

Styring af forandringer – en ledelsesorienteret fremstilling

Af Flemming Poulfelt*)

Resumé

Nærværende artikel er primært baseret på forfatterens lic.-afhandling »Studie i forandringsprocesser og -teorier – en situations- og ledelsesorienteret fremstilling«. København 1976.

Sigtet er at søge teoridannelserne om strategisk planlægning og organisationsudvikling integreret i en fælles ledelsesmæssig referenceramme med henblik på at kunne angive, hvorledes en ledelse kan løse sine strategiske udviklingsproblemer. Baggrunden herfor hænger sammen med dels praktiske erfaringer og dels synspunktet om, at de to teorier isoleret set ikke indeholder den tilstrækkelige »variationsrigdom«, som er nødvendig for at kunne tackle komplekse problemer.

Det vises, at en integration er mulig, samt hvorledes den kan gennemføres. Samtidig fremhæves det, at uanset de to teories respektive indhold, er det en ledelses egen adfærd, som er den mest centrale faktor i forandringsammenhæng. Styring og løsning af en ledelses strategiske udviklingsproblemer er derfor identisk med ledelsens egen styring.

Foruden ovenstående peges der endvidere på videnskabsteoriens placering og betydning med henblik på dels at sikre en forståelse og dels den videre udvikling af ledelsesteoriene.

*) Lic.merc., seniorstipendiat, Metodeforskningsgruppen, Handelshøjskolen i København.

Styring af forandringer – en ledelsesorienteret fremstilling

Af Flemming Poulfelt*)

Resumé

Nærværende artikel er primært baseret på forfatterens lic.-afhandling »Studie i forandringsprocesser og -teorier – en situations- og ledelsesorienteret fremstilling«. København 1976.

Sigtet er at søge teoridannelserne om strategisk planlægning og organisationsudvikling integreret i en fælles ledelsesmæssig referenceramme med henblik på at kunne angive, hvorledes en ledelse kan løse sine strategiske udviklingsproblemer. Baggrunden herfor hænger sammen med dels praktiske erfaringer og dels synspunktet om, at de to teorier isoleret set ikke indeholder den tilstrækkelige »variationsrigdom«, som er nødvendig for at kunne tackle komplekse problemer.

Det vises, at en integration er mulig, samt hvorledes den kan gennemføres. Samtidig fremhæves det, at uanset de to teories respektive indhold, er det en ledelses egen adfærd, som er den mest centrale faktor i forandringsammenhæng. Styring og løsning af en ledelses strategiske udviklingsproblemer er derfor identisk med ledelsens egen styring.

Foruden ovenstående peges der endvidere på videnskabsteoriens placering og betydning med henblik på dels at sikre en forståelse og dels den videre udvikling af ledelsesteoriene.

*) Lic.merc., seniorstipendiat, Metodeforskningsgruppen, Handelshøjskolen i København.

1. Indledning

Forandringer er blevet et nøgleord både i teori og praksis. Dette hænger blandt andet sammen med, at den stadige og hastige udvikling – i form af forandringer – medfører et behov for respektiv fører til ønsker om nye og flere forandringer.

Men samtidig må det erkendes, at forandringsbegrebet er mangefacetteret, idet dets anvendelsesområde spænder vidt f.eks. fra et skift fra Penol 300 til Penol 1300 og til en total reorganisering af en virksomhed.

Det konkrete indhold hænger således sammen med det givne eller valgte problem, hvorfor det er nødvendigt at præcisere dette, såfremt begrebet skal få mening.

Forandringsbegrebets anvendelse skal her ses i relation til en *ledelses strategiske ledelsesproblemer in casu strategiske udviklingsproblemer*. Alledt heraf kan spørgsmålet om, hvilke teoridannelser, der beskæftiger sig med problemer af denne karakter rejses blandt andet ud fra en erkendelse om, at man kan forandre eller snarere styre forandringer på mange måder. Som to centrale teorier i relation til ovennævnte problematik skal der peges på *strategisk planlægning* og *organisationsudvikling*, idet begge disse teoridannelser sigter mod at løse ledelsesmæssige og organisatoriske udviklingsproblemer, hvorfor de kan betegnes som forandringsteorier.

Givet, at der er tale om to selvstændige teorier – og det er der på teoretisk hold – vil den videre redegørelse centrere sig om:

- at belyse og diskutere strategisk planlægning og organisationsudvikling ud fra en integrationssynsvinkel (er en integration mulig? – og hvis ja – hvorledes?).
- at opstille nogle principper for hvorledes en ledelse kan styre og udvikle sig selv og dermed organisationen.

Den førstnævnte problemstilling bygger bl.a. på visse erfaringer og antagelser vedrørende de to teoriers forudsætninger og instrumentelle værdi, jfr. senere (afsnit 2). Den anden problemstilling er derfor en naturlig konsekvens heraf og vil omhandle en fokusering på *ledelsessituationen*, idet synspunktet er, at den interne ledelsessituation er en væsentlig determinant i forandringssammenhæng. På dette grundlag vil det blive diskuteret, hvilke faktorer der kan tænkes at indvirke på en

ledelses mulighed for at anvende og udnytte de to nævnte teorier, herunder en diskussion af deres gensidige og komplementære egenskaber. Sidstnævnte ud fra en antagelse om, at det i praksis ikke er muligt – og ikke hensigtsmæssigt – at holde dem adskilt, da der i realiteten er tale om to sider af samme sag.

Før en egentlig behandling af ovenstående problemstillinger, skal der i det følgende afsnit fremsættes en række yderligere betragtninger om dels de anførte problemer og dels deres løsning.

2. Principielle betragtninger

I relation til de anførte problemstillinger skal – uanset hvor tilsyneladende de end måtte forekomme – følgende principielle spørgsmål rejses:

1. Hvor netop disse problemstillinger og antagelser, herunder hvorledes er de fremkommet?
2. Hvorledes løse de anførte problemstillinger?

Med hensyn til det førstnævnte spørgsmål – og hvorfor – hænger dette bl.a. sammen med praktiske erfaringer fra specielt planlægningsprojekter. Uden at gå i detaljer med disse projekter kan erfaringerne herfra sammenfattes som:

1. at det ikke er tilstrækkeligt med »accept« og »involvering« af topledelsen i langsigtede planlægningsaktiviteter¹⁾, såfremt denne ikke er disponeret for disse.
2. at referencerammen for strategisk planlægning ikke i tilstrækkeligt omfang omfatter de adfærdsmæssige problemer, der i varierende omfang opstår under planlægningsprocessen – specielt i ledelsens regie – hvorved denne hæmmes, og
3. at planlægnings-/udviklingsprocessens (d.v.s. forandringsprocessens) problemer og forløb er afhængige af den interne ledelsessituation, hvorunder planlægningen skal foregå.

1) en *central forudsætning* i både den strategiske planlægningsteori og teorien om organisationsudvikling.

I forlængelse heraf kan det i relation til den strategiske planlægnings-teori hævdes – samt underbygges:

- at kun få fremstillinger vedrørende strategisk planlægning omhandler selve ledelsesgruppens adfærd samt, hvorledes eventuelle problemer i ledelsessammenhæng kan løses.

Baseret på disse kendsgerninger forekommer det derfor naturligt at inddrage teorien om organisationsudvikling, idet denne (forstået som disse) indeholder elementer, der kan kompensere for de nævnte svagheder i planlægningsammenhæng (f.eks. adfærdsaspektet) samtidig med, at teorien i sig selv sigter mod løsning af komplekse udviklingsproblemer.

Alligevel kan spørgsmålet om »hvorfør integrere?« rejses bl.a. ud fra en synsvinkel om, at f.eks. planlægning er en form for »teknik«, som kan udvikles »uafhængigt« af andre teoridannelser.

Imidlertid kan det hertil anføres, at realvidenskaberne (samfundsvidenskaberne) – i modsætning til formalvidenskaberne – er tænkt instrumentelle. Endvidere, at planlægning i teorien fremstilles som en central ledelsesfunktion, hvorfor en teori med dette prædikat også må indeholde egenskaber, der sikrer teoriens funktionalitet. Det er derfor ikke tilstrækkeligt alene at udvikle tekniksiden – et aspekt som tidligere har været dominerende i mange fremstillinger, men som der efterhånden er en vis enighed om at kompensere for, jfr. f.eks. Ekman, 1973, Olsson & Svensson, 1973, Rhenman 1974, Rohlin, 1974, Normann, 1975.

Afledt heraf synes det formålstjenligt at søge udviklet »problemløsningsteorier«, som har reelle praktiske anvendelsesmuligheder. I relation til strategisk planlægning er det derfor nødvendigt – da planlægning er en væsentlig ledelsesfunktion samt en social proces – at man dels opfatter den som sådan, og dels sikrer dens muligheder i praksis ved bl.a. at give den et indhold m.v., der svarer til virkeligheden. Givet disse synspunkter er en integration med en teoridannelse (organisationsudvikling) på et tilsvarende niveau og med et tilsvarende sigte en naturlig konsekvens, specielt fordi organisationsudvikling tilsyneladende indeholder »løsninger« på de svagheder, som der i planlægningspraksis og -teorien kan peges på.

Foruden ovenstående redegørelse som begrunder de anførte problemstillinger, og delvis hvorledes de er fremkommet, skal der knyttes et par yderligere kommentarer til de praktiske erfaringer. Udgangspunktet var her dels en teoretisk basis (incl. visse antagelser m.v.) vis-à-vis primært strategisk planlægning samt sekundært organisationsudvikling og dels visse *videnskabsteoretiske overvejelser*, hvor det specielt er sidstnævnte, som skal kommenteres.

Synspunktet vedrørende videnskabsteori er, at en videnskabsteoretisk erkendelse og eksplicitering er vigtig, idet denne for det første sikrer et bedre grundlag og dermed en bedre forståelse for de præmisser, den enkelte arbejder på, jfr. f.eks. Filmer 1973, Arbnor & Bergkvist 1975. For det andet, at selve videnskabsteorien indeholder elementer, som – på det overordnede plan – kan stimulere den videre problemløsning.

Anvendelsen af videnskabsteorien, og dermed det videnskabsteoretiske syn som lå til grund i empirisammenhæng (og teorisammenhæng) var en kombination af *hermeneutik/fænomenologi og systemteori* samt i en vis udstrækning *kritisk teori*. Dette fører til, at der i metodevalget og – anvendelsen søgtes opnået en *dialektisk forståelse mellem aktører og system* samtidig med at indsamlet materiale blev søgt tolket ud fra dels en dialektik mellem »nærhed og fjernhed« og dels forskellige andre kriterier.

Dermed er det andet spørgsmål – »hvorledes løse de anførte problemstillinger?« – i en vis udstrækning berørt, idet ovenstående videnskabsteoretiske syn for det første har bevirket, at empirien (foruden den måde den er fremkommet på) i nærværende sammenhæng primært er anvendt som vejledning i forbindelse med den egentlige problemformulering, jfr. de tidligere opstillede problemer samt argumenter i denne forbindelse. For det andet har det videnskabsteoretiske syn følgelig influeret på selve problemløsningen, herunder forskellige »specifikke« teoriers anvendelse.

Sammenfattende skal der i relation til den videnskabsteoretiske dimension peges på, at den er central med henblik på dels en forståelse og dels selve problemløsningen (dog skal det betones, at den imidlertid ikke kan løse det konkrete problem). En model til beskrivelse af en persons videnskabelige ramme – i form af et *paradigma* – fremgår f.eks. hos Törnebohm, 1974, jfr. følgende figur:

Elementer	Indhold
Videnskabs-opfattelse	Afspejler forskerens teoretiske viden og opfattelse
Videnskabs-ideal	Udtrykker forskerens mål og engagement
Verdens-billede	Angiver det overordnede syn på et givent område (forskerens perspektiv)
Etik	Eksisterer, hvis forskningens problemer, resultater og dermed konsekvenser overvejes ud fra moralske kriterier
Æstetik	Vedrører hvorledes forskeren afrapporterer respektiv afleverer sine resultater (form, sprog m.v.)

Figur 1: Paradigmakarakteristika

Gennem at videnskabsteorien inddrages eksplicit, er det således opfattelsen – i et større perspektiv – at der kan skabes en øget indsigt og forståelse for:

- valg af problem og metode(r) ≡ udgangspunkt/handlinger
- fremsatte konklusioner/løsninger ≡ resultater
- læreprocessen ≡ problemløsningsprocessen

Imidlertid skal det i relation til ovenstående anføres, at nærværende artikel ikke har til hensigt at give en udtømmende redegørelse for de videnskabsteoretiske aspekter. Det har alene været sigtet at understrege deres betydning og muligheder.

Der skal herefter i de følgende afsnit redegøres nærmere for de to tidligere rejste problemstillinger, jfr. afsnit 1.

3. Strategisk planlægning og organisationsudvikling – en introduktion og integration

3.1. Introduktion

Som tidligere nævnt kan strategisk planlægning og organisationsudvikling karakteriseres som forandringsteorier.

Strategisk planlægning kan karakteriseres som *system- og beslutningsorienteret* ud fra en *strukturelsynsvinkel*. Dette skal ses på baggrund af, at strategisk planlægning beskæftiger sig med organisationen ud fra en åben

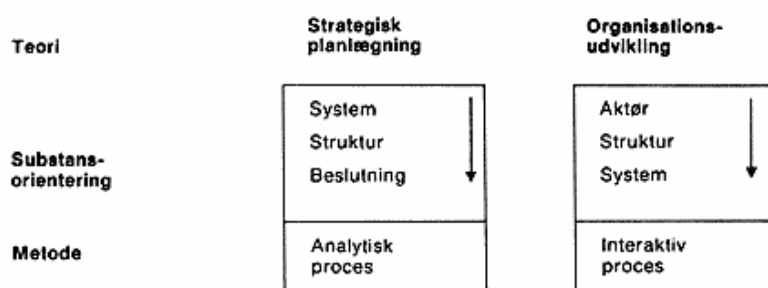
systembetragtning, og at planlægningsprocessen i princippet er at sidestille med en beslutningsproces, hvis indhold sigter mod en formulering af og beslutning om organisationens fremtidige strategi respektiv struktur. De til planlægningen knyttede metoder er fortrinsvis af *analytisk* karakter.

På det generelle plan kan strategisk planlægning betragtes som en *systematisk udviklingsmetodik*, hvormed en organisation søger at tackle sin normalt usikre fremtid. Målet er at få opbygget en dynamisk og fleksibel organisation, d.v.s. få indbygget udvikling og fleksibilitet i systemet.

Hvad angår *organisationsudvikling* kan denne teoridannelse i relation til forandringer karakteriseres som *system- og adfældsorienteret* ud fra en *aktørsynsvinkel*. Dette hænger sammen med, at organisationsudvikling anskues ud fra en åben systembetragtning, omfatter og beskæftiger sig med det totale system samt, at det er de sociale processer i en organisation, som især fokuseres. Målet er ligeledes her en dynamisk og fleksibel organisation.

På det overordnede plan kan organisationsudvikling betragtes som en langsigtet *uddannelsesstrategi*, der søger at forbedre organisationens interpersonelle problemløsningsevne og -mekanismer og dermed totalsystemets fremtidige funktion. De til organisationsudvikling knyttede problemløsningsmetoder kan primært karakteriseres som *interaktive*.

Sammenfattende fås følgende billede af de to teorier, hvor pilen i den øverste del af hver firkant angiver »fra-mod«, d.v.s. når det drejer sig om strategisk planlægning, går orienteringen fra system over struktur til beslutning og analogt for organisationsudviklings vedkommende (kan tillige beskrives som »essensretningen«):

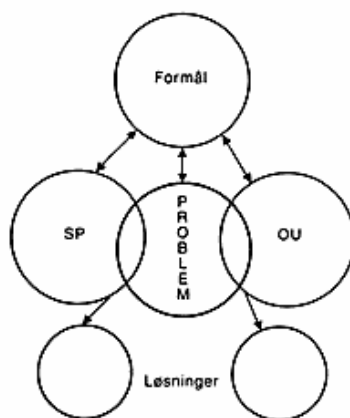


Figur 2: Strategisk planlægning og organisationsudvikling

Selv om ovenstående måske efterlader et indtryk af en vis differentiering mellem de to teorier – hvilket kan bekræftes – viser en detaljeret analyse af de to teoridannelser efter ensartede og relativt invariante kriterier, jfr. Poulfelt, 1976:

- at de to teorier er baseret på nogenlunde ensartede værdier og forudsætninger, de har et relativt identisk formål og betoner begge processens funktion, hvorimod midlerne in casu indhold, problemløsningsmetodik og -teknikker er forskellige.

Det kan derfor hævdes, at denne teoridifferentiering vil indebære, at der ved løsning af det specifikke målproblem – forandringer – i realiteten må foretages et valg mellem to alternative modeller. Da det videre i litteraturen er dokumenteret, at begge er væsentlige, kan et sådant valg medføre, at der kun opnås en *partiel* løsning på problemet. Dette er illustreret i følgende figur.



Figur 3.

Afledt heraf er det således opfattelsen, at hverken den strategiske planlægningsteori eller organisationsudviklingsteorien isoleret set indeholder den tilstrækkelige »variationsrigdom«, som er nødvendig for at kunne tackle komplekse problemer. Videre er det opfattelsen, at såfremt dette, d.v.s. løsning af et integreret problemkompleks, skal være muligt, kræver det en simultan og integreret anvendelse af forskellige elementer i de to teorier.

Betragtes de væsentligste problemer i relation til styring af ændringer vis-à-vis de to respektive teorier (både dem som omfattes af teoriene og dem som kan afledes subsidiært opstår i forbindelse med teoriernes anvendelse), kan disse i grove træk sammenfattes som vist i følgende oversigt, jfr. desuden afsnit 1 og 2:

Teori Problemer		Strategisk planlægning	Organisationsudvikling
Kognitive	—	Indsigt/forståelse	Indsigt/forståelse
Adfærd	///	Holdning	Holdning
Kognitive	—	Ledelse	Ledelse

Figur 4.

Figuren skal forstås således, at den angiver en række nøgleproblemer i forbindelse med ledelsesmæssige forandringsprocesser. Samtidig angiver den i princippet en række karakteristika ved den *interne ledelsessituation*, jfr. at denne tidligere er fremhævet som en væsentlig determinant i forandringsammenhæng. F.eks. kan nævnes forudsætningen om ændringsvillighed (er inkluderet i holdningselementet), som ikke altid er opfyldt i den reelle ledelsessituation. Samtidig skal der peges på, at mens metoderne i strategisk planlægning ikke forekommer tilstrækkelige til løsning af de angivne problemer, indeholder organisationsudvikling i større udstrækning løsningselementer, som kan afhjælpe disse svagheder. Derimod kan organisationsudvikling alene – ud fra dens teoretiske indhold – ikke løse en ledelses totale strategiske udviklingsproblem.

Sammenfattende peger ovenstående samt tidligere fremsatte synspunkter på, at et af de væsentligste styringsproblemer i forbindelse med løsning af en ledelses strategiske udviklingsproblemer er *ledelsens egen adfærd*.

Som det videre fremgår af den foregående redegørelse, synes et forsøg på en integration mellem de to teoridannelser at være en naturlig konsekvens med henblik på at skabe »totale og instrumentelle løsninger på komplekse problemer«.

3.2. Integration – en model

Ledelsessituationen er fremhævet som væsentlig. Den omfatter ledelsessystemets (d.v.s. de personer som varetager den øverste ledelse) generelle og specifikke karakteristika, herunder karakteristika ved dels elementer (ledere på 1. og 2. ledelsesniveau) og dels relationer (processer) mellem disse elementer, hvor elementernes egenskaber kan betragtes som styrende for processerne.

Givet indholdet generelt i teoridannelserne om strategisk planlægning og organisationsudvikling og indholdet i figur 4, kan en ledelsessituation beskrives ud fra:

- elementernes *planlægningsanalytiske* egenskaber
- elementernes *interaktive* egenskaber

hvor det planlægningsanalytiske aspekt går på kendskab til og forståelse for *planlægningsaktiviteter*, mens den interaktive dimension vedrører kendskab til subsidiært bevidsthed om og forståelse for *sociale processer* (adfærd). De planlægningsanalytiske egenskaber korresponderer således med den strategiske planlægnings teorier og metoder, mens de interaktive egenskaber korresponderer med organisationsudviklings-teoriernes indhold og principper.

I forlængelse heraf skal det samtidig pointeres, at specielt de interaktive egenskaber *ofte* kan have karakter af mere latente egenskaber («skjulte» i modsætning til manifeste («synlige»)) – og hvor det med henblik på at opnå en konstruktiv udvikling er nødvendigt med dels en afklaring af disse og dels en konvertering til mere manifeste karakteristika, jfr. f.eks. ligeledes Argyris & Schön's distinktion mellem »spoused-theories« og »theories-in-use« (Argyris & Schön, 1974). Desuden skal der peges på *noglepersoners* betydning og indflydelse i denne sammenhæng.

Kobles ovenstående to hovedkarakteristika sammen fås, afhængig af om de planlægningsanalytiske egenskaber er stærke eller svage, og af om de interaktive egenskaber er fremmende eller hæmmende, fire ledelsessituationer. Disse fremgår i følgende klassifikationsmodel, hvor den øverste del af hver kvadrant angiver den konkrete situation, mens den nederste del beskriver det afledte procesproblem.

Ledelsessystemets planlægnings- analytiske egenskaber Ledelsessystemets interaktive egenskaber	Stærke	Svage
	I Dynamisk planlægnings- situation Fremmende	II Gunstig planlægnings- situation Innovations- problem
Hæmmende	III Statisk planlægnings- situation Implementerings- problem	IV Ugunstig planlægnings- situation Initierings- problem

Figur 5: Ledelsessituationer med hensyn til planlægning

Givet modellens indhold afspejler den således på det overordnede plan en integration af strategisk planlægning og organisationsudvikling.

4. Løsningsovervejelser

Afledt af bl.a. tidligere synspunkter omkring metodeisolation og -neutralitet (specielt i tilknytning til strategisk planlægning) forekommer spørgsmålet om, hvorledes de enkelte situationers problem kan løses centralt, d.v.s. kan der peges på metoder til løsning af de forskellige situationers problem – fortsat ud fra en integrationsfilosofi.

Foruden selve situationens karakter skal endvidere spørgsmålene om læring og videnskabsopfattelse inddrages i denne sammenhæng. Baggrunden for at relatere metoder til *læring* hænger sammen med, at såfremt metoderne ikke søger at sikre, at der kan skabes betingelser for læring kan eller måske snarere må der rejses tvivl om deres værdi. I relation til strategisk planlægning kan der sættes spørgsmålstejn ved læringsaspektet – bortset fra at teorien fremhæver planlægning som en proces. Derimod synes organisationsudviklingsmetodikken i større grad at omfatte de elementer, som er centrale i læringsammenhæng. Med hensyn til *videnskabsopfattelse* skal dette aspekt fremhæves dels fordi videnskabsteorien i sig selv indeholder mulige løsningselementer og dels for at sikre en form for konsensus mellem opfattelse (jfr. tidligere) og handling. I korte træk betyder dette, at metoder, der sigter mod en løsning af komplekse ledelsesproblemer ud fra en situationsbetonet vægtning bør omfatte følgende elementer:

Objektholdning (opgave og/eller procesorientering)		Metodesyn	
intraorientering	— aktør	- interaktivt	
	↑ ↓		
interorientering	— struktur		
	↑ ↓		
systemorientering	— system	- analytisk	

Figur 6.

D.v.s. metoder i relation til totale ledelsesproblemer bør bygge på begge objekt- og metodeaspekter – dog vægtet efter situationen jfr. figur 7 – for at kunne løse disse problemer.

Givet ovenstående skal der herefter sammenfattende fremsættes en samlet metodeoversigt:

Situation/ problem	Løsningsmetodik	Løsningsmodel (faser)	Objektholdning vs. faser:	
			Opgave/ indhold	proces
I. Dynamisk plan- lægningssituation Innovations- problem	Opgave- og procesmetodik	1. Søgning 2. Eksperimen- tering 3. Evaluering	x x x	x x x
II. Gunstig plan- lægningssituation Indsigts- problem	Opgaveorienteret procesmetodik	1. Tilegnelse af planlægnings- viden 2. »Planlægning« og aktion 3. Evaluering	x x x	 (x) (x)
III. Statisk plan- lægningssituation Implemente- ringsproblem	Procesorienteret opgavemetodik	1. Forøgelse af procesbevidst- hed 2. Organisering og aktion 3. Evaluering	 (x) (x)	 x x x
IV. Ugunstig plan- lægningssituation Initierings- problem (strategisk konflikt)	Procesmetodik Proces-/ opgavemetodik	1. Forøgelse af procesbevidst- hed 2. Preliminær evaluering 3. Tilegnelse af planlægnings- viden 4. Organisering og aktion 5. Evaluering	 x x x	 x x x

Figur 7: Metodeoversigt

Som det fremgår af figuren angiver den de forskellige situationers karakteristika, afledte problemer samt foreslået løsningsmetodik. Endvidere indeholder den løsningsmodeller i form af en række faser, hvor disse skal ses i sammenhæng med objektholdningen, d.v.s. spørgsmålet om en opgave-/indholdsorientering respektiv en procesorientering, hvor specielt sidstnævnte fremhæves i organisationsudviklings-teorierne. Set i relation til strategisk planlægning og organisationsudvikling omfatter løsningsmetodik, løsningsmodel og objektholdning således metodeelementer fra begge teoridannelser vægtet forskelligt afhængig af den givne situation. Dog skal det tilføjes, at specielt organisationsudviklingsmetodikken er fremtrædende, hvilket bl.a. skal ses på baggrund af *ledelsesadfærdens* betydning samt selve forandringsprocessen.

5. Afslutning

Det blev indledningsvis nævnt, at forandringer er blevet et nøgleord. Men samtidig skal det fremhæves, at forandringer som sådan ikke nødvendigvis behøver at være et mål i sig selv – selv om det i princippet ofte alligevel vil være tilfældet! Imidlertid er det ikke kun selve den eventuelle forandring, som er central, men i større udstrækning snarere de præmisser – den *proces* – som fører til forandringen, jfr. f.eks. Argyris 1974. Og dermed er forandringen som forandring trods alt betonet – nemlig gennem selve forandringsprocessens betydning.

Ledelse, herunder styring af forandringer er et komplekst fænomen og ikke mindst i relation til en ledelses strategiske udviklingsproblemer, fordi disse primært er et ledelses-adfærdsproblem samtidig med, at løsningen af disse er identisk med *ledelsens egen styring*. Som det måske indirekte fremgår heraf, er det opfattelsen, at en organisations udvikling og forandring i en vis udstrækning er en funktion af, hvorledes en ledelse løser sit eget styringsproblem eller sagt på en anden måde – styringsproblemer er – uanset det organisatoriske niveau de befinder sig på – som oftest et ledelsesproblem.

Sammenfattende skal der baseret på hele den foregående redegørelse for det første peges på, at teorierne om, hvorledes en ledelse kan løse sit strategiske udviklingsproblem, er for partielt behandlet i de to fokuserede teoridannelser. For det andet, at det er muligt at udnytte den eksisterende teorimasse mere effektivt gennem en stærkere interaktion mellem forskellige teorisegmenter. Endelig og for det tredje – og som en yderligere understregning – at det er en ledelses egen adfærd, som er den mest centrale faktor i forbindelse med planlægning og udvikling, d.v.s. i forandringsammenhæng. Det er derfor nødvendigt, at ledere har *indsigt, er bevidste, er reflekterende og er samspilsorienterede*. Afslutningsvis skal der videre peges på, at videnskabsteorien (i bred og konstruktiv betydning) dels anses som et nødvendigt element og dels kan bidrage til den yderligere udvikling på ledelsesområdet.

Litteratur:

- Ackoff, R. L.: Redesigning the Future, New York 1974.
Andrews, Kenneth R.: The Concept of Corporate Strategy, 1971.
Arbnor, I. & T. Bergkvist: Ett avhandlingsprojekt och dess genomförande, Lund 1975.
Arbnor, I. & T. Bergkvist: Observatör – Aktör, København 1975.
Argyris, Chris: Organisationsudvikling på et psykologisk grundlag, Bd. 1 og 2, København 1974.
Argyris, Chris & D. A. Schön: Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness, San Francisco 1974.
Asplund, Göran: Strategy Formulation – an Intervention Study of a Complex Group Decision Process, Sth. 1975.
Bennis, Warren G.: Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects, Reading Mass. 1969.
Commor, P. E. & B. W. Becker: Values and the Organization: Suggestions for Research. Academy of Management Journal, Sept. 1975.

Sammenfattende skal der baseret på hele den foregående redegørelse for det første peges på, at teorierne om, hvorledes en ledelse kan løse sit strategiske udviklingsproblem, er for partielt behandlet i de to fokuserede teoridannelser. For det andet, at det er muligt at udnytte den eksisterende teorimasse mere effektivt gennem en stærkere interaktion mellem forskellige teorisegmenter. Endelig og for det tredje – og som en yderligere understregning – at det er en ledelses egen adfærd, som er den mest centrale faktor i forbindelse med planlægning og udvikling, d.v.s. i forandringsammenhæng. Det er derfor nødvendigt, at ledere har *indsigt, er bevidste, er reflekterende og er samspilsorienterede*. Afslutningsvis skal der videre peges på, at videnskabsteorien (i bred og konstruktiv betydning) dels anses som et nødvendigt element og dels kan bidrage til den yderligere udvikling på ledelsesområdet.

Litteratur:

- Ackoff, R. L.: Redesigning the Future, New York 1974.
- Andrews, Kenneth R.: The Concept of Corporate Strategy, 1971.
- Arbnor, I. & T. Bergkvist: Ett avhandlingsprojekt och dess genomförande, Lund 1975.
- Arbnor, I. & T. Bergkvist: Observatör – Aktör, København 1975.
- Argyris, Chris: Organisationsudvikling på et psykologisk grundlag, Bd. 1 og 2, København 1974.
- Argyris, Chris & D. A. Schön: Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness, San Francisco 1974.
- Asplund, Göran: Strategy Formulation – an Intervention Study of a Complex Group Decision Process, Sth. 1975.
- Bennis, Warren G.: Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects, Reading Mass. 1969.
- Comor, P. E. & B. W. Becker: Values and the Organization: Suggestions for Research. Academy of Management Journal, Sept. 1975.

- Duncan, Daniel M.: A System View of OD. *Organizational Dynamics*, Winter 1974.
- Eide, Kjell: *Planlegging og organisasjon*, Oslo 1973.
- Ekman, Bo: *Planning for the Real World*. Paper presented at NOAH 1973.
- French, W. L. & Cecil H. Bell, jr.: *Organization Development*, Englewood Cliffs, New Jersey 1973.
- Guth, W. D. & T. Tagiuri: Personal Values and Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, Sept.-Oct. 1965.
- Johnsen, Erik: *Teorien om ledelse*, København 1975.
- Malm, Allan T.: *Strategic Planning Systems*, Lund 1975.
- Normann, Richard: *Skapande företagsledning*, Lund 1975.
- Olsson, J. & P. H. Svensson: *Långsiktsplanering och organisationsutveckling*, Lund 1973.
- Pouulfelt, Flemming: *Studie i forandringsprocesser og -teorier – en situations- og ledelsesorienteret fremstilling*, København 1976.
- Rhenman, Eric: *Organisationsteori för långsiktsplanering*, Sth. 1974.
- Rohlin, L. (ed.): *Organisationsutveckling – Organisationsteori för förändring*, Lund 1974.
- Törnebohm, Håkon: *Paradigm i vetenskapernas värld och i vetenskapsteorin*, Göteborg 1974.
- Wallen, Göran: *Om vetenskapsuppfattningar: Ideal och kriterier*, Göteborg 1973.
- Zaltman, G., R. Duncan & J. Holbek: *Innovations and Organizations*, New York 1973.
- Österlund, Jan-Eric & Lennart Rohlin: *Planerad organisationsutveckling. Företagets strategi och struktur*, Lund 1974.