

## **Fornyelsens drivkræfter og kultur**

*af civilingeniør Hans Mikkelsen, Prodevo ApS*

Sædvanligvis begrundes fornyelser i virksomheden med omverdenens pres og muligheder. De fremstår som drevet af nødvendigheden - en ydre drivkraft. De klassiske nøgleord er konkurrence, teknologiskift, markedsskift, politiske skift, konjunkturskift, ændrede ressourcer og ændrede holdninger i omverdenen. De omsættes til kravet/ønsket om overlevelse, som fælles mål for interessenter i fornyelsen.

Ingen tvivl om, at accepten af fornyelsens nødvendighed lettere opnås, når virksomheden - eller en del af den - åbenlyst er truet på livet. Lidt vanskeligere kan det være, hvis truslen ikke er tydelig, eller hvis man vil bringe sig i front.

Nogle chefer oplever, at dette ydre pres må være til stede hele tiden, så de konstant må opvise aktivitet, som kaldes fornyelse. De kan blive hyperaktive og glemme at skelne mellem aktivitet, forandring og fornyelse. Herved forfejles målene om ydre effekt, og der kan ikke tales om reel fornyelsesevne.

### **1. Ildsjæle - fornyelsens energikilder**

Fornyelse kan ske under pres, men risikoen er, at den iværksættes for sent, og pres er ikke en pålidelig energikilde. Energien må findes inde i virksomheden - hos dens ildsjæle.

Ildsjæle besidder lystens indre drivkraft. De drives af:

- Vinderkultur - ønsket om anseelse eller om at opnå personlig tilfredshed ved at være foran
- Bjergbestigerkultur - den personlige tilfredsstillelse ved at klare nye udfordrende opgaver
- Virketrang - for nysgerrige, visionære og missionerende sjæle er det nok at få anvist et arbejdsfelt, så er de allerede igang
- Ønsket om sikkerhed og uafhængighed - det er tiltalende for mange og kan i sig selv anspore til ihærdig indsats

I en virksomheder har jeg mødt to ildsjæle, begge på det tekniske område. Den ene var dybt engageret i at sikre, at virksomhedens første leverance af et nyt produkt (et større procesanlæg) blev en succes. Det var en personlig indsats, bl.a. med langvarige ophold på installationsstedet i udlandet, hvilket skabte en del problemer med hensyn til hans samtidige ledelse af virksomhedens konstruktionsafdeling. Men leverancen blev en succes. Han avancerede til teknisk chef.

Den anden er en "problemknuser". Han havde fået tre "problemprodukter" bragt på plads med hensyn til industriel produktion - og kreativiteten blomstrede, ikke blot hos ham selv, men i lige så høj grad hos hans medarbejdere og hos andre, som han bad om bidrag fra. Han kan hellige sig en opgave døgnet rundt i perioder. Det ville være spild at gøre ham til topchef - men han var tilsyneladende også tilfreds med den belønning, som findes i, at opgaverne lykkes.

### 5 drivkræfter for fornyelse

- Har opgaven til formål at skabe fornyelse/forbedring
  - Forpligtelse i kraft af stilling
  - Pålagt opgave (f.eks. projekt)
  
- Ydre pres for effektivitet/kvalitet/produktivitet
  - Krav fra overordnet
  - Krav/kritik fra andre afdelinger
  - Krav/kritik fra medarbejdere
  - Kunde-/markedskrav
  - Afdelingens overlevelse
  - Personlig overlevelse
  
- Personlig manifestation og gevinst
  - Vise handlekraft, indflydelse, resultater
  - Opnå status og omdømme/prestige
  - Opnå forfremmelse, karriere, udbytte, sikkerhed
  - Opnå afdelingsvækst
  - Opnå personlig tilfredshed
  
- Udviklingsorienteret
  - Kreativ, virketrang
  - Prøve nye muligheder/chancer/udfordringer
  - Let påvirkelig, stemnings- og ideskift, søgende
  
- Personlig dominans
  - Dominerende/styrende adfærd
  - Hurtig til handling

*Figur 1. Drivkræfter for fornyelse*

De gode, fornyende ildsjæle har særlige talenter - ifølge Hickmann & Silva følgende seks:

- Kreativ indsigt
- Opmærksomhed og modtagelighed
- Visioner
- Forudse forandringer, alsidighed
- Fokus (på gennemførelse)
- Tålmodighed, men måske også den utålmodighed, som sikrer tempo i arbejdet

I sin afhandling "Ildsjæle" har svenskeren Åke Phillips karakteriseret de resultatskabende mennesker således:

- De lærer af deres erfaringer
- De formulerer deres ideer åbent og modtager kritik

- De flytter grænser for, hvad der kan præsteres i virksomheden
- De skaber ny mening for andre i virksomheden
- De udvikler andre mennesker i virksomheden

## 2. Belønningssystemer

Ildsjæle findes i de fleste virksomheder, men de hæmmes måske i at udfolde sig. At skabe fornyelse kan derfor ofte bestå i at give ildsjælene udfoldelsesmulighed og i at kanalisere deres kræfter på passende vis. Moss Kanter peger på de tre afgørende supplementter til ildsjælernes indre energi:

- Information: I form af oplysninger om ydre forhold, om politiske forhold, om teknologi
- Ressourcer: I form af penge, udstyr, plads, materialer og kvalificerede personers tid
- Støtte: I form af legalisering, synliggørelse, opbakning, rydning af sten

Det drejer sig om at få resultater. En kanaliseringssindsats fra ledelsens side kan derfor være at regulere, at der ikke sættes for mange skibe i søen, og at sætte fokus på at få skibe i havn.

|    |                     |   |
|----|---------------------|---|
| A. | Belønningsformer    |   |
|    | Kontante            | avancement til lederstilling<br>specialiststatus<br>lønforhøjelse<br>bonus<br>særlige frynsegoder |
|    | Symbolske           | positiv omtale<br>synlighed udadtil   |
|    | Arbejds-mæssige     | øgede bevillinger<br>inddragelse i betydningsfulde opgaver<br>studierejser                        |
| B. | Belønningskriterier |   |
|    | Resultater          | kvantitative<br>kvalitative<br>intuitive  |
|    | Adfærd              | loyalitet<br>flid<br>kreativitet<br>netværk   |

*Figur 2. Belønningsformer*

En virksomheds belønningssystemer kan hæmme eller fremme "ildsjælernes" udviklingsmuligheder. Flere erfaringer peger på, at det er betydeligt vanskeligere at fremme initiativer end at hæmme initiativer.

Der kan opstå konflikt mellem traditionelle karrierekriterier og de kriterier, som skaber ildsjæle. F.eks. vil der kunne gå lang tid, inden ildsjælene kan dokumentere kvantitative resultater. Hvis ildsjælene ikke belønnes for indsatsen med at skabe langsigtede resultater, kan de vælge at satse på det kortsigtede, hvorved fornyelses- og udviklingsperspektivet forsvinder.

På adfærdssiden kan det være et problem for ildsjælene, at deres ideer og metoder kan opfattes som illoyalitet mod det bestående og dermed mod de eksisterende linjechefer. Der kan derfor være grund til at analysere begrebet loyalitet. F.eks. kan der tales om loyalitet mod virksomheden kontra loyalitet mod enkeltpersoner. Der skal sikres ildsjælene mulighed for at sandsynliggøre, at deres indsats er udtryk for loyalitet mod virksomheden, dersom deres adfærd tolkes som illoyalitet mod enkeltpersoner. I modsat fald risikerer man, at ildsjælene kvæles af magthavere, som føler sig trådt over tærne.

### **3. Fornyelseskultur**

Jeg har den opfattelse, at ildsjæle må støttes af en gunstig fornyelseskultur i virksomheden. Jeg har haft lejlighed til at fokusere på den i to virksomheder. Den ene virksomhed har gennem flere tiår været en økonomisk sund virksomhed i vækst. Den anden har haft en økonomisk vanskelig periode, men kom ind i en sund udvikling med nye produktområder. Den første var ledet af dens indehaver. Den anden ejedes af en koncern og blev ledet af en ansat direktør. Hvad betød toplederens forståelse for og engagement i virksomheden for dens fornyelsesaktivitet?

Indehaveren af den første virksomhed bestræbte sig meget på at delegere, men var i fornyelseshenseende i høj grad initiativtager og drivkraft. Det sidste mest gennem tilkendegivelse af interesse - ikke gennem direkte arbejdsindsats. Kulturen var i høj grad et produkt af hans holdninger. Den kan beskrives således:

- Virksomhedens forretningsområde er veldefineret. Det er fokuseret og har været fastholdt gennem mange år.
- Virksomheden skal være i front med hensyn til teknologi, og der skal være ambition i tiltagene.
- Han er udadvendt på to fronter - og anvender næsten udelukkende sin tid på dem. Den ene er kundekontakt, også til potentielle kunder. Den giver tæt føling med trends i markedet. Den anden er kontakt til teknologimarkedet. Den giver tæt føling med nye teknologiers bærekraft.
- Nye tiltag besluttes ofte hurtigt, baseret på fornemmelse snarere end omfattende analyser. Beslutninger er i flere tilfælde truffet fordi nye kundemuligheder/forretninger har foreligget.
- Når beslutninger er truffet, føres de ud i livet - hurtigt. Ledelsen præges af konsistens og vedholdenhed.

Virksomheden har gennemført et par klassiske strategiplanlægningsprojekter, som man ikke fandt har givet væsentligt udbytte. Forklaringen er uden tvivl, at ledelsen arbejdede med

strategien hele tiden. Indehaveren talte om, at virksomheden havde held med at finde såvel teknologi som forretninger. Forklaringen er snarere, at den høje grad af udadvendthed og interesse førte til, at man fik øje på muligheder - men formentlig også, at potentielle kunder og leverandører reagerede på interessen.

Det høje niveau af viden om teknologimarkedet og produkt-/ydelsesmarkedet betyder, at virksomhedens ledelse så trends og dermed følte sig i stand til at beslutte/handle. Der var fejlbeslutninger imellem, hvor man har handlet lidt for tidligt eller for sent, eller hvor forretningsmuligheden var overvurderet, men de opvejes langt af succesfulde beslutninger. Der var ingen ærgrelse over fejlbeslutningerne - hvor der handles, må der også spildes.

Lederen af den anden virksomhed har personligt engageret sig stærkt i salgsarbejdet, men karakteriseres ellers som god til at "sælge" nye ideer til medarbejderne. Kulturen kan beskrives således:

- Funktionscheferne har lært at se helheder frem for at være egoister
- Man spiller ikke bold med problemer. De tages straks til løsning
- Trufne beslutninger føres ud i livet - og bakkes op af funktionscheferne
- Hvis der er begået en fejl, leder man ikke efter en sydebuk, men beskæftiger sig med at løse problemet
- Virksomheden har flere ildsjæle - og ledelsen er bevidst om deres betydning og vilkår
- Toplederen er meget "synlig", når nye ideer skal "sælges" i organisationen

De fleste af disse træk er nye sammenholdt med den ledelseskultur, som fandtes i en årrække før lederen tiltrådte. Et problemområde var at opnå det dybtgående markedskendskab på et par nye produktområder. Toplederen havde ikke dette kendskab.

Et karakteristisk træk ved denne virksomhed var også, at lederne og medarbejderrepræsentanter i bestyrelsen mener, at virksomhedens ejere (koncernledelse) ikke forstod dens reelle situation og dens betingelser for at overleve. Det har på den ene side betydet, at virksomhedens ledelse har undladt at bede om større investeringer til et fornyelsestempo, som ville betyde negative regnskabsresultater i et par år. Fornyelsen kunne være gennemført hurtigere, såfremt man havde investeret kraftigere. På den anden side har ildsjælene lagt meget store kræfter i at bevise virksomhedens overlevelsessevne.

De to eksempler er karakteristiske. De har markante fælles træk med hensyn til den kultur, som fremmer fornyelse. De illustrerer samtidig den styrke, som findes i, at toplederen ejer sin virksomhed.

## **Referencer**

- Åke Phillips: Eldsjälar, Handelshögskolan, Stockholm 1988  
C.R Hickman & M.A. Silva. Creating Excellence, George Allen & Unwin Ltd., London 1985  
Rosabeth Moss Kanter: The Change Masters, George Allen & Unwin Ltd., London 1985