

Mellemledere og intensiv forandring: Roller og fremgangsmåder

Resultater fra en tværnational sammenligning i et teoretisk perspektiv

Af Henrik W. Bendix¹

Resumé

Artiklen behandler mellemlederes forskellige roller i forbindelse med intensive forandringer. I litteraturen om organisatorisk forandring har forholdet traditionelt været opfattet som negativt på grund af mellemlederes modstand mod forandring, fordi de var overflødige eller utilstrækkelige i forbindelse med moderne virksomhedsdrift. Fire kategorier af positive roller, som er komplementære til de negative opfattelser, kan imidlertid identificeres i litteraturen. De kan endvidere observeres i danske og amerikanske eksempler på forandringspraksis. Disse rolletyper betegnes som »integrator«, »forbilled«, »træner« og »leder«. En mulig sammenhæng imellem de konstruktive roller, som mellemledere kan tildeles, og så vellykkede omstillingsprocesser dokumenteres. Konklusionen peger såvel på de videre forskningsmæssige perspektiver af resultaterne som på deres praktiske konsekvenser.

(Søgeord: mellemledere, organisatorisk forandring, implementering, effektivitet, modstand mod forandring, lederskab, træning, forbilleder)

Mellemledere og intensiv forandring: Roller og fremgangsmåder

Resultater fra en tværnational sammenligning i et teoretisk perspektiv

Af Henrik W. Bendix¹

Resumé

Artiklen behandler mellemlederes forskellige roller i forbindelse med intensive forandringer. I litteraturen om organisatorisk forandring har forholdet traditionelt været opfattet som negativt på grund af mellemlederes modstand mod forandring, fordi de var overflødige eller utilstrækkelige i forbindelse med moderne virksomhedsdrift. Fire kategorier af positive roller, som er komplementære til de negative opfattelser, kan imidlertid identificeres i litteraturen. De kan endvidere observeres i danske og amerikanske eksempler på forandringspraksis. Disse rolletyper betegnes som »integrator«, »forbilled«, »træner« og »leder«. En mulig sammenhæng imellem de konstruktive roller, som mellemledere kan tildeles, og så vellykkede omstillingsprocesser dokumenteres. Konklusionen peger såvel på de videre forskningsmæssige perspektiver af resultaterne som på deres praktiske konsekvenser.

(Søgeord: mellemledere, organisatorisk forandring, implementering, effektivitet, modstand mod forandring, lederskab, træning, forbilleder)

Introduktion

I det omfang, at mellemledere overhovedet har været i stand til at tiltrække sig opmærksomhed fra forskere, som beskæftiger sig med organisatorisk forandring, så har denne opmærksomhed generelt været negativ. I den nyere ledelseslitteratur bliver mellemledelsen fortrinsvis opfattet som repræsentant for en bureaukratisk organisationsform, der bliver overflødiggjort af avanceret informationsteknologi, som et filter imellem organisationens menige medlemmer og dens top, som en hindring for medarbejdernes faglige og personlige udvikling o.s.v..

Grundliggende skal denne artikel nuancere billedet med alternative perspektiver. Således er der i aktuel praksis tegn på, at mellemledere spiller konstruktive roller, når såkaldt intensive forandringer gennemføres effektivt. Umiddelbart kan det måske give en vis oprejsning for en særdeles udskældt gruppe; men det kan ud fra en implementeringssynsvinkel være af stor betydning at opnå en dybere forståelse af, om inddragelse af mellemledere i sig selv kan medvirke til mere vel gennemførte intensive forandringer. Det indebærer bl.a. at identificere nogle af de forskellige roller, mellemledere kan varetage samt en bedre forståelse af hvilke konstruktive bidrag, de kan yde.

Indledningsvis præsenterer jeg artiklens datagrundlag samt de forskningsspørgsmål og centrale begreber, der har styret denne redegørelse. Selve analysen begynder i tredje afsnit med en kort præsentation af mellemledernes situation, hvorefter jeg i fjerde afsnit ligeledes kort resumerer de forskellige typer negative roller, som mellemlederne traditionelt tillægges. Dernæst

følger i femte afsnit de knapt så udbredte positive opfattelser af mellemlederes roller i forbindelse med intensive forandringsprocesser. Herefter kobler jeg de to hovedopfattelser til empiriske undersøgelsesresultater og peger afslutningsvis på nogle teoretiske og praktiske perspektiver i undersøgelsen.

Styrende begreber og spørgsmål

Organisatorisk forandring er et bredt studiefelt og den litteratur, som idag dækker det, giver en til tider noget diffus forståelse af området (Bendix, 1995: 19ff). I håbet om at bidrage til lidt større klarhed og dybde fokuserer jeg her på mellemlederes roller ved den slags forandringer, som er nødvendige, når organisationens fortsatte eksistens i realiteten står på spil.

På dansk kan det udtrykkes som intensiv forandring eller forandringer, der foregår i et meget højt tempo og samtidig er meget omfattende i forhold til den enkelte organisations forandringsberedskab (Bendix, 1995: 84ff.; Ledford et al., 1989; Meyer et al., 1993; Nadler et al., 1995: 14ff.). Begrundelsen for specielt at interessere sig for mellemledere i den sammenhæng er, at der under intensive omstændigheder kan være et specielt behov for en direkte påvirkning af organisationens aktiviteter. Der kan være grund til at forvente, at det lettere opnås ved en involvering af linieledden (Bendix, 1995: 223ff.)

Mellemledere som fænomen er logisk knyttet til større virksomheder. De kan defineres som:

ledere, der ikke har et strategisk ansvar for virksomheden og som leder igennem andre ledere.

Blandt de træk, der peger i retning af de midterste ledelseslag som en særlig nøgle til effektive omstillingsprocesser er, at de:

- *kender de ansatte nøje*
- *er i stand til at mobilisere dem* (Beer m.fl., 1990: 199)
- *kontrollerer den kritiske masse af medarbejder-engagement, som er nødvendig for at få projekter til at lykkes*
- *har den fornødne viden og magt, som sætter dem i stand til at obstruere eller kortslutte de fleste strategiske initiativer* (Floyd og Woodridge, 1992)
- *besidder teknisk erfaring vedrørende driftsmæssige forhold, som er ukendte for de fleste i koncernledelserne* (Weiss, 1988)
- *repræsenterer et styringsnetværk, som er nødvendigt for at udbrede en strategi i enhver organisation af en vis størrelse, udstrækning og kompleksitet.*

Redegørelsens formål kan sammenfattes til at besvare følgende to spørgsmål:

- 1 *Er der nogen teoretisk begrundelse for at tillægge mellemledere positive roller under intensiv forandring?*
- 2 *Er der markante tegn på en positiv sammenhæng imellem vellykket intensiv forandring og aktive, ansvarlige roller til mellemledere?*

Udfordringer til mellemlederne

Der renses- f.eks. ifølge Cascio (1993) -for tiden ud i amerikanske mellemlederes rækker. Deres andel af afskedigelser i perioden 1989-91 var mindst det dobbelte af deres andel af arbejdsstyrken (17 % mod 5-8 %). I perioden 1990-92 var det absolutte antal afskedigelser blandt mellemledere

pr. år imellem en og to millioner. Såvidt jeg ved, er der ingen tilsvarende systematiske undersøgelser om mellemlederes situation i Danmark.

Dopson m.fl. (Dopson og Stewart, 1990; Dopson m.fl., 1992) konkluderer aktuelt om britiske mellemledere, at de dystre forudsigelser i amerikansk ledelseslitteratur ikke underbygges af de britiske data. Nok sker der en vis reduktion i mellemlederes antal; men til gengæld er der en tendens til at de tilbageværende får øget ansvar og øgede frihedsgrader.

De mange udfordringer til mellemlederne kan meget kort sammenfattes sådan:

- *informationsteknologi påvirker arbejdsindhold eller overflødiggør mellemledere* (Aplegate m.fl., 1988; Beer m.fl., 1990: 15 f.; Gottlieb, 1991; Perolle, 1986; Stähle og Schirmer, 1992);
- *vægtforskydning fra hierarkisk til personlig autoritet og dermed fra faglige mod ledelsesmæssige kvalifikationer* (Kanter, 1984: 17-65);
- *skift i forretningsmiljøet (privatisering, fusioner etc.) medfører nysøgede ansvarsområder eller ledighed* (Kanter, 1989; Stewart, 1991).

Traditionelle roller tillagt mellemledere

For godt 20 år siden blev der gennemført nogle adfældsorienterede undersøgelser af lederes arbejde (Mintzberg, 1973; 1975; Stewart, 1975) som bl.a. gjorde op med den klassiske Fayol'ske opfattelse af ledelse som det at give ordrer og kontrollere udførelsen. I nogle tilfælde blev disse studier udmyntet i typologier, hvor roller blev opfattet som et register af funktioner, ledere kunne varetage i bestemte situationer

(Mintzberg, 1975). I andre blev roller opfattet som udtryk for forskellig ledelsesstil eller som den prægning, der lå i et bestemt lederjob (Stewart, 1975; 1976; Mintzberg, 1994).

Et dansk bidrag (Johnsen, 1984) definerer lederadfærd som noget, der ikke knytter sig til bestemte personer eller funktioner, men i vekslende udstrækning skal bruges i alle organisatoriske sammenhænge og derfor kan udvises af alle- også ikke-ledere. Lederadfærd udgør et kompleks af rolletyper, der alle er kombinationer af tre grundelementer: målsættende, problemløsende, og sprogskabende adfærd.

Ingen af disse har specielt været henført til mellemledere eller til dynamiske forhold som organisatorisk forandring. Rollebegrebet bruges i den følgende fremstilling primært til at klassificere gennemgående træk i observeret lederadfærd. En rolle kan såvel være udtryk for valgte og pålagte funktioner som for en gennemgående personlig stil. Dermed knytter fremstillingen sig primært til den Mintzberg'ske og Stewart'ske anvendelse af rollebegrebet. I forbindelse med et focus på mellemlederes roller under intensive forandringer kan en betydelig del af de traditionelle fortolkninger samles i de tre følgende typer, der kan lappe over hinanden; men hvor én ofte dominerer:

- 1 *Modstandere af forandringer*
- 2 *Dødvægt*
- 3 *Overbelastede.*

Den første type omfatter en række opfattelser af mellemledere som en indflydelsesrig gruppe, der i det skjulte eller endda ubevidst obstruerer mod forandringer. Det

sker fordi de tror, de vil miste noget eller på grund af simpel konservatisme (Argyris, 1986; 1991; Hirschhorn and Gilmore, 1989; Klein, 1984; Odiorne, 1981; Schlesinger og Oshry, 1984; Walton og Schlesinger, 1979; Watson 1973).

Dødvægt-betragtningen går ud på, at virksomhederne bliver for komplekse og tunge, når den hierarkiske afstand er for stor. Kommunikation ville være lettere og beslutningsprocesserne hurtigere, hvis nogle ledelseslag blev fjernet. Mellemledernes styrende og kontrollerende funktioner kan afløses af informationsteknologi (Applegate m.fl., 1988; Johnson og Frohman, 1989; Kanter, 1989: 92 ff.; London, 1988: 105 f.; Smith, 1990).

Ifølge den sidste type synsvinkler, kan det godt være, at mellemledelsen ikke præsterer tilstrækkeligt, og at den kan fungere som flaskehals. Imidlertid skyldes det overbelastning, fordi mellemlederne skal stå for den daglige produktion, gennemføre udviklingsprojekter, involvere medarbejderne i arbejdstilrettelæggelsen- og de skal vel at mærke gøre det med færre ressourcer. Den slags krav opfattes som ufornelige- i det mindste med mellemlederens aktuelle kvalifikationer (Dopson m.fl., 1992; Kanter, 1989; Odiorne, 1981; Smith, 1990).

Ny roller til mellemlederne

Som foreslået af Applegate m.fl. (1988), behøver informationsteknologi ikke at gøre mellemledelsen overflødig. Tværtimod kan den understøtte en decentraliseret ledelse, fordi virksomhedsledelsen ved hjælp af informationsteknologi er i stand til effektivt at følge op på delegering. Videre vil store og komplekse organisationer

altid have brug for lokal ledelseskompetence til driften. Jo mere kritisk og omfattende en forandringsproces er, des mere vil der formentlig også være behov for den kompetence. Ud over det negative potentiale, er der altså et positivt potentiale i midten af organisationen. Her følger korte beskrivelser af nogle rolletyper, der kan realisere det.

Integrator

Ifølge en traditionel systemopfattelse er en funktion som denne udset til at forstærke lodret og vandret fokusering, sammenhæng og modtagelighed i organisationen. For at tilgodese disse hensyn formidler integratorer informationsstrømme, fortolker overordnede retningslinier, overvåger udviklingsforløb, koordinerer aktiviteter med sideordnede ledere, mægler i konflikter o.s.v..

Nogle forskere opfatter vandret integration for at undgå segmentering og for at øge fleksibilitet og modtagelighed som en naturlig rolle for mellemedelsen (Kanter, 1984; Johnson og Frohman, 1989). Andre ser det som opgaver for koncern-specialister og virksomhedsledere i perioder med intensive forandringer (Beer m.fl., 1990).

Evnen til at uddrage læring af processen er et vigtigt aspekt af forandring. Det indebærer, at rollen som integrator består i effektivt at formidle anledninger til at lære samt resultater heraf imellem de forskellige lag i organisationen samt imellem centrum og periferi (Beer, 1988; Hellouin, 1992).

Nonaka (1988) opfatter mellemedelsen som en naturlig *kilde til initiativ* under forandringsprocesser. Han mener ud fra iagttagelse af et udviklingsprojekt i en japansk

virksomhed, at positionen i midten er enestående, når man skal identificere behov og mulige løsninger. Dermed er den et naturligt udgangspunkt for mange initiativer. Som også Mintzberg (1994) foreslår er mellemedelsens primære opgaver under forandringer at formidle information til toppen for at få tiltag sanktioneret, for at få strategiske retningslinier og efterfølgende for at styre informationsbehandling og iværksættelse ude i organisationen.

Forbillede

Udover undervisningssammenhænge har den traditionelle opfattelse af ledere som forbilleder beskæftiget sig med demonstrations- og symboleffekten af, at virksomhedsledelsen fungerer som forbilleder for de øvrige ledere i organisationen.

London (1988: 88, 112, 120) foreskriver en traditionel brug af individuelle ledere som forbilleder eller »demonstratorer«. Han mener, at de er specielt relevante i bestræbelser på at opnå »banebrydende« forandringer. Forbilleder kan her med deres synlige opførsel være et eksempel på, hvad der skal gøres, og hvordan det skal gøres.

Erfaringer fra nogle amerikanske forandringsprocesser (Beer m.fl., 1990: 111 ff.) viser, at blandt de mere vellykkede tilfælde, blev innovative mellemedere eller mellemedere med entreprenør-egenskaber samt deres organisatoriske enheder systematisk brugt som modeller. Disse enheder var enten fysisk eller aktivitetsmæssigt marginale i forhold til resten af virksomheden. Deres ledere havde skabt en ramme og et forandringsvenligt klima med høje præstationskrav, ved at tildele ressourcer til udviklingsformål og ved at lade ledere,

som engagerede sig i at eksperimentere og i reformer, forfremme samt ved at udvikle dem. Reformlederne og deres enheder blev »vist frem« for resten af organisationen i forbindelse med besøg, konferencer og uddannelse.

I de mere vellykkede tilfælde blandt de undersøgte amerikanske og danske eksempler blev forbilleder også brugt systematisk til at sprede budskabet, metoderne og resultaterne, mens brugen af forbilleder forblev enkeltstående tilfælde i de mindre vellykkede tilfælde (Bendix, 1995: 182 ff.).

Træner

Den tredje rolletype, trænerens, er overført fra sportsverdenen (Enghoff, 1985). Begrebet bruges hyppigt i populære tekster og i forskellige uddannelses- og udviklingssammenhænge. Det har opnået en status som »trylleformular« for leder-til-medarbejder(e) og konsulent-til-leader relationer. Modsat mange alternativer, som giver forskellige u hensigtsmæssige associationer, kan udtrykket, »træner« forbindes med en lang række konstruktive roller til lederen i midten.

Først er der synsvinklen fra den traditionelle »human resource management« litteratur (Hendry m.fl., 1988; Pettigrew m.fl., 1988; Stähle og Schirmer, 1992; Storey, 1992). Eftersom strategi er ledelsens forpligtelse og menneskelige ressourcer er en strategisk faktor, må udvikling af de menneskelige ressourcer nødvendigvis også være ledelsens forpligtelse. Nogle forfattere (Brochier, 1992; Garmannslund og Uthusli, 1986; Hellouin, 1992) foreslår, at lederens primære opgave generelt er at sikre sig, at organisationen tilpasser sig de skiftende vilkår. Der er altid en uddannel-

sesmæssig dimension heri, og det er derfor forfatterens mission at få ledere til at prioritere uddannelsesaspekterne af alle ledelsesopgaver højt. Det bør ske ved at skabe eller udnytte gode anledninger til, at medarbejderne kan lære om, hvordan de skal forholde sig til forskellige problemstillinger.

Margerison (1987) og London (1988) foreslår direkte, at linieledelsen udvikler deres medarbejdere ved at give dem passende lejligheder til at lære. Krøyer og Larsen (1990) dokumenterer to danske eksperimenter i overensstemmelse med denne tankegang, mens Larsen og Rosenkvist (1991) yderligere foreslår, at ledere i større omfang end normalt direkte uddanner eller træner deres egne medarbejdere i stedet for at benytte sig af eksterne specialister til formålet. Petit (1991) har rapporteret om nogle franske erfaringer med en tilsvarende fremgangsmåde.

Kernen i tankegangene bag disse synsvinkler er at gøre mellemledere til dem, der aktivt og ansvarligt gennemfører forandringer (Kanter m.fl., 1992; London, 1988). Den mest grundlæggende forandring, de kan iværksætte, opnår de ved at udvikle egne medarbejdere direkte gennem de aktiviteter, der skal realisere ændringerne. Sådant en fremgangsmåde lader til at være optimalt foreneligt med mellemledernes særkende og deres placering, fordi:

- *mellemledernes stærke sider: personaleledelse, teknisk indsigt, daglig tilstedeværelse m.v. -udnyttes;*
- *midlet til udvikling er umiddelbart til rådighed: læring fra erfaring;*
- *mellemlederne kan opnå et markant personligt udbytte af anstrengelserne: de får direkte indflydelse på kvalifikationerne i den enhed,*

de leder. De profilerer sig selv internt og måske eksternt, og de har lejlighed til at mobilisere deres medarbejdere omkring sig selv.

En sådan tankegang indebærer, at mellemlederne indtager vigtige positioner, og at deres risiko for at blive overflødige dermed er ringe. Tankegangen angiver også et nyt og markant jobindhold som alternativ til en svindende funktion som direkte personaleleder. Endelig indebærer principperne mere arbejde, men kun på mellemlangt sigt, fordi medarbejderne skal blive i stand til at udføre ny opgaver og til at påtage sig mere ansvar.

Leder

Den enkleste måde at samle de forskellige positive sider af mellemlederes funktion under forandringer ligger måske i begrebet, »lederskab«. Foruden andre kvaliteter kan det omfatte de omtalte funktioner. »Lederskab« er en anden af de moderne trylleformularer, der hyppigt bruges i forbindelse med intensive forandringer. Begrebet er imidlertid relevant. I stedet for at erstatte det eller forsøge en endelig definition skal jeg pege på to væsentlige bidrag til en definition. For det første opregner Kotter nogle minimale betingelser for mellemledere, der vil udvise lederskab (1985: 31). Det er primært en række menneskelige egenskaber som energi, integritet, evnen til at kommunikere og til at handle. For det andet har Mintzberg på grundlag af ny undersøgelse kritiseret sine egne tidligere rollebeskrivelser som unødigt fragmenterende (1994: 2, 27 f.). I stedet foreslår han, at lederfunktionen egentlig er sammensat af en række roller eller funktioner, som både omfatter intel-

lektuelle, interpersonelle og handlingsorienterede aspekter.

Kanter's (1984; Kanter m.fl., 1992) og Dopson og Stewart's (1990; Stewart, 1991) lægger i forlængelse af Mintzberg's iagttagelser specielt vægt på det direkte handlingselement i ledelse af forandringsprocesser.

Tichy og Devanna (1986) har peget på ledere som den kritiske faktor under forandringer. Deres opfattelse af lederskabet og dets betydning er dog primært orienteret mod virksomhedsledere med betydelige frihedsgrader, og de betoner de karismatiske aspekter og entreprenør-aspekterne (1986: xiii, 4 f.).

Ikke alle lærere følger et kald, og alligevel kan de ved hjælp af uddannelse og øvelse opnå færdigheder, som gør dem i stand til at fungere tilfredsstillende. På samme måde er de ovenstående synsvinkler udtryk for tillid til, at begavede og engagerede mellemledere med en kombination af talent og træning kan udfylde rummet i midten og kan lede intensive forandringer.

Praksis sammenlignet med teorien

En række eksempler fra den danske og den amerikanske forretningsverden (Bendix, 1995: 162ff.) giver et vist grundlag for at sammenligne teori med forandringspraksis. Disse eksempler er fulgt over en periode på to år og informationerne er bl.a. baseret på knap 200 interviews. I stedet for at fokusere på nationale forskelle, hvilket er gjort andetsteds (Bendix, 1994), repræsenterer eksemplerne snarere tilsammen en bredde og detailrigdom, som giver mulighed for et mere nuanceret indtryk af intensive forandringsprocesser.

Alle eksempler må ud fra væsentlige kontingensteoretiske kriterier siges at være sammenlignelige (Burton og Obel, 1995). Det drejer sig om store virksomheder med lange kommunikationsveje, høj grad af formalisering og specialisering. De undersøgte forretningsenheder har alle over 500 medarbejdere og omsætter for over 500 mio.kr. Markedsvilkårene er gennemgående præget af opbrud i kendte mønstre og af øgede krav. Den fremherskende teknologi på deres felter er moderat rutinepræget og endelig er alle eksempler fra forholdsvis modne brancher og befinder sig i et ret udviklet stadie af deres egen livscyklus.

Tre af fem amerikanske eksempler beskæftiger sig med industriel produktion, mens to af fem danske eksempler er fra finanssektoren, to er offentligt kontrollerede virksomheder inden for kommunikation og én er fra fødevarerindustrien. De forandringstyper, som eksemplerne omfattede, var privatisering, fusion, økonomisk genopretning («turnaround») og generel mobilisering af en virksomhed under stærkt skærpede markedsvilkår («shake-up»).

De omtalte 10 eksempler udgør i undersøgelsen en referencegruppe for en mere dybtgående evaluering af en intensiv forandringsproces. Her undersøges en generel mobilisering i en stor dansk servicevirksomhed, Falcks Redningskorps A/S, fra fem forskellige vinkler ved hjælp af både kvantitative og kvalitative data.

For at undersøge om der også i praksis er grundlag for den tillid til mellemlederes betydning for organisatorisk forandring, som udtrykkes i dele af litteraturen, har jeg gennemgået de 10 referenceeksempler

i den omtalte undersøgelse (Bendix, 1995: 212ff.). Heraf fremgår det, at generel involvering af mellemledere i de tidlige faser af forandringsprocesserne kun sjældent blev foreslået og relativt sjældent praktiseret. Specielt i den danske praksis forekom det dog, at udvalgte mellemledere blev involveret på et tidligt tidspunkt med henblik på at »springstarte« en aktivitet eller for at mobilisere engagement blandt personalet. Det var tilfældet ved en fusion i finanssektoren, hvor strategien generelt var meget overordnet og der derfor var god plads til en betydelig udfyldning foretaget af initiativrige mellemledere. Omvendt skred processen relativt langsomt frem på områder, hvor mellemledelsen var mindre initiativrig.

Ved en fusion i fødevarersektoren blev en bredere kreds af mellemledere involveret tidligt i processen. Undervejs som den blev kompliceret af udefrakommende omstændigheder, opstod imidlertid en »sandhedens time«, hvor virksomhedsledelsen tilsyneladende opfattede engagement og kompetence i kredsen af mellemledere så forskellig, at man udskilte en mindre kreds, der blev mere snævert involveret i den videre integration af virksomhedernes aktiviteter og i udviklingen af den ny virksomhed. Det generelle indtryk fra eksemplerne er dog, at i takt med at processerne skred fremad, blev bredere kredse af mellemledere involveret.

Tværgående koordination af forandringsprocesser anses normalt for vigtig. Men der er markante tegn på, at det er risikabelt at lade mellemlederne være ansvarlige for den på grund af den uklarhed og det magtspil, som også spiller en stor rolle i processerne. Det kan være lettere at

fastholde retning og momentum, hvis virksomhedsledelsen selv tager ansvaret for den tværgående koordination. Litteraturen nævner enkelte eksempler herpå (Ber m.fl., 1990), og de støttes af erfaringerne fra begge de danske eksempler fra kommunikationsområdet og det fra fødevaresektoren, hvor processen netop tog fart på et tidspunkt, hvor virksomhedsledelsen selv påtog sig koordinationen. I den ene kommunikationsvirksomhed skete det fra starten, mens det i den anden netop ikke var tilfældet og måske var med til at komplicere processen.

Når rolletyperne fra teorien bliver sat i forbindelse med praksis tyder det på, at der bliver lagt stor vægt på funktionen som integrator. Det gjaldt i de fleste om ikke alle eksemplerne, f.eks. ved involvering af mellemledere i storseminarer for hele personalet, i kultur- og kvalitetskampagner og i arbejdsgrupper, der analyserede arbejdsfunktioner og planlagde gennemførelsen af forandringerne.

I praksis var brugen af forbilleder mindre udtalt og overbevisende end i teorien. Men anvendelsen var lidt hyppigere i de amerikanske eksempler - muligvis en følge af, at man her generelt gennemført mere teoretisk forankrede forandringsprogrammer. Ofte havde de tydelig reference til koncepter for total kvalitetsledelse eller socioteknisk systemanalyse og -design.

Træner-rolle lod kun til at være vigtig i nogle få tilfælde. Imidlertid påtog nogle mellemledere sig sådanne roller f.eks. i et af de danske eksempler fra finanssektoren, og i andre tilfælde var man bevidst om muligheden uden dog at praktisere den. I de amerikanske tilfælde var der en tilbøjelighed til at overlade undervisning og

træning til professionelle konsulenter, mens lederne koncentrerede sig om driften.

Der er specielt i de danske tilfælde -indikationer på, at forventningerne til »højere« mellemledere rakte videre end til at være teknisk kvalificerede ledere; man forventede også, at de udviste lederskab. Blandt andet indebar det, at de skulle forpligte sig til at lede omstillingsprocessen, drive implementeringen hastigere igennem og samtidig opnå et større personligt engagement blandt menige medarbejdere.

Sammenfattende var de relativt vellykkede tilfælde af intensiv forandring blandt eksemplerne forbundet med:

- *tidligt at involvere centrale mellemledere i forberedelserne og resten på individuel eller massebasis ved selve iværksættelsen;*
- *en systematisk involvering af medarbejdere, der afpasses tidsmæssigt og i omfang med involveringen af mellemledere;*
- *at fastholde mellemledernes fokus og opmærksomhed på deres egne ansvarsområder og ikke at engagere dem i den tværgående koordination.*

Den anden del af undersøgelsen var en detaljeret evaluering af en mobilisering i en stor, dansk servicekoncern, som har lighedspunkter med en offentlig institution, der bliver privatiseret (Bendix, 1995: 189 ff.). Erfaringerne herfra stemte generelt overens med erfaringerne fra nogle af de andre tilfælde, der som dette var forholdsvis vellykkede.

Centrale mellemledere og repræsentanter for fagforeningerne blev involveret på et tidligt tidspunkt. Efterfølgende blev større kredse af mellemledere involveret

som de centrale personer under gennemførelsen af forandringen. I den egenskab blev de informeret, undervist og på anden måde støttet. Da hele forløbet havde karakter af en kaskade ned igennem organisationen blev de i praksis nødt til at involvere deres egne nøglemedarbejdere samt at koncentrere sig om gennemførelsen i deres eget område. Grundideen var, at de skulle påtage sig ikke blot driftansvaret for deres organisation, men også ansvaret for at udvikle den, så den kunne leve op til markedskravene om driftseffektivitet og servicekvalitet.

Denne fremgangsmåde havde den strukturerede og samarbejdende, fra-oven-og-ned form til fælles med nogle af de andre vellykkede tilfælde. I modsætning til disse blev vægten imidlertid i det sidste tilfælde tidligt lagt på mellemliderne snarere end på koncernfunktioner og arbejdsgrupper med henblik på at drive processen fremad. Hovedforskellen til de andre vellykkede tilfælde var således en endnu mere struktureret fremgangsmåde på *koncernplan*, der tillagde flere mellemlidere et relativt større ansvar for iværksættelse. Forandringerne førte til en kraftig focusering af opmærksomheden og til øget motivation blandt nøglemedarbejdere.

Forløbet af denne proces var delt i to, fordi den berørte driftstruktur bestod af to dele. Omend denne summariske redegørelse for et vellykket forløb kan forekomme idylliserende, betyder det ikke, at gennemførelsen var uproblematisk. Blandt resultaterne var markante forbedringer i den målelige driftseffektivitet, mens kvalitetsniveauet i alt væsentligt forblev uændret højt. Men disse »netto-resultater« dækker over, at der undervejs blev ind-

høstet betydelige erfaringer om timing af reformprocessen, om vanskeligheder ved at opretholde medarbejdernes motivation, når reformer også indebærer en væsentligt øget indsats fra store dele af personalet, om kvalifikationskravene til mellemlidere med et udvidet ansvarsområde og om behov for ny styresystemer, når der stilles ny krav til en lokal driftsledelse. Den store fortjeneste ved den pågældende proces var nok, at en langsigtet reform af organisationens ledelses- og styringsprincipper uden tvivl blev igangsat med de nødvendige kortsigtede resultater på trods af den turbulens, som reformen også skabte.

Erfaringerne fra dette tilfælde vidner samlet til støtte for:

- *at bruge udvalgte mellemlidere som dem, der har ansvar for at gennemføre intensive forandringer;*
- *at udvælge mellemlidere med kvalifikationer, der passer til denne rolle;*
- *at støtte mellemlidere i at varetage rollen f.eks. med synlig opbakning fra virksomhedsledelsen, med ledelsesinformationssystemer og uddannelse.*

Konklusion

De overvejende negative synsvinkler på mellemlideres funktioner ved intensive forandringer og de mere positive opfattelser kan ikke betragtes som gensidigt udelukkende. De må snarere opfattes som komplementære forklaringer, idet der er indikationer på, at mellemlidere både påtager sig de positive og udfolder de negative roller. Integrator-, forbillede-, træner- og lederskabssynsvinklerne er udtryk for, at mellemlidere ikke i almindelighed har udspillet deres rolle og i særdeleshed kan

være vigtige i forbindelse med f.eks. at gennemføre intensive forandringsprocesser.

I forlængelse heraf indebærer de mere positive rolleopfattelser og resultaterne af at praktisere dem, at mulighederne for at gennemføre relativt intensive forandringsprocesser øges. Til gengæld vil det formentlig betyde dels en generel vægtforskydning fra de indirekte og organisationskultur-orienterede fremgangsmåder til fremgangsmåder, hvor indsatsen rettes mere direkte mod de forretningsaktiviteter, hvor forandringen skal komme til udtryk.

Dels vil det betyde, at virksomhedsledelsen konsekvent må øge delegering af ansvar og kompetence til flere nøglemedarbejdere. I kombination hermed vil forandringsprocesserne kræve et vedvarende engagement fra virksomhedsledelsen for at fastlægge strategier og følge op på dem, for selv i en vis udstrækning at optræde som forbilleder, for at sikre udbredning af lokale ideer og resultater, for at koordinere processen. Intensiv forandring med mellemledere i aktive og konstruktive roller stiller altså fortsat betydelige krav til det overordnede lederskab før og under forløbet.

De praktiske konsekvenser af modstand, dødvægt og overbelastning blandt mellemledere er, at det i forbindelse med mere intensive forandringsprocesser ofte vil være nødvendigt at foretage en udvælgelse blandt dem eller nyrekruttere til deres kreds. Det er en følge af, at kvalifikationskravene ændrer sig meget i retning af generelle lederegenskaber, simpelthen fordi ledelsesindholdet i funktionen vokser på bekostning af specialistindholdet.

Tilsvarende bliver det formentlig nødvendigt med ny initiativer for at forstærke motivationen og med ny strukturelle eller arbejdstekniske foranstaltninger for at lette arbejdspresset og forøge produktiviteten. Væsentligt øgede ansvarsområder og krav om en mere tidssvarende ledelsesstil forudsætter tilsvarende reformer i mellemledernes egne vilkår f.eks. i indhold og form af retningslinier, øgede frihedsgrader, efteruddannelse, ny styringsinstrumenter samt andre hjælpemidler.

På det foreliggende grundlag er det ikke overraskende, at svaret på indledningens første spørgsmål må være positivt. Selvom dokumentationen ikke er så mangfoldig som for de negative synsvinkler, så er det blevet demonstreret, at der er et væsentligt teoretisk grundlag for at tildele mellemledere positive roller i forbindelse med intensive forandringer.

Som svar på indledningens andet spørgsmål konkluderer jeg, at der er tegn på en positiv forbindelse imellem aktive og ansvarlige roller til mellemledere og intensive forandringer, der lykkes. Disse indikationer stammer fra forskellige virksomhedsmiljøer i OECD området (Beer m.fl., 1990; Bendix, 1995; Nonaka, 1988). For nogle af tilfældenes vedkommende, er det dog ikke muligt at se, om de vedrører intensive forandringer eller processer i relativt mere moderat tempo og mere moderat omfang.

Dokumentation er ikke statistisk repræsentativ for de undersøgte virksomhedsmiljøer; men jeg mener, at den dækker tilstrækkeligt forskelligartede eksempler til at påkalde sig yderligere opmærksomhed. Det kunne være ved systematisk afprøvning af denne hypotese:

jo mere aktive og direkte ansvarlige roller mellemledere har, des mere sandsynligt er det, at intensiv forandring lykkes.

Da denne del af organisationsteorien kun er bearbejdet i et stærkt begrænset omfang, vil det være nyttigt ikke blot at få hypotesen afprøvet, men i det hele taget at få mere struktur på området. Det vil kræve mere nuancerede specifikationer af intensiv forandring herunder af tidsfaktorens indflydelse, mere tværnational udforskning af det typiske indhold af mellemlederes arbejde og mere opmærksomhed på de forskellige måder at gennemføre forandringsprocesserne på.

Summary

The article discusses the various roles of middle management in relation to intensive changes. In literature on organisational change, this rela-

tion was traditionally perceived as negative, due to the resistance to change by middle managers, who were often made redundant in connection with modern business restructuring. However, four categories of positive roles, complementary to those negative perceptions, may be identified in literature. They may also be observed in Danish and American examples of change practice. These types of role are designated »integrator«, »ideal«, »coach«, and »leader«. A conceivable connection between the constructive roles assigned to middle management and successful change processes are documented. The conclusion points both to further research perspectives of the findings, and their practical implications.

Noter

- 1 Jeg har haft stort udbytte af kommentarer fra Børge Obel og Flemming Agersnap til en tidligere udgave af denne artikel.

Litteratur

- Applegate, L.M., Cash, J.I., Jr. & Quinn Mills, D.: Information technology and tomorrow's manager, *Harvard Business Review*, Vol. 66: 128-36, 1988
- Argyris, C.: Skilled incompetence, *Harvard Business Review*, Sep-okt, Vol. 64 (5): 74-79, 1986
- Argyris, C.: Teaching smart people how to learn, *Harvard Business Review*, Maj-Juni, Vol. 69 3 : 99-109, 1991.
- Beer, M.: The critical path for change: Keys to success and failure in six companies, i Kilman, R.H., Covin, T.J. m.fl., *Corporate Transformation*, San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1988
- Beer m.fl.: Beer, M., Eisenstat, R.A. og Spector, B., *The Critical Path to Corporate Renewal*, Boston: Harvard Business Press, 1990
- Bendix, H.W.: Large-scale changes in major Danish and American corporations: Findings and perspectives of a comparative case study, *The Organization Development Journal*, Vol. 12, 1994
- Bendix, H.W.: *Middle Managers as Implementors of Intensive Change*, København: Samfundslitteratur Ph.D.-afhandling, 1995
- Brochier, D.: Les relation de l'encadrement a la formation: Un cadrage théorique, *Actualité de la Formation Permanente*, 1992, No. 111: 39-43, 1992
- Burton, R.M. & Obel, B.: *Strategic Organizational Diagnosis and Design*, Boston: Kluwer International Publishers, 1995.
- Cascio, W.F.: Downsizing. What do we know? What have we learned?, *Academy of Management Executive*, Vol. 7 1: 95-104, 1993
- Dopson m.fl.: Dopson, S., Risk, A. og Stewart, R., The changing role of the middle manager in the United Kingdom, *International Studies of Management and Organization*, Forår, Vol. 22 1: 40-54, 1992
- Dopson, S. & Stewart, R.: What is happening to middle management, *British Journal of Management*, Vol. 1: 3-16, 1990
- Enghoff, T.: Management by coaching, *Civiløkonomen*, 1985 2: 12-14, 1985
- Floyd, S.W. & Woodridge, B.: Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note, *Strategic Management Journal*, Vol. 13: 153-167, 1992
- Garmannslund, K. & Uthusli, T.: *Leder og pedagog*, Oslo: Dagens Næringslivs Forlag, 1986
- Gotlieb, L.: Survival strategies for middle management, *Business Quarterly*, Sommer, Vol. 55 1: 118-22, 1990
- Hellouin, V.: Nouvelles fonctions de l'encadrement, *Actualité de la Formation Permanente*, 1992, No. 111: 71-73, 1992
- Hendry m.fl.: Hendry, C. Pettigrew, A. og Sparrow, P., Changing patterns of human resource management, *Personnel Management UK*, Vol. 20 11: 37-41, 1988
- Hirschhorn, L. og Gilmore, T.N.: The psychodynamics of a cultural change: Learnings from a factory, *Human Resource Management*, Vol. 28 2: 211-33, 1989
- Johnsen, E.: *Introduktion til ledelseslære*, København, Erhvervsøkonomisk Forlag S/I, 1984.
- Johnson, L.W. og Frohman, A.L.: Identifying and closing the gap in the middle of organizations, *Academy of Management Executive*, Vol. 3 2: 107-14, 1989.
- Kanter, R.M.: *The Change Masters: Corporate Enterprise at Work*, London: George Allen and Unwin, 1984
- Kanter, R.M.: *When Giants Learn to Dance*, London: Routledge, 1989
- Kanter m.fl.: Moss Kanter, R., Stein, B.A. og Jick, T.D., *The Challenge of Organizational Change*, New York: The Free Press, 1992
- Klein, J.A.: Why supervisors resist employee involvement, *Harvard Business Review*, Sep-Okt, Vol. 62: 87-95, 1984
- Kotter, J.P.: *The Leadership Factor*, New York: The Free Press, 1985
- Krøyer, M. og Larsen, M.S.: Liniechefer leder læring, *Børsens Nyhedsbrev*, Juni, 1990
- Larsen, M.S. og Rosenkvist, G.: Skal chefer være pædagoger?, *DA-CIE-Nyt*, 1991 5: 2-4, 1991.
- Ledford m.fl.: Ledford, G.E., Jr., Mohrman, S.A., Mohrman, A.M., Jr. og Lawler, E.E., III., The phenomenon of large-scale organizational change, i Mohrman, A.M., Jr. m.fl., *Large-Scale Organizational Change*, San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1989

- London, M.: *Change Agents*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988
- Margerison, C.: How to avoid failure and gain success in management development, *Leadership and Organization Development Journal UK*, Vol. 8 4: 73-86, 1987
- Meyer m.fl.: Meyer, A.D., Goes, J.B. & Brooks, J.R., Organizations Reacting to Hyperturbulence i Huber, G.P. og Glick, W.H. (red.), *Organizational Change and Redesign*, New York: Oxford University Press, 1993.
- Mintzberg, H.: The manager's job: Folklore and fact, *Harvard Business Review*, July-August: 49-61, 1975.
- Mintzberg, H.: *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper and Row, Publishers, 1973.
- Mintzberg, H.: Rounding out the Manager's Job, *Montreal: Faculty of Management, McGill University (Working Paper)*, 1994.
- Nadler m.fl.: Nadler, D.A., Shaw, R.B., Walton, A.E. og andre, *Discontinuous Change*, San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1995
- Nonaka, I.: Toward middle-up-down management: Accelerating information creation, *Sloan Management Review*, Forår, Vol. 29 3: 9-18, 1988
- Odiorne, G.S.: *The Change Resisters*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1981
- Oshry, B.: Finding and using a manager's power to improve productivity, *National Productivity Review*, Vinter: 19-33, 1990/91.
- Perolle, J.A.: Intellectual assembly lines: The rationalization of managerial, professional, and technical work, *Computers and the Social Sciences*, Vol. 2 3: 111-22, 1986
- Petit, G.: *Le role formateur des membres de l'encadrement des entreprises*, Ecully: Groupe ESC Lyon Lyon Graduate School of Business , 1991
- Pettigrew m.fl.: Pettigrew, A., Sparrow, P. og Hendry, C., The forces that trigger training, *Personnel Management UK*, Vol. 20 12: 28-32, 1988
- Schlesinger, L.A. og Oshry, B.: Quality of work life and the manager: Muddle in the middle, *Organizational Dynamics*, Vol. 13: 5-19, 1984
- Smith, V.: *Managing in the Corporate Interest*, Berkeley: University of California Press, 1990
- Stähle, W. og Schirmer, E.: Lower-level and middle level managers as the recipients and actors of human resource management, *International Studies of Management and Organization*, Forår, Vol. 22 1: 67-89, 1992.
- Stewart, R.: *Managing Today and Tomorrow*, Oxford: Macmillan., 1991
- Storey, J.: *Developments in the Management of Human Resources*, Oxford: Basil Blackwell, 1992
- Tichy, N.M. og Devanna, M.A.: *The Transformational Leader*, New York: John Wiley and Sons, 1986
- Walton, R.E. og Schlesinger, L.A.: Do supervisors thrive in participative work systems?, *Organizational Dynamics*, Vinter: 25-38, 1979.
- Watson, G.: Resistance to change, in Bennis, Benne, and Chin, *The Planning of Change 2nd ed.* , Holt, Rinehart, and Winston, 1973
- Weiss, R.M.: Will the role of managers decline in the corporation of the future?, *National Productivity Review*, Spring: 114-121, 1988