmer, Otto C.: *Teori U – Lederskab der åbner fremtiden*, Ankerhus, 2008

Thielst, Peter: *Det gode – Etik og moral*, Det lille Forlag, 2006

Thygesen, Niels, Steen Valentin og Sverre Raffnsøe: *Tilliden og Magten*, Børsens Forlag, 2008

Zachariae, Bobby: *Stresskompetence*, Rosinante, 2004