



# Tænk baglæns! Forandringsteori i strategisk ledelse

*Af Søren Hornskov*



Strategisk tænkning handler om at tænke en fremtid og sætte mål for, hvordan vi når frem til den.

Det lyder simpelt, men alle ledere ved, at det er vanskeligt: Det er kun i sjældne tilfælde klart og tydeligt, hvor vi skal hen, og hvordan vi kommer derhen. I de fleste tilfælde er der mange forskellige ideer om hvad fremtiden bringer, og hvordan vi mest effektivt skaber en positiv udvikling for organisationen. Det betyder, at vores forsøg på at tænke en fremtid ofte strander i kompleksitet.

Denne mangfoldighed er et resultat af, at vi som medlemmer af en organisation ofte har vores egne ideer om, hvordan organisationen kan - eller ikke kan - gøre en forskel i verden. Disse ideer er vores "kæpheste".

Samtidig har vores omverden også deres egne "kæpheste" eller forventninger til den forskel, vi kan og bør gøre for brugere og interessenter. Organisationer, som har ambitioner om at skabe positive forandringer i samfundet, vil derfor skulle trives i en kompleksitet, som skabes af andre organisationers ambitioner for de samme forandringer.

Hvis denne mangfoldighed står i vejen for at prioritere, sætte fælles mål og arbejde på tværs i en organisation, kan det sætte organisationen i stå. Vi kan have brug for at finde sammen om en forståelse af, hvordan vi realiserer de mål eller den impact i samfundet, som vi ønsker eller har som opgave i vores organisation.

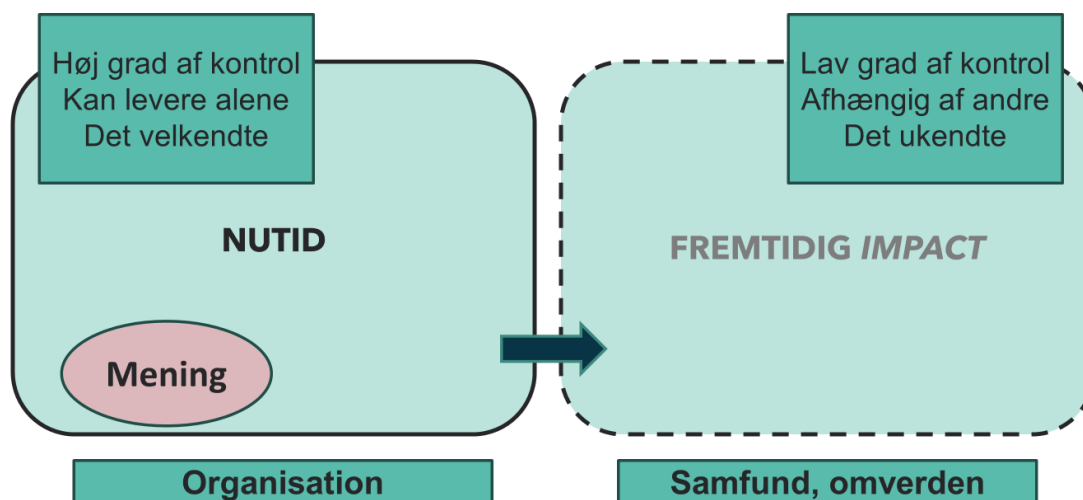
Forandringsteori handler om, hvordan vi tænker en sammenhæng mellem fremtiden og alle de forskellige ting, vi går og laver. Det er et teoretisk perspektiv, som tager udgangspunkt i at mennesker er styret af 'teorier' om verden, som næsten altid er mere indlysende for dem selv, end de er for andre (Funnell og Rogers 2011, Serrat 2017). Vi har hver vores 'kæphest', og vi er sjældent enige om hvordan verden hænger sammen og hvordan den bør udvikle sig.

Det er der ikke i sig selv noget problem i. Vi er forskellige som mennesker. Men der ligger et potentiale i at undersøge, om vi kan dele teorier om forandring som en vej til at understøtte samarbejde og fælles prioritering. Det kan vi gøre, hvis vi tænker forandringsteori sammen med strategi. Lad os se på en model for, hvordan det kan se ud.

## **Veje til at gøre en forskel: "for at"-logikken**

Mange organisationer arbejder med at udvikle strategier, som kan vise og begrunde hvordan de vil gøre en positiv forskel i samfundet. Det gælder ikke mindst forsknings- og uddannelsesinstitutioner, som skal vise, hvordan de bidrager til at løse samfundets problemer.

Udfordringen for mange organisationer er, at det er vanskeligt at beskrive, præcis hvilken positiv forskel de vil gøre. Der er som sagt ofte mange kæpheste i manegen, ligesom organisationen næsten altid er afhængig af partnere og interessenter for at realisere deres ambitioner. Den fremtidige effekt kan derfor fremstå ret uklar. Det kan vi illustrere sådan her:



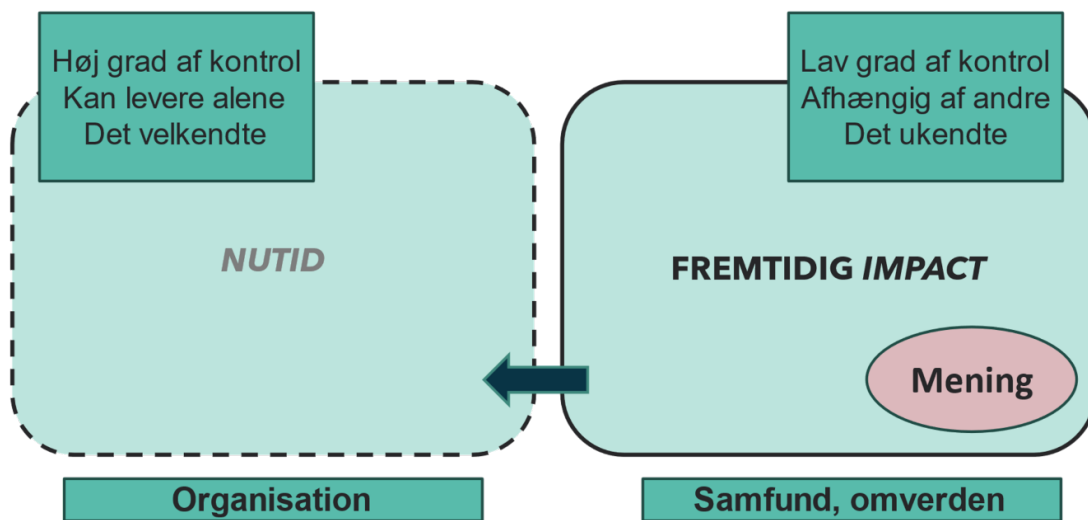
Mens højre side, som handler om impact i samfund eller omverden er utydelig, er der ofte mere klarhed på venstre side. Her, i nutiden, ved vi hvad vi laver, og vi har ikke behov for at begrunde det, vi gør, i forhold til impact. Det opleves ofte meningsfuldt at arbejde indenfor de givne budgetter og med de velkendte indsatser. Det betyder, at vi ofte begynder til venstre, i det velkendte, hvor vi har fuld kontrol. Det føles trygt og meningsfuldt, men det betyder, at der er mange forandringer, som er umulige at gennemføre.

Forandringsteorien udfordrer denne måde at tænke på. Den beder os om at blive mere tydelige på effekterne af de ting, vi gør. Hvad er effekterne af vores indsatser? Forskningen siger, at vi skal opstille solide og realistiske årsagskæder, som forbinder indsatser i nutiden med impact eller outcomes i fremtiden (Serrat 2017). Serrat kalder det "for at"-logikker: Vi skal vælge de indsatser, som øger sandsynligheden for at vi kan nå de udfald, som vi ønsker at se i fremtiden. Og omvendt: hvis de indsatser, vi gør, ikke har de effekter, vi ønsker, så skal vi vælge nogle andre.

Det er vigtigt at understrege, at vi ikke taler om årsager som en form for naturlove. I de fleste tilfælde ved vi ikke, om vores indsatser med sikkerhed fører til bestemte udfald. Serrat taler om 'sequence of logically linked events', dvs. en række begivenheder, som vi kan argumentere for, vil få en bestemt effekt, ud fra vores erfaringer og viden om, hvordan forandring opstår i en bestemt social sammenhæng (2017: 239). Tænk på kæpheste igen - der kan være både stærke og mindre stærke argumenter for hvorfor en bestemt indsats skulle virke i den konkrete sammenhæng.

## Strategi som læringsproces

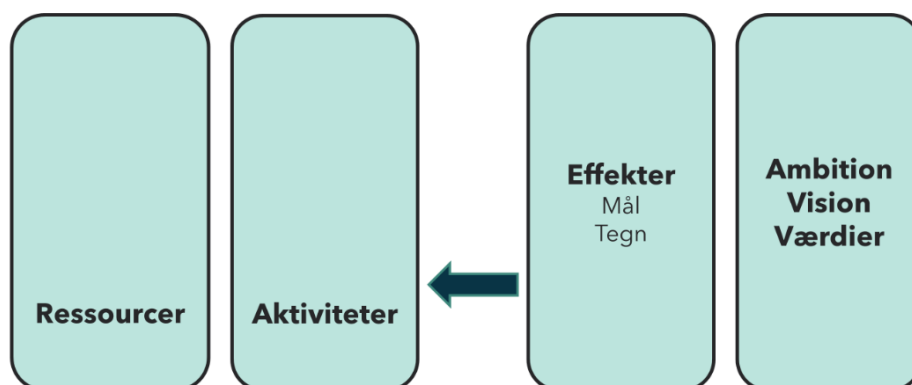
Og hvordan skal vi så skabe disse kæder, som forbinder nutid og fremtid? Forandringsteorien peger på, at enhver strategisk udviklingsproces også er en læringsproces. Vi skal lære, hvad vores bidrag kan blive, og hvilke indsatser som faktisk skaber disse effekter. For at fremme vores læring siger teorien, at vi med fordel kan eksperimentere med at vende årsagskæden om. Vi skal begynde med impact-siden og forsøge at gøre den klar og indlysende for os, og så være åbne for at venstresiden - vores måde at gøre tingene på i dag og i første skridt i en strategisk transformation - måske ikke er det rigtige udgangspunkt for at gøre en forskel i fremtiden (Flyvbjerg og Gardner 2024).



## En forandringsteoretisk grundmodel

Hvis vi lykkes med at vende årsagskæden om og gøre impact-siden meningsfuld, har vi en chance for at overkomme vores bias mod venstre side af modellen.

Vi kan opstille en forandringsteoretisk basis-model, som sætter lidt flere overskrifter på elementerne i en årsagskæde (Mills 2019, Funnell og Rogers 2011). Modellen kan bruges til at visualisere strategisk udvikling:



Modellen sammenkæder en **ambition** - det fjerne formål for organisationen - med plausible **effekter** indenfor en bestemt tidsperiode. Dermed har vi højre side, impact i fremtiden, på plads.

Med det udgangspunkt kan vi flytte blikket til **aktiviteter** og **ressourcer**. Vi spørger nu: Hvilke aktiviteter og indsatser skal vi sætte i gang 'for at' skabe de effekter, vi ønsker? Og hvilke ressourcer kræves 'for at' gennemføre disse indsatser?

Det er vigtigt at understrege, at elementerne i basismodellen aldrig matcher kompleksiteten i praksis. Social praksis er emergent og lader sig ikke reducere til en simpel, linær model, som vi kan forstå i første øjekast (Rogers 2008, Mills, Lawton, Sheard 2019). Men der ligger en ledelsesopgave i at forenkle den komplekse sociale verden på en måde, som tillader os at tale om den. Ledelse er med andre ord forpligtet på at skabe klarhed i en fornuftig balance med den faktiske kompleksitet i organisationen. Det er ikke kun en forudsætning for at kommunikere hvad virksomheden vil, men også en forudsætning for at skabe læringsprocesser med afsæt i forandringsteorien.

Det betyder, at der vil være behov for at ændre modellen, så den passer til den enkelte organisation. Måske skal der være boks mellem effekt og vision, som beskriver pejlemærker som en form for målsætninger på et højere abstraktionsniveau end målsætningerne for effekt? Eller måske er det relevant at have flere typer aktiviteter, fx kerneopgaver og læringsprocesser?

## Den gode proces

Vi skal med andre ord være omhyggelige med at rumme hensyn til både kompleksitet og klarhed. Derfor er det vigtigt at bruge modellen i processer, der engagerer deltagerne, og er forpligtede på at bruge deres erfaringer. Hvis deltageres perspektiver bliver overset eller udgrænset af samtalen, vil forandringsteorien blive mindre effektiv – og risikere aldrig at blive legitim i organisationen.

Den canadiske forfatter Adam Kahane (2012) anbefaler at tilrettelægge inkluderende, kreative og målrettede processer i fire trin: Først skal vi sammensætte en gruppe, som både kan udvikle et realistisk bud på fremtidig impact OG føre den ud i livet. Deltagerne skal hjælpes til at føle sig trygge i gruppen, så de bliver aktive i processen. Dernæst skal vi undersøge organisationens situation og vilkår. Det kan handle om muligheder og trusler i omverdenen, om eksisterende strategiske hegnsplæer eller hvad der er relevant i den konkrete situation. På baggrund af undersøgelsen kan gruppen på tredje trin begynde at finde nye muligheder for at gøre en forskel i fremtiden. Det kræver en kreativ proces, som trækker på al den erfaring og viden, som findes i gruppen. Til sidst kan gruppens ideer prioriteres og omsættes i handling. Det kan ske i form af en eller flere nye, robuste årsagskæder, som kan bruges i ledelse og styring.

Lad os tage et eksempel: Et universitetsinstitut har en ambition om at uddanne fremtidens talenter indenfor sit fagområde. For at arbejde frem mod dette fjerne mål vil ledelsesteamet uddanne en ny type kandidater, der bliver eftertragtede på arbejdsmarkedet indenfor de næste fem år. Det er en effekt, som instituttet kan måle på. For at gøre kandidaterne mere attraktive beslutter ledelsen at igangsætte et talentprogram på tværs af instituttets uddannelser og i tæt partnerskab med aftagere i industrien. Det vil kræve en omlægning af budgettet at gennemføre denne indsats – og nye kompetencer til underviserne.

## Konklusion

Den forandringsteoretiske tilgang kan være værdifuld for organisationer, som søger at skabe overblik og sammenhæng mellem deres ønskede fremtid og deres indsatser i nutiden. Det giver dem et redskab til at tale med hinanden om fremtiden, at omsætte deres ambitioner i handlinger og ikke mindst at teste, om deres 'sequences of events' er realistiske og robuste.

Tilgangen er velegnet til at understøtte en læringsorienteret tilgang til strategisk ledelse. En organisation eller et ledelsesteam kan hjælpe hinanden til at skabe et videns- og erfaringsgrundlag for modellen, som øger sandsynligheden for at den fungerer i virkeligheden.

På den måde bevæger vi os fra individuelle "kæpheste" til fælles modeller for strategisk udvikling. Men det kræver omhyggeligt planlagte processer, hvor deltagerne lytter til og accepterer hinandens bidrag – og en grundig kortlægning af vidensgrundlaget for den 'sequence of events' som vi opstiller.

## Referencer

Flyvbjerg, B., & Gardner, D. (2024). *How Big Things Get Done*. Macmillan.

Funnell, S. C., & Rogers, P. (2011). *Purposeful Program Theory*. Jossey-Bass.

Kahane, A. (2012). *Transformative Scenario Planning. Working Together to Change the Future*. Berrett-Koehler Publishers.

Mills, T., Lawton, R., & Sheard, L. (2019). Advancing complexity science in healthcare research: the logic of logic models. *BMC Medical Research Methodology*, 19(1), 55.

Rogers, P. J. (2008). Using Programme Theory to Evaluate Complicated and Complex Aspects of Interventions. *Evaluation*, 14(1), 29-48.

Serrat, O. (2017). *Knowledge Solutions*. Springer.

## Forfatteren bag

### **Søren Hornskov**

*Chefkonsulent i Mobilize*

Søren har en baggrund som både leder og forsker. Det betyder, at han både ved, hvad det vil sige at være leder, og hvilken viden ledere kan bruge i praksis. Den kombination sætter Søren i stand til at finde god viden om ledelse og organisering, som kan omsættes i udvikling hos kunderne.

