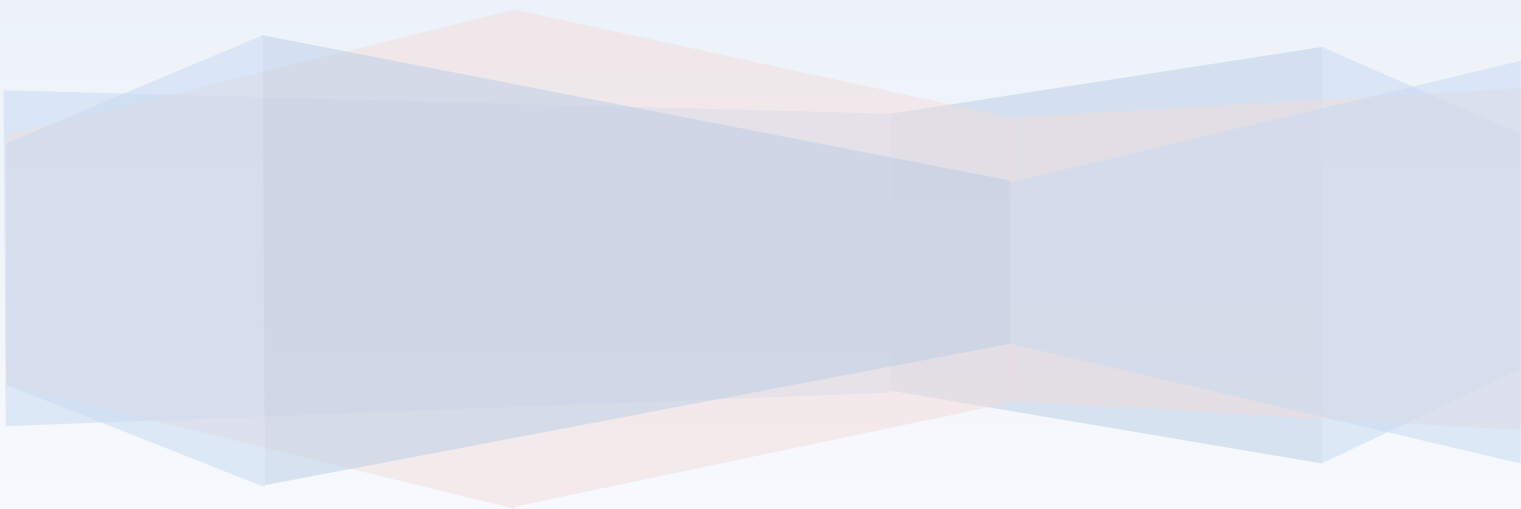


Moderne Perspektiver på Strategi og Ledelse, i forbindelse med Den Fjerde Industrielle Revolution

Speciale i Cand. Merc. Organisation og Strategi

Aalborg Universitet, 10. Semester, Gruppe 17, 06/06-2018. Anslag: 191.915



Af Viktor Frederik Pollas & Tor Duerlund Emanuelsen

Abstract

This paper seeks to examine how Danish organizations can handle the risks and opportunities of the fourth industrial revolution, through strategic and leadership focused actions. In an attempt to find appropriate solutions on how to handle these changes, the paper will use Rita Gunther McGrath's perspective on how strategic planning must evolve, and how the relational perspective on leadership can support this. Through the projects analysis and discussion, the ability and practicality of using said theories to handle the fourth industrial revolution, will be examined.

The paper eventually concludes that McGraths strategic perspective as well as the relational perspective on leadership, definitely are possible ways to deal with the revolution, but acknowledges that other possible methods to handle this situation with similar success exist, partly due to the complexity of leadership. On this basis the paper presents a series of reflective questions, that companies or leaders can ask themselves to better identify their position in this revolution, and whether, as well as how, these theories can help them succeed on the dynamic and volatile markets of tomorrow.

Viktor Frederik Pollas

Dato

Tor Duerlund Emanuelsen

Dato

Indhold

Indledning	3
Introduktion til redegørelsen	4
Den Fjerde Industrielle Revolution	4
Den historiske kontekst for Den Fjerde Industrielle Revolution	5
Schwabs perspektiv på den teknologiske udvikling	6
Alternativt perspektiv på den teknologiske udvikling	7
Towards a reskilling revolution	9
Den organisatoriske udvikling	9
Taylor og Fayol	10
Max Weber	11
Human Relation & Human Resource	12
Ledelsesudvikling	13
Agile organisationsstrukturer	14
Problemfelt	17
Problemformulering	17
Problemstillinger	17
Videnskabsteori	18
Ontologi	20
Epistemologi	21
Afgrænsning	22
Introduktion til analysen	22
Analyse af 1. problemstilling	23
McGraths strategiperspektiv	23
Strategiudvikling i forbindelse med den teknologiske udvikling	24
Virksomheder bør kontinuerligt rekonfigurere	29
Stabilitet	31
Agilitet	32
Opsamling	33
Moderne perspektiver på strategi som praksis	35
Ledelse af strategiske forandringer	38
Analyse af 2. problemstilling	40

Relationel ledelse	40
Hvad er relationel ledelse?	40
Relationel ledelse i den fjerde industrielle revolution.....	42
Den relationelle tilgang til strategi	43
Meningsskabelse som ledelsesværktøj	44
Den historiske udvikling af forandringsledelse	47
Kotters revurdering.....	50
Analyse af 3. problemstilling.....	51
Introduktion af de valgte cases	51
Casebeskrivelse af Århus undersøgelsen.....	51
Casebeskrivelse af Boston Consulting Group.....	53
Virksomhedsbeskrivelse	53
Casebeskrivelse.....	53
Projektets praktiske anvendelighed	57
Lederfordeling	58
Ledelsesstil og performance	58
Fokus på intern kommunikation og vidensdeling i virksomheden og performance	60
Forandringsledelse ifølge Boston Consulting Group	61
Agile arbejdsmetoder.....	62
Delkonklusion af problemstillingerne	64
Diskussion	66
Universaliteten af McGraths strategiperspektiv.....	66
Universaliteten af relationel ledelse	68
Kritisk gennemgang af projektets delelementer	70
Projektets udvikling	71
Diskussion af de inddragede cases	72
Livsfarlig ledelse.....	73
Ledelse gennem paradokset	75
Konklusion	79
Litteraturliste	81
Bilag.....	85

Indledning

Den teknologiske såvel som den samfundsmæssige udvikling der på nuværende tidspunkt er med til at revolutionere måden hvorpå vi lever og arbejder på, bringer muligheder såvel som udfordringer for samfundet og organisationer generelt. Strategisk tænkning der traditionelt har fokuseret på at opnå vedvarende konkurrencefordele er ved at miste sin relevans, i tider der er præget af disruption og uforudsigelighed. De fleste virksomheder vil i mindre grad kunne fastholde konkurrencefordele, og bliver i disse omskiftelige tider nødt til kontinuerligt at forny sig for at forblive relevante, i stedet for at basere strategiudvikling på forældede principper. Disse nye forhold stiller krav til nærmest alle aspekter i organisationer; Organisationsstrukturer, strategitænkning, ledelsesmetoder, organisationskulturer med mere. Organisationer vil derfor blive udfordret i forbindelse med en hensigtsmæssig håndtering af den udvikling, som kan beskrives som den fjerde industrielle revolution. En del af løsningen på disse udfordringer kan findes i mere agile organisationsstrukturer.

Agile organisationsstrukturer er et varmt emne, og ledelse fokuserer i dag i stor grad på medarbejderudvikling og en inddragelse af medarbejdere, for at skabe motivation og engagement blandt disse. En anerkendelse af, at den primære viden i organisationer ligger hos medarbejderne, er med til at ligestille ledere og medarbejdere. Dette medfører forskellige grader af afhierarkisering i organisationer, for blandt andet at opnå en agilitet hvor organisationer bliver i stand til at reagere på hurtigt omskiftelige markedsforhold.

Det tidligere paradigmeskift inden for ledelse, der havde et fokus på ordrer og top-down strukturer, er nu flyttet til et større fokus på medarbejdere, dialog, samt mere agile og fladere organisationsstrukturer. Dette henvises i flere forbindelser til en overgang fra management til leadership, og sidstnævnte bliver i dag udfordret af forskellige ledelsesforskere. I tider hvor store dele af ansvaret flyttes over på medarbejderen, opleves også større grader af stress blandt disse. Yderligere argumenteres der for, at flere af disse post-moderne ledelsesperspektiver glemmer de egentlige organisatoriske og strategiske mål i virksomhederne, og at ledelsesopgaven er mere kompleks end den ofte bliver udtrykket, i ledelsesopgaver der er præget af modsætninger og konkurrerende værdier.

Introduktion til redegørelsen

De følgende afsnit vil bruges til at redegøre for den nødvendige baggrundsviden for projektet. Dette indebærer viden omkring udvalgte cases som den fjerde industrielle revolution, den historiske organisationsudvikling og den ledelsesmæssige udvikling, samt hvordan human relation og human ressource perspektiverne har udviklet måden, hvorpå vi forstår organisationer og dets medlemmer på. Endeligt vil der kort redegøres for agile organisationsstrukturer. Dette vil bruges til at danne grundlag for den efterfølgende problemformulering.

Den Fjerde Industrielle Revolution

Den fjerde industrielle revolution er ifølge World Economic Forum og Klaus Schwab, en revolution der vil være med til at ændre måden vi lever, arbejder og relaterer sig til hinanden på. Denne revolution adskiller sig også fra tidligere industrielle revolutioner, i forhold til omfanget og kompleksiteten. Nye teknologier som kunstig intelligens, robotter, "Internet of Things", førerløse biler, 3D printning, samt nanoteknologi er all eksempler på nye innovative teknologier, som stadig er i deres tidlige stadier. Disse er allerede begyndt at gøre indtryk på markederne, som forstærkes af hinanden. Der opleves store skift på tværs af alle industrier, som på baggrund af udviklingen, efterspørger nye forretningsmodeller. Ligeså er der store skift på den sociale front, blandt andet er der et skift undervejs i måden hvorpå vi arbejder og kommunikerer. Yderligere er måden vi udtrykker, informerer og underholder os selv på også under konstant forandring. (Schwab, 2016: 1-2)

Disse forandringer er ifølge Schwab historiske i forhold til størrelse, hastighed og bredde.

Denne store omvæltning og usikkerheden omkring hvordan fremtiden kommer til at se ud, kalder på samarbejde på tværs, da alle stakeholders i samfundet vil påvirkes. Regeringer, virksomheder, uddannelsesinstitutioner og civilsamfundet har alle et ansvar for at samarbejde, så de bedre kan forstå de kommende forandringer, da en fælles forståelse af forandringerne er essentiel. (ibid.)

Ifølge Schwab mener andre forskere at denne udvikling er en del af den tredje industrielle revolution. Schwab mener dog at der er nogle specifikke grunde til, at dette ikke tilfældet. Hastigheden af denne udvikling er ikke at sammenligne med de forrige industrielle revolutioner, som i modsætning udvikler sig eksponentielt frem for lineært.

Bredden og dybden af denne udvikling er også med til at rodfaste den som en ny industriel revolution. Den bygger på digitaliseringen og den digitale revolution, og kombinerer forskellige

teknologier der leder til et paradigmeskift uden fortilfælde i hverken økonomien, forretningsverdenen, samfundet eller på det individuelle niveau. Forandringen involverer ikke kun "hvad" og "hvordan" vi gør ting, men også "hvem" vi er. Slutteligt taler Schwab om udviklingens indflydelse på systemer som involverer en transformation af hele systemer, på tværs (og indenfor) af landegrænser, virksomheder, industrier og samfundet som helhed. (Schwab, 2016: 3)

Den historiske kontekst for Den Fjerde Industrielle Revolution

I forbindelse med ovenstående forklaring af Schwabs perspektiv på den fjerde industrielle revolution, ses det som værende relevant at redegøre for den historiske kontekst, og heri en forklaring af de forrige industrielle revolutioner. Dette gøres med henblik på at vise forskellene og hvorfor den fjerde industrielle revolution kan ses som den fjerde, og ikke som en forlængelse af den tredje industrielle revolution.

Revolutioner er opstået gennem historien, når nye teknologier og nye måder at anskue verden på udløser en forandring i økonomiske systemer og sociale strukturer.

Den første industrielle revolution foregik fra cirka 1760 til 1840. Den blev udløst af konstruktionen af jernbanen og opfindelsen af dampmotoren. Den anden industrielle revolution som startede i slutningen af det 19. århundrede og indtil den tidlige del af det 20. århundrede, gjorde masseproduktion muligt via elektricitet og samlebåndet. Den tredje industrielle revolution begyndte i 1960'erne. Denne er ofte refereret til som den digitale revolution fordi den var drevet af hovedcomputere (1960'erne), personlige computere (1970'erne og 1980'erne) samt internettet (1990'erne). (Schwab, 2016: 6-7)

Bevidst om de forskellige definitioner og akademiske argumenter der er brugt til at beskrive de første tre industrielle revolutioner, mener Schwab at vi i dag er i begyndelsen af den fjerde industrielle revolution. Den begyndte omkring årtusindeskiftet og er baseret på den digitale revolution. Den er kendetegnet ved mere omnipresent og mobilt internet, via mindre, billigere og mere kraftfulde sensorer, samt andre teknologier som eksempelvis kunstig intelligens. (Schwab, 2016: 7) Den fjerde industrielle revolution omhandler ikke kun smarte og forbundne maskiner og systemer, men rækker langt bredere. Bølger af nye innovationer foregår samtidig i forskellige områder som: nanoteknologi, kvantecomputere og gensekventering. Det er fusionen af disse teknologier og deres interaktion på tværs af forskellige domæner, der gør den fjerde industrielle revolution forskellig fra de tidligere revolutioner. (Schwab, 2016: 8)

Schwabs perspektiv på den teknologiske udvikling

Nogle af de potentielle indvirkninger den fjerde industrielle revolution vil have på økonomien, virksomheder, regeringer, lande, samfundet og individer, vil nu blive gennemgået.

I forhold til alle disse områder, mener Schwab at en af de vigtigste elementer i forhold til håndteringen, omhandler relationer. Dette indebærer eksempelvis hvordan regeringer relaterer sig til sine indbyggere, samt hvordan virksomheder relaterer sig til sine medarbejdere og kunder. Den disruption som revolutionen vil have på eksisterende modeller, vil derfor kræve at bemyndigede aktører forstår at denne udvikling kræver mere samarbejde og interaktion, for at håndterer de kommende udfordringer i forbindelse med denne udvikling. Den fjerde industrielle revolution vil have en signifikant indflydelse på den globale økonomi, og i denne forbindelse på de fleste makro variabler såsom; BNP, investeringer, forbrug, beskæftigelse og så videre. (Schwab, 2016: 28-29)

På trods af den positive indflydelse denne udvikling har på teknologi, vil det i den forbindelse være relevant at se på de mulige kortsigtede konsekvenser, udviklingen kan have på arbejdsmarkedet. Ifølge Schwab er frygten for teknologiens negative indflydelse på jobmuligheder ikke noget nyt. I denne forbindelse citerer han John Maynard Keynes:

“Due to our discovery of means of economising the use of labour outrunning the pace at which we can find new uses for labour”. (Schwab, 2016: 35)

Jobkategorier der indebærer mekanisk repetitivt arbejde, er allerede blevet automatiseret, og ifølge Schwab vil andre jobkategorier følge denne udvikling. Hurtigere end de fleste antager, vil jobkategorier så vidtrækkende som advokater, finansielle analytikere, journalister, revisorer og bibliotekarer være delvist eller helt automatiseret. Indtil videre er konsekvensen med denne revolution, at den skaber færre jobs i nye industrier, end de forgangne revolutioner. (Schwab, 2016: 37) Udover forandringer i vækst, arbejdsmarkedet og andre af de førnævnte elementer, viser undersøgelser som refereres til af Schwab, at den fjerde industrielle revolution vil have en signifikant indvirkning på, hvordan virksomheder organiseres. Et symptom på dette kommer til udtryk, i en undersøgelse der viser at levetiden på virksomheder på S&P 500, er mindsket fra omkring 60 til 18 år (Schwab, 2016: 50). Den overvældende mængde af information der er tilgængelig, den stigende grad af disruption og accelerationen af innovationer, er svære at forstå og viser sig som konstante overraskelser. I en sådan kontekst er det lederes evne til kontinuerligt at udvikle, tilpasse og udfordre egne forståelser og modeller, der vil kendetegne den næste generation af succesfulde ledere. Forretningsledere bliver i denne forbindelse nødt til at kigge indad, og stille sig selv nogle væsentlige spørgsmål. Er der beviser for at

organisationen og ledelseskapaleten er i stand til at lære, og udvikle sig? Er organisationskulturen gearet til at acceptere innovation og fejl?

Ifølge Schwab indikerer alting, at forandringerne i forbindelse med revolutionen vil blive fundamentale, og der kræves derfor et ærligt blik på organisationens muligheder, for at operere med fart og agilitet. (Schwab, 2016: 50-51)

Alternativt perspektiv på den teknologiske udvikling

James Bessen som er økonom fra Boston University School, deler på mange områder de samme perspektiver på den udvikling vi ser i dag, som Schwab præsenterer i sin teori om den fjerde industrielle revolution. Bessen ser ikke lige så dramatisk på konsekvenserne af den teknologiske udvikling, som Schwab. Bessen betvivler dog ikke holdningen til at den teknologiske udvikling, vil have konsekvenser for fremtiden. Et område hvor Bessen ikke er lige så dramatisk som Schwab, er at han ikke mener denne udvikling vil erstatte medarbejdere, som Schwab præsenterer som et ekstremt udfald ved denne revolution, men at de derimod flyttes til andre funktioner. (Bessen, 2015: 1)

Bessen ser ikke den teknologiske udvikling som en trussel der vil skabe større arbejdsløshed, men rettere at teknologien vil åbne op for nye funktioner, eventuelt i andre brancher. Hans argumenter for dette baseres på historiske eksempler, som dengang hæveautomaterne blev introduceret. Da dette skete troede man at alle bankmedarbejdere ville miste deres job, da hæveautomaten erstattede nogle af deres funktioner. Det som skete i stedet var, at bankerne udvidede med nye filialer, hvilket gav et øget behov for bankmedarbejdere. Samtidig blev kunderelationer endnu vigtigere, og nogle kunder kunne ikke få deres behov dækket gennem hæveautomaternes funktioner. Bankmedarbejderne blev derfor et vigtigt led i forhold til, at opretholde en god kundeservice. (Bessen, 2015: 2)

Bessen er bevidst om at den nuværende teknologiske udvikling er eksponentiel, og har potentiale for at skabe teknologier der eksempelvis vil skabe computere, der er klogere end mennesker på alle områder. Bessen henviser til at flere eksperter ser dette som værende et kritisk led i automatisering og erstatningen af menneskelige medarbejdere, da dette betyder man kan erstatte en større række af funktioner. Han accepterer at dette kan være en mulighed, men mener dog at der altid vil være behov for menneskelige medarbejdere i bløde fag såsom patienthåndtering, økonomisk rådgivning, samt en forståelse for kundernes behov. Han mener derfor at der stadig er områder hvorpå en computer ikke vil være i stand til, at overtage eller udføre funktioner på niveau med mennesker, grundet computerens manglende menneskelige forståelse. (Bessen, 2015: 3)

Et af problemerne den teknologiske udvikling bringer er ifølge Bessen, at få rekrutteret medarbejdere til nye stillinger. Her refererer han til at nogle eksperter mener, at dette meget simpelt kan håndteres gennem øgede lønninger, da dette gør de nye jobs mere attraktive. Problemet med denne forståelse er dog, at man antager at medarbejderne allerede på forhånd besidder de nødvendige kompetencer, til at kunne varetage de nye funktioner disse jobs kræver. Denne udfordring er ikke simpel, da historien viser at det er tidskrævende at standardisere de nødvendige uddannelser og kompetencer, for at kunne udnytte nye teknologier. Dem som formår at besidde disse kompetencer er ofte selvlærte, og modtager også en højere løn end medianen. Bessen mener at det er et problem at standardiseringen er langsom, da det betyder at det kan være svært at få flyttet mennesker fra forsvindende jobs, til nye, i tide. Dette er medvirkende til at lønnen er og vil forblive stagnerende. (Bessen, 2015: 3-4)

Bessen ser derfor at den væsentligste problemstilling som den teknologiske udvikling bringer, er stagnerende lønninger og mangel på de rette kompetencer, hvilket han frygter på sigt vil skabe større økonomisk ulighed i samfund. Bessen mener at løsningen på problemet ligger i, at vi skal forbedre vores evner til at flytte medarbejdere til nye jobs, og i denne forbindelse skabe det rette grundlag for, at disse medarbejdere kan tillære sig nye og nødvendige kompetencer i tide. Dette mener han kan ske gennem videndeling mellem virksomheder og institutioner, samt gennem politiske tiltag både fra staten, fagforeninger og virksomhederne selv. (Bessen, 2015: 4) Bessen mener således, ligesom Schwab, at en hensigtsmæssig håndtering af de fremtidige problemstillinger som kan opstå af udviklingen, skal håndteres på tværs af samfundet.

Hvor stort et problem den fjerde industrielle revolution vil være for vores samfund er derfor svært at spå, hvilket også er grunden til at der hersker forskellige perspektiver på denne udvikling. Bessen og Schwab er enige om, at de nye teknologier stiller krav til tillæringen af nye kompetencer, som ikke nødvendigvis eksisterer i dag. Det er derfor vigtigt at vi er i stand til at identificere og uddanne vores medarbejdere i disse kompetencer, så de kan varetage de nye funktioner teknologien bringer. World Economic Forum, som er den organisation Schwab repræsenterer, har i år udgivet en rapport der forsøger at undersøge, hvordan man kan håndtere de kompetencemæssige udfordringer som denne revolution bringer. Løsningen de præsenterer stemmer overens med de forslag som Bessen præsenterede i forbindelse med hans perspektiv. Projektet finder det derfor relevant at introducere denne rapport i det følgende afsnit.

Towards a reskilling revolution

Følgende afsnit vil tage udgangspunkt i ovennævnte rapport fra World Economic Forum, for yderligere at præsentere de konsekvenser som individer og organisationer vil opleve, og hvordan de kan håndtere disse konsekvenser så de kan følge med udviklingen.

Kompetencer efterspurgt af markedet ændrer sig hurtigt, og derfor skal individer være indstillet på at læringsprocessen kommer til at vare hele livet, hvis der ønskes en givende karriere samt en forbedring af ansættelsesmulighederne. Fra virksomhedernes synspunkt vil strategier der fokuserer på omskoling og opkvalificering være essentielle, ved et ønske om at finde de nødvendige talenter, samt for at bidrage til det sociale ansvar for fremtidens arbejdsmarked. (World Economic Forum, 2018: 1)

Der henvises til en undersøgelse af OECD landene, der viser at mere end hver fjerde voksne, følte at der var uoverensstemmelse mellem de kompetencer de besad, og de kompetencer det kræver at fuldføre deres jobs. Generelt vil arbejdsmarkedet blive ramt af disruptive teknologier og socio-økonomiske kræfter, der hurtigt vil gøre folks kompetencer forældede, og påvirke det folk troede de vidste om social mobilitet og motiverende arbejdsmiljøer. (World Economic Forum, 2018: 3)

Arbejdsgivere er tilsvarende påvirket af disse forandringer. En undersøgelse af ManpowerGroup fra 2017 viser at 40 procent af arbejdsgivere, har svært ved at finde medarbejdere med de rette kompetencer. (ibid.) Rapporten henviser til en tidligere undersøgelse af World Economic Forum fra 2016, hvori der påvises af en tredjedel af de nødvendige kompetencer på arbejdsmarkedet, ikke længere vil være nødvendige i 2020 (ibid.). Det store spørgsmål for både arbejdsgivere og arbejdstagere der står overfor disse disruptions, er hvordan man i højere grad kan forudse og proaktivt forsøge, at håndtere de nye omstruktureringer på arbejdsmarkedet, for at fremtidens arbejdsmarked kan skabe økonomisk vækst og muligheder for alle. (ibid.)

Ovenstående udvikling viser dermed at organisationer bør udvikle sig imod en struktur, der har et større fokus på interaktion og forståelse for medarbejderne. Derfor finder vi det relevant i næste afsnit, at redegøre for den organisatoriske udvikling.

Den organisatoriske udvikling

I de følgende afsnit vil den organisatoriske og ledelsesmæssige udvikling forklares i en historisk kontekst. Dette vil gøres for at skabe den nødvendige baggrundsviden for hvorfor organisationer og ledelse ser ud

som de gør i dag, samt hvordan de mere moderne trends er karakteriseret. Organisations- og ledelsesteori er præget af mange forskellige perspektiver, også på de helt centrale spørgsmål. Disse forskellige perspektiver bygger på forskellige historiske traditioner samt videnskabsteoretiske positioner.

Historisk er der en række dominerende teoretiske perspektiver, som har haft en afgørende betydning for fagområdet og dets udvikling, og dermed også en afgørende betydning for vores forståelse af, hvad det vil sige at udøve ledelse i organisationer. I de følgende afsnit ønsker vi at gennemgå nogle af de mest centrale aktører. Dette skal forstås som at nyere perspektiver ikke nødvendigvis erstatter tidligere opfattelser, men at de nyere perspektiver lægges ovenpå, eller i forlængelse af tidligere teorier. En ny teori i dette fagområde, historisk set, vil altså ikke nødvendigvis medføre at tidligere teorier forkastes, men at de derimod hjælper hinanden mod yderligere nuanceringer. (Elting og Hammer, 2015: 17-18)

De klassiske perspektiver betegner perioden fra cirka år 1900-1950, og refererer til *Scientific Management* af Frederick W. Taylor, *Den administrerende skole* af Henri Fayol, *bureaukratiskolen* af Max Weber samt *Human Relations* af Elton Mayo. Disse skoler har op til flere fællestræk. Blandt andet har de et overvejende fokus på organisationers interne forhold, og samtidig har de en antagelse om, at forhold til omgivelserne ikke ændres over tid. (Elting og Hammer, 2015: 18)

Inden for det klassiske perspektiv på organisationsteori som beskrevet ovenfor, eksisterer der to retninger. Den klassiske ledelsesteori som indbefatter Taylor og Fayol, samt den sociologiske ledelsesteori som repræsenteres af Weber. Projektet vil i følgende afsnit redegøre for disse perspektiver, da de ses som værende relevante for den generelle forståelse af hvordan ledelse og organisationer har udviklet sig.

Taylor og Fayol

Taylor og Fayol er nogle af repræsentanterne for den klassiske rationalisme, som resulterede i blandt andet Scientific Management. Dette blev også kendt som *Taylorismen*, som fik navnet efter dens skaber Frederick Taylor (1856-1915), som var en amerikansk ingeniør. I 1911 udgav han værket *The Principles of Scientific Management*.

Den teknologiske udvikling som havde fundet sted i begyndelsen af det tyvende århundrede, skabte muligheder for nye produktionsmetoder. Industriens vækst var med til at sætte fokus på, hvordan man kunne strukturere organisationerne, så de fungerede så effektivt som muligt. I sit arbejde gennemførte Taylor nøjagtige målinger, af elementerne i manuelle arbejdsprocesser og systematiserede derefter sin data. Hermed skabte han en verdensomspændende rationaliseringbevægelse. I denne tid,

blev industriarbejdere set som manipulerbare ressourcer, der blot kunne udskiftes. (Elting & Hammer, 2015: 18-19)

Foruden disse tidsstudier som havde det formål, at systematisere arbejdsprocesserne, mente han at der måtte foretages udvælgelse af, hvilke medarbejdere der skulle forestå hvilke arbejdsopgaver, og at lederne skulle overvåge at arbejdet blev udført korrekt, i forhold til de opstillede principper. Herved flyttede Taylor kontrollen med arbejdet fra faguddannede medarbejdere, til ledelsen. Disse tanker om videnskabelig virksomhedsledelse fik stor udbredelse, og ses i organiseringen mange steder i dag. (ibid.)

På cirka samme tid søgte en fransk ingeniør i mineindustrien, Henri Fayol (1841-1925), i lighed med Taylor, at rationalisere arbejdsgangene i organisationer. Fayol havde fokus på de administrative processer (planlægning, organisering, vejledning og kontrol), hvorimod at Taylor fokuserede mere på de tekniske processer. Fayol lagde stor vægt på struktur, ligesom Taylor, men især på at kommandolinjen under ingen omstændigheder, måtte brydes i organisationer. Fayol mente at jo højere medarbejderen var placeret i en organisation, jo større krav ville der blive stillet til medarbejderens administrative kompetencer, mens kravene til de faglige kompetencer, ville mindskes. Fayol repræsenterede dermed et tidssvarende syn, fordi han fokuserede på hvilke kompetencer der var væsentlige for ledere. Derved adskiller den sig også fra Taylors opfattelse af, at autoriteten hos ledere udelukkende kan opnås via specialistviden. (ibid.)

Max Weber

Max Weber var også inspireret af den klassiske rationalisme og opfandt sin egen ledelsesteori, der baserede sig på 3 idealtyper: *traditionelle*, *karismatiske* og *bureaukratiske*. Weber mente at den bureaukratiske idealtype var fremtiden og bestod af en mental konstruktion, der kunne benyttes til at nærme sig den komplicerede virkelighed. (Elting & Hammer, 2015: 20-21)

Weber så den bureaukratiske idealtype som den mest rationelle, da den var kendetegnet ved stabilitet, pålidelighed, disciplin og præcision. Ligesom at Taylor rationaliserede de fysiske omgivelser i forhold til teknologier, så rationaliserede den bureaukratiske idealtype de sociale omgivelser. Dette betød ifølge Weber, at magtudøvelse i bureaukratiformen skete gennem legaliserede faglige og sociale kompetencer. De to andre idealtyper, *karismatisk* og *traditionel*, var mere fokuserede på at legitimere ledernes magt gennem personlige evner eller hævdvundne rettigheder. (ibid.)

Weber kritiserer Taylorismen for at være for formålsrationaliseret og ikke værdirationaliseret nok. Dette betød ifølge Weber, at der er stor risiko for at man ikke kan beherske teknikken og naturen, uden at menneskers værdier, idealer og meninger forsvinder. Dette vil resultere i at mennesker føler og tror at de udvikler sig, men i sandhed har mistet deres menneskelighed. (Elting & Hammer, 2015: 21) Trods Weber selv har udviklet ideen bag bureaukratiformen, frygter han at brugen af denne form, vil skabe et samfund hvori magten bliver tildelt gennem en legalisering, som skete i den traditionelle ledelsesform. Han så dog bureaukratiet som et bedre alternativ, hvilket kan skyldes den tid Weber levede i, da man her havde været præget af den traditionelle idealtype. (ibid.)

Perspektivet der eksisterede i denne periode var, at organisationer var maskiner og instrumenter, til at opnå de mål organisationen havde. Dette betød at organisationer havde en meget klar og stringent struktur, som skulle sikre at alle individer i organisationen gjorde som de skulle, altså en hierarkisk struktur hvor der ikke herskede tvivl, om hvor magten lå. Yderligere var denne periode præget af at organisationer ofte var lukkede enheder, og i stor stil fungerede uafhængigt af omverdenen. Denne tankegang har også været rod til tankerne bag lean management, der fokuserer på intern optimering, som er et perspektiv der eksisterer i det moderne samfund. (ibid.)

Human Relation & Human Resource

En ny retning opstod i 1930'erne, som gik under betegnelsen Human Relation. Human Relation perspektivet var på flere områder en modsætning til Scientific Management, og opstod som en protest imod nedslidningen af arbejdere i industrien. Perspektivet ser organisationer som sociale systemer, hvor mennesker ikke blot opfattes som manipulerbare ressourcer der kan udskiftes, men derimod som væsentlige faktorer der har indflydelse på organisationens effektivitet. Denne udvikling inden for organisationsteorien, opstod på baggrund af den samfundsmæssige udvikling, som gav ansatte en stigende indflydelse på deres egen arbejdssituation, gennem fagforeninger. Human Relations perspektivet differentiere sig signifikant fra de tidligere retninger under den klassiske rationalisme. Dette ses blandt andet ved et fokus på en mere medarbejderorienteret ledelsesform. (Elting & Hammer, 2015: 22-23)

I 1945 introducere Australieren Elton Mayo, Hawthorne undersøgelserne. Undersøgelserne blev gennemført i perioden 1927-1933, og konkluderede blandt andet at der skulle tages hensyn til medarbejdernes behov for anerkendelse, og for at høre til i en gruppe. Denne forskning førte til en mere demokratisk ledelsesform, som fik en afgørende betydning for Human Relations retningen. Mayo havde

et fokus på relationer, og betegnede dermed sit arbejde som Human Relations Management. (Elting & Hammer, 2015: 23)

Det fokus som Mayo havde skabt gennem Human Relations perspektivet, medførte efterfølgende en omfattende forskning i blandt andet forskellige typer af ledelsesstile, og deres indvirkning på medarbejderne og den tilhørende motivation. Human Relations udviklede sig med tiden til Human Ressource perspektivet, som blandt andet er repræsenteret af Maslow, Herzberg og McGregor, som primært fokuserer på individet og dets motivation og behov. Udviklingen skabte nye fænomener som gruppedynamik, socialpsykologi, organisationsudvikling og motivationsteori. De to skoler er enige om at ledelsesstilen bør være demokratisk og mindre autoritær, og Human Ressource skolen opfattes derfor som en modifikation af Human Relations skolen. Forskelle ses dog mellem disse to perspektiver. Dette kommer blandt andet til udtryk ved at Human Relations tager udgangspunkt i arbejdsgrupper, hvorimod Human Resource tager en psykologisk tilgang til individet og dets behov. (Elting & Hammer, 2015: 24)

Ledelsesudvikling

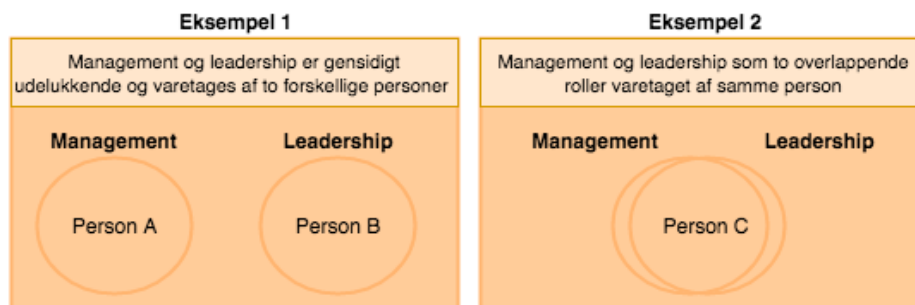
I forbindelse med ovenstående afsnit, som har forklaret udviklingen af Human Relation samt Human Resource begreberne, ser vi det relevant også at introducere og forklare udviklingen af ledelsesbegrebet. Dette gøres da projektet vil beskæftige sig med forskellige perspektiver på ledelse, hvor der både kan trækkes paralleller fra de mere klassiske til de moderne ledelsesteorier. Efterfølgende afsnit vil derfor indeholde en redegørelse af begreberne ledelse og lederskab.

Ledelse og lederskab bruges ofte i flæng i dagligdagen, uden at de bliver forstået forskelligt. Skelnen mellem disse kan dog hjælpe mod en bedre forståelse, for kompleksiteten i en leders arbejde. "Lederskab" stammer fra et oldnordisk begreb "*leita*". Det kan oversættes til, eller forstås som "*at søge efter*" eller "*at finde nye veje*". I kontrast til dette begreb, står det fransk-engelske ord "*Management*". Det betyder at "*styre, kontrollere, ordne, og administrere*". Management bliver betegnet som ledelse, i Danmark. (Hildebrandt m.fl., 2015: 26-27)

Ledelse betyder blandt andet at styre, og begrebet indeholder store dele af faglighed. Lederskab derimod, peger på personlige egenskaber som kan relateres til evnen til, at formulere nye strategier eller mål, og til at inspirerer mennesker til at gøre en indsats. Altså er en leder som er god til ledelse, god til at styre ting gennem forløb. En leder som er god til lederskab er på den anden side, god til at flytte mennesker. (Hildebrandt m.fl., 2015: 27)

Følgende figur illustrere de forskellige perspektiver på de to ledelsesroller. Eksempel 1 relaterer sig til et perspektiv, hvor Ledelse og lederskab ses som gensidigt udelukkende, og som varetages af to forskellige personer. Eksempel to er omvendt et perspektiv, som Kotter deler, der mener at ledelse og lederskab kan varetages af samme person, og at disse er overlappende som situationsbestemte roller.

Figur 1



Figur 1: Hildebrandt m.fl., 2015: 28 + egen tilvirkning

Den historiske udvikling og overgangen til det postmoderne samfund, har prioriteret lederskab, frem for ledelse. Lederskab bevæger sig videre fra bare, at administrere virksomhedens opgaver og processer. Det indebærer blandt andet at lede efter nye produkter, organisationsformer, strategier, og værdier som kan være med til at frigøre medarbejdernes reelle potentiale. Ydermere omhandler flere af de nye ledelsesperspektiver, hvordan lederskab kan skabe bæredygtige fællesskaber, ledere og medarbejder imellem. (ibid.)

Diskussioner om disse begreber foregår stadig, og går på i hvor høj grad disse begreber overlapper. En fløj af teoretikere mener, at ledelse og lederskab udføres af helt forskellige personer. I modsætning til denne opdeling, argumenterer fandre teoretikere, blandt andet Kotter, for at begreberne er forskellige roller, som kan udføres af den samme person. (Hildebrandt m.fl., 2015: 27-28) Dette illustreres i figur 1.

Agile organisationsstrukturer

Et af de store buzzwords inden for organisering og organisationsudvikling i dag, er "agilitet". Dette afsnit har til formål at sætte ovenstående udvikling i forbindelse med et moderne syn på organisering, og beskrive det paradigmeskift der er igangværende inden for organisering. Efterfølgende afsnit vil tage udgangspunkt i en artikel af McKinsey fra 2018. (Aghina m.fl., 2018)

Et paradigme vil forblive relevant indtil det ikke kan forklare nyopståede beviser. Når paradigmet ikke kan forklare nye beviser længere, må det flyttes så det inkluderer ny viden og information. På nuværende tidspunkt ses et paradigmeskift i måden hvorpå organisationer balancerer stabilitet og dynamik. (ibid.)

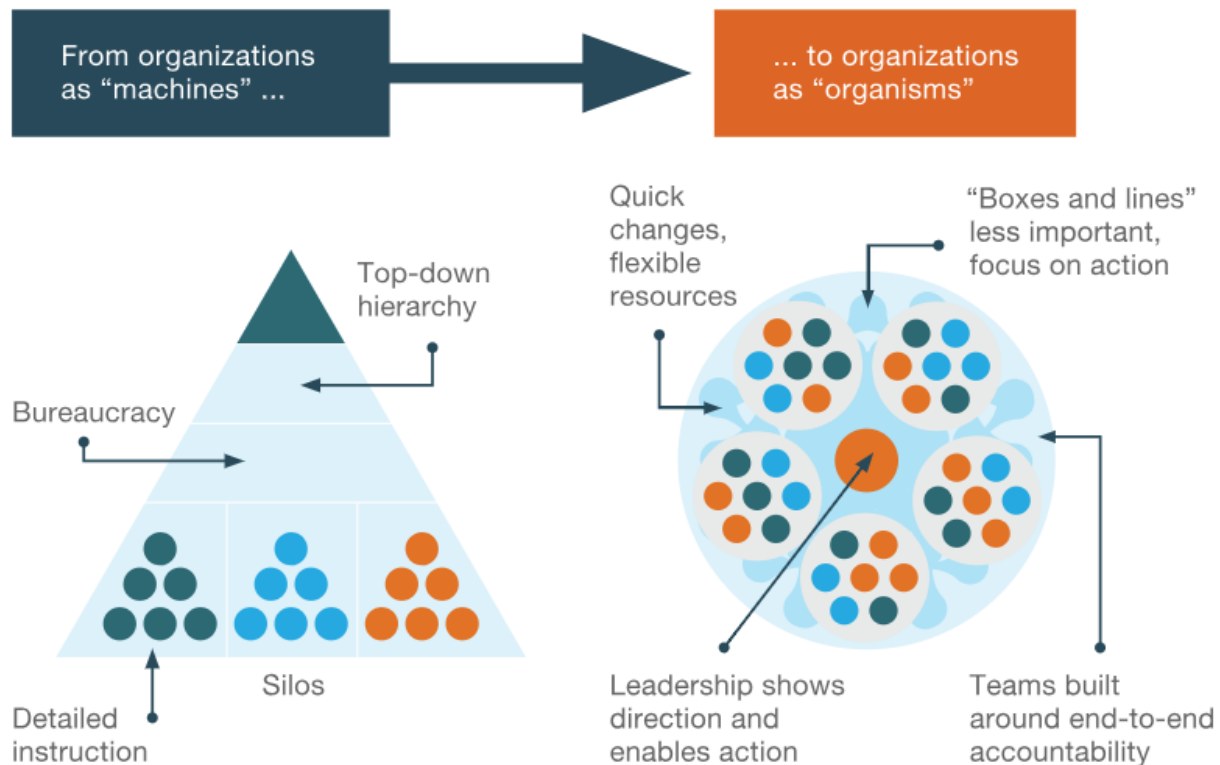
I 1910 var Ford en af mange små bilproducenter. Et årti senere havde Ford en markedsandel på 60 %. Dette var muligt da de formåede at reducere produktionstiden per bil, fra 12 timer til 90 minutter, og over en halvering af prisen. Samtidig fik deres medarbejdere lønninger på højde med resten af markedet. Dette kan forklares ud fra Frederick Taylor, som beskrevet tidligere i redegørelsen, og hans ideer om Scientific Management. "Taylorist" organisationer, såsom det daværende Ford, blev beskrevet som hierarkiske og specialiserede, og blev ofte henvist til som maskiner. I flere årtier ville organisationer der tog disse principper til sig, dominere deres markeder. McKinsey beskriver i denne forbindelse tiden fra 1911 til 2011 som "The Management Century". (ibid.)

I dag ses det, at dette paradigme skifter. Dette sker i forbindelse med diverse organisatoriske udfordringer, som er affødt af den digitale revolution, der er ved at transformere samfundet. Dette bundet ifølge McKinsey i fire trends, som alle har ligheder med de trends som bliver forklaret af Schwab og World Economic Forum. Disse fire trends indebærer:

- Hurtigt udviklende miljøer
- Konstant introduktion af disruptive teknologier
- Accelereret digitalisering og demokratisering af information
- En ny "War for Talent"

Disse trends er med til at ændre måden hvorpå organisationer fungerer, og måden hvorpå medarbejdere arbejder. I forbindelse med dette, stiller artiklen spørgsmålet om hvad det næste dominerende organisatoriske paradigme bliver. I artiklen beskrives det, at det nye paradigme vil indebære at organisationer bliver set som agile, og som levende organismer, frem for maskiner. Dette er nedenstående figur med til at illustrere.

Figur 2



Figur 2: (Aghina m.fl., 2018)

Figuren illustrerer udviklingen fra en top-down og hierarkisk management struktur, imod et mere inkluderende, agil og dynamisk struktur.

Relevansen af begrebet og dette paradigmeskiftet, kommer til udtryk i en undersøgelse af McKinsey, der er foretaget i samarbejde med over 2.500 virksomhedsledere. Undersøgelsen viser at mindre end 10 % af respondenterne, allerede har foretaget en agil transformation. Dog ses det at cirka 75 % af respondenterne siger, at organisatorisk agilitet er en top tre prioritet, og næsten 40 % er påbegyndt en transformation, imod mere organisatorisk agilitet. (Aghina m.fl., 2018) Undersøgelsen er med til at vise opmærksomheden på organisatorisk agilitet, i organisationer i dag.

Problemfelt

På baggrund af interesse samt en anerkendelse af den udvikling, som Schwab præsenterer i forbindelse med den fjerde industrielle revolution, ønsker vi i projektet at undersøge hvordan organisationer kan håndtere de udfordringer og muligheder som kommer på baggrund af mere dynamiske markedsforhold. Grundet problemets brede og komplekse karakter, har vi dog valgt at præcisere vores undersøgelse gennem tre problemstillinger, der skal være medvirkende til at afgrænse projektet. Disse problemstillinger er med til at fokusere projektets undersøgelse, til hvordan Rita Gunther McGraths strategiperspektiv kan hjælpe til håndteringen af denne revolution, samt om det relationelle perspektiv på ledelse, kan bidrage til McGraths tilgang til strategi, hvor der fokuseres på konstante rekonfigureringer. For at validere projektet samt at gøre det praktisk anvendeligt, ønsker vi at sammenligne det med udvalgte praktiske cases, der kan bidrage med en større indsigt i det relationelle ledelsesperspektivs anvendelighed. Disse cases tager udgangspunkt i en undersøgelse foretaget af Århus Universitet og Lederne omkring "god ledelse", samt en rapport fra Boston Consulting Group.

Afslutningsvist vil universaliteten af de valgte teorier blive diskuteret, og potentielle kritiske forhold vil introduceres for, at give projektet et bredere perspektiv på konsekvenserne og anvendeligheden af projektets teorier.

Problemformulering

Hvordan kan organisationer håndtere de moderne dynamiske markedsforhold, den fjerde industrielle revolution vil bringe?

Problemstillinger

- Hvilke nye krav stiller den fjerde industrielle revolution til strategisk arbejde i organisationer, og hvordan mener Rita Gunther McGrath at organisationer bør håndtere disse?
- Hvordan kan det relationelle ledelsesperspektiv bidrage til en hensigtsmæssig håndtering af konstante rekonfigureringer?
- Hvilke incitamenter for brugen af en relationel tilgang til ledelse præsenterer Århus undersøgelsen, og hvordan opererer Boston Consulting Group med forandringsledelse i praksis?

Videnskabsteori

I de følgende afsnit vil der redegøres for projektets videnskabsteori, kritisk realisme. Her vil forståelsen for denne videnskabsteoretiske tilgang blive forklaret, og projektets ontologi og epistemologi vil dernæst defineres.

Kritisk realisme er en reaktion på de klassiske tankegange der ligger bag positivismen, og den marxistisk inspirerede samfundskritik. Det ses som et bidrag til den videnskabsteoretiske debat, som har til formål at udfordre dogmatisme, og kan i flere tilfælde ses som et videnskabsteoretisk overbegreb.

Kritisk realisme bygger derfor på en forståelse af, at der ikke eksisterer én korrekt fremgangsmåde til at skabe ny viden, og at videnskabsteoretiske metoder derfor altid skal være kontekstafhængig. (Fuglsang m.fl., 2014: 171)

Grundlaget for kritisk realisme blev lagt i 1970'erne, og blev repræsenteret af Roy Bhaskar og hans banebrydende værker. Kritisk realisme er yderligere inspireret af Karl Popper, og hans værk fra 1980 (*The logic of scientific discovery*). Her tog Popper netop et opgør med den dogmatiske tænkning inden for videnskabeligt arbejde. Det kom blandt andet til udtryk i hans kritik af logisk positivism og marxisme. Dog adskiller kritisk realisme sig fra Popper på mange områder, blandt andet ved at stille sig imod, at falsifikationsprincippet er den eneste gyldige vej til opnåelse af ny viden. (Fuglsang m.fl., 2014: 171-172)

Videnskabsteorien kritisk realisme bygger på samme forståelse som naturvidenskaben; at der altid eksisterer en virkelighed uanset vores forståelse eller anerkendelse af denne. Der hvor kritisk realisme dog adskiller sig fra den naturvidenskabelige tankegang er, at man i kritisk realisme ikke mener at man er i stand til, at observere og forklare denne virkelighed til fulde. Man anerkender blandt andet faktorer som sociale konstruktioner og deres potentielle indvirkning på realiteten. Dog mener man ikke at disse kan diktere eller direkte styre virkeligheden på egen hånd. Dette betyder i sin essens at vi ikke kan definere virkeligheden som et deduktivt system eller som en social konstruktion; virkeligheden er dermed en uafhængig realitet. (Fuglsang m.fl., 2014: 173)

En anden årsag til Bhaskar ikke mener vi er i stand til at observere og definere virkeligheden til fulde er, at der altid vil eksisterer skjulte mekanismer og strukturer som har indflydelse på denne virkelighed. Dette gør det umuligt at danne sig et komplet billede af de faktorer der har indflydelse på det emne man undersøger, eksempelvis samfundsstrukturer, og vil derfor skabe en uundgåelig usikkerhed. Bhaskar opfandt fænomenet transcendental realisme, som et begreb til at forklare disse skjulte mekanismer og strukturer, der ikke vil kunne erkendes på et positivistisk grundlag. (Buch-Hansen &

Nielsen, 2005: 14-15) Bhaskar mener derfor også at et vigtigt arbejde i forbindelse med kritisk realisme er, at skabe nye videnskabsteoretiske redskaber og viden der kan hjælpe med at forstå og kortlægge disse skjulte fænomener. Kritiske realister forsøger derfor at tilnærme sig en så plausibel forklaring på virkeligheden som muligt, og dermed et bud på virkeligheden. Dog anerkender de samtidig at dette sandsynligvis ikke repræsenterer den faktuelle virkelighed. (Buch-Hansen & Nielsen, 2005: 27-29)

For at skabe en bedre forståelse mellem teori og virkelighed, har Bhaskar udviklet begreberne; den transitive- og den intransitive dimension. Den transitive dimension dækker over ens epistemologi, og dermed den forståelse af verden man selv besidder. Dette udgør vores subjektive forståelse af virkeligheden, hvilket kommer til udtryk gennem eksempelvis nuværende viden, eller viderebygning af dette. Da dette udgør vores egen forståelse, kan dette potentielt betyde at denne viden ikke stemmer overens med den egentlige virkelighed, og dermed genstandsfeltet. Det er derfor vigtigt i kritisk realisme at man altid forsøger, at gøre sine undersøgelser så valide som muligt, så man derved kan give så plausibelt et bud på virkeligheden som muligt. (Buch-Hansen & Nielsen, 2005: 22) Dette kan eksempelvis gøres gennem en videnskabelig triangulering, som hjælper ved at inkludere flere perspektiver der har samme forståelse for emnet.

Den intransitive dimension dækker modsat den transitive, over den ontologiske verden. Dette betyder at den intransitive dimension er den objektive virkelighed, som er hvad den transitive dimension ønsker at forklare. Den intransitive dimension indeholder dog mange mekanismer og strukturer, heriblandt de transcendentale realistiske fænomener, der ikke er observerbare og derfor ikke kan forklares til fulde. Dette er årsagen til at den transitive dimension aldrig kan forklare den intransitive til fulde, men kan forsøge at tilnærme sig en forklaring af denne bedst muligt. (Ibid.)

Dette er også et af Bhaskars argumenter for at der ikke eksisterer én korrekt metodisk tilgang til undersøgelsen af et genstandsfelt, men at denne altid skal være kontekstafhængig. (Fuglsang m.fl., 2014: 178)

Inden for samfundsvidenskaberne benytter kritisk realisme sig ofte af en tredeling af genstandsfeltet, og deraf udtrykket "tre empiriske erkendelsesniveauer". Disse niveauer indeholder det empiriske niveau, det faktuelle niveau og det dybe niveau. Den videnskabsteoretiske udfordring bliver dermed, at få disse tre niveauer til at hænge sammen. Dette ses som en forudsætning for at forstå de kausale sammenhænge der kan relateres til genstandsfeltet, samt for at gøre det muligt at give en forklaring af hændelser og det observerede data.

Tredelingen er en konsekvens af antagelsen om at samfundet på samme tid er åbent, foranderligt og struktureret. Derfor er det vigtigt at forskeren er bevidst om betydningen af disse tre ontologiske niveauer, samt deres indbyrdes sammenhæng, for at være i stand til at formulere relevante hypoteser. De to første niveauer, det empiriske og det faktuelle niveau, kan observeres, hvorimod det dybe niveau må være skjult. Jo større dele af genstandsfeltet som kan analyseres på de første to niveauer, jo mere empirisk baseret viden kan der erhverves. Dette er en viden der altid er begrænset af den usikkerhed der hænger sammen med det dybe niveau. (Fuglsang m.fl., 2004: 173-175)

På baggrund af denne forståelse anerkender vi at dette projekt derfor ikke vil kunne belyse den reelle virkelighed, men at projektet forsøger at tilnærme sig denne virkelighed, gennem en høj grad af validitet og en betinget konklusion. Der vil derfor tages et videnskabeligt forbehold for projektets resultat, på baggrund af de transcendental realistiske fænomener der uundgåeligt påvirker vores genstandsfelt.

Ontologi

Ontologien i kritisk realisme står centralt i forbindelse med metodevalg i projektet. Dette skyldes at ontologien er essentiel for forståelsen af genstandsfeltet, og dermed udgør den baggrundsviden der er nødvendig for at kunne skabe relevant viden om emnet. Hvis ikke man er bevidst om ontologien i projektet, er det svært at udvælge en relevant metodik i undersøgelsen.

Tony Lawson forklarer forståelsen for ontologien i kritisk realisme via et eksempel, der har et naturvidenskabeligt udgangspunkt. Eksemplet forklarer, at hvis man ønsker at lave et hul i et vindue, giver det ingen mening at benytte sig af et tryklufsbor. Derimod ville det være relevant at bruge tryklufsboret hvis der skulle laves et hul i asfalten. I forhold til vinduet, er der ikke gjort overvejelser om dets "nature of being", og man har derfor valgt en forkert metode, der resulterer i et forkert resultat (vinduet ødelægges). (Fuglsang m.fl., 2014: 177) Det er derfor essentielt at man er bevidst om genstandsfeltets "nature of being" for at kunne udvælge de rette metodiske redskaber til analysen.

I første omgang er projektets formål at undersøge hvordan McGraths strategiperspektiv kan hjælpe til håndteringen af nogle af de udfordringer den fjerde industrielle revolution bringer. Dette gøres for at projektet senere kan undersøge, hvordan den generelle ledelsesrolle kan udvikles, for at håndtere de forandringer dette strategiperspektiv bringer.

Projektets genstandsfelt er derfor i større grad den ledelsesmæssige udvikling, men også den generelle organisatoriske udvikling der har fundet sted i forbindelse med den fjerde industrielle revolution. For at gøre os bevidste om genstandsfeltets ontologi, er der derfor blevet redegjort for den generelle organisatoriske og ledelsesmæssige udvikling.

Epistemologi

Som forklaret i forrige afsnit er genstandsfeltets karakteristika styrende for hvilken metode, der med fordel kan benyttes indenfor kritisk realisme. Det anbefales dog inden for samfundsvidenskaberne, at man generelt bruger den retroduktive metode ved arbejde med kritisk realisme. Retroduktion tager hovedelementerne fra begge metoder (induktive og deduktive), og kan derfor benytte sig af styrkerne ved de forskellige metoder. Den retroduktive metode ønsker at skabe viden omkring det dybe domæne, for at skabe viden om den virkelige verden. Dette vil sige, at man ønsker at kortlægge de uobserverbare strukturer og mekanismer, der har indflydelse på virkeligheden. Vi kan af denne grund aldrig konstatere at vi har endegyldigt ret, men at vores konklusioner er et forsøg på at skabe "good reasons to believe". (Fuglsang m.fl., 2014: 181-185)

I projektet er den retroduktive metode blevet valgt som den metodiske tilgang. Projektets undersøgelse vil tage udgangspunkt i den empiri og teori, der ligger bag projektets forståelse af den fjerde industrielle revolution. Dette gøres for at undersøge hvordan McGraths strategiperspektiv, kan bidrage til håndteringen af de udfordringer denne revolution potentielt kan bringe. Denne undersøgelse skal bruges til at definere hvordan organisationer potentielt bør struktureres i fremtiden, for at identificere potentielle ledelsesmæssige udfordringer, der skal håndteres i denne forbindelse.

Undersøgelsen vil dermed lede videre til vores anden problemstilling vedrørende ledelse, hvor de foregående resultater vil benyttes i en emergerende process, til undersøgelse af hvordan det relationelle perspektiv på ledelse, kan være medvirkende til, at håndtere disse udfordringer. I denne forbindelse vil den udvalgte ledelsesstil sættes overfor to udvalgte cases, som vil undersøge den praktiske anvendelighed af ledelsesstilen. Endeligt vil projektets validitet blive diskuteret, hvor der vil blive stillet skarpt på anvendeligheden og de kritiske forhold der eksisterer i projektet. I denne forbindelse vil yderligere teori blive inddraget for, at præsentere yderligere nuanceringer af projektets konklusion.

Afgrænsning

I dette afsnit vil der blive foretaget en positiv afgrænsning, af de elementer som projektet vil undersøge. Der kan forekomme mindre afgrænsninger i løbet af projektet i forbindelse med refleksioner undervejs, men dette afsnit vil indeholde den generelle afgrænsning.

Projektet har valgt at anskue problemformuleringen ud fra et perspektiv, der anerkender en udvikling i stil med den Schwab præsenterer i forbindelse med den fjerde industrielle revolution. Projektet anskuer derfor verden som værende under konstant forandring, hvilket vil have en indflydelse på organisationer i dag og fremadrettet. Først har vi valgt at undersøge denne udvikling i forhold til strategi, hvor projektet vil tage udgangspunkt i den forståelse McGrath har i forbindelse med strategiudvikling.

Ud fra denne udvikling og strategiske forståelse, der stiller større fokus på medarbejdere i organisationer, har vi valgt at afgrænse os til at undersøge ledelse inden for det relationelle ledelsesperspektiv. I kontekst til det valgte ledelsesperspektiv, har vi afgrænset os til to specifikke cases, der begge er inddraget for at højne den praktiske anvendelighed. Yderligere har vi inddraget forskellige anerkendte teorier og empiri, der bruges til at validere de valgte teorier, til undersøgelsen af de forskellige problemstillinger.

Vi er bevidste om at forandringsledelse kan forstås ud fra andre ledelsesstile eller perspektiver, og at strategi kan forstås på baggrund af andre perspektiver, end det vi præsenterer i forbindelse med McGrath. Vi har dog valgt at afgrænse os til disse 2 teorier i undersøgelsen af vores problemformulering, grundet den relevans vi ser mellem teorierne, og den udvikling Schwab præsenterer.

Introduktion til analysen

I de følgende afsnit vil analysens indhold blive præsenteret og undersøgt. Analysen vil i første omgang bestå af en nødvendig redegørelse for den valgte teori af McGrath, der bruges til at undersøge den første problemstilling. Herefter vil den reelle analyse af vores første problemstilling påbegyndes;

“Hvilke nye krav stiller den fjerde industrielle revolution til strategisk arbejde i organisationer, og hvordan mener Rita Gunther McGrath at organisationer bør håndtere disse?”.

Strukturen vil være tilsvarende ved analysen af den anden og tredje problemstilling, der vil komme efterfølgende.

Analyse af 1. problemstilling

McGraths strategiperspektiv

I dette afsnit vil Rita Gunther McGrath og hendes strategiperspektiv blive præsenteret og redegjort for. Denne teori vil benyttes som den primære teori til undersøgelsen af den første problemstilling.

McGrath har i forbindelse med blandt andet den teknologiske udvikling, digitaliseringen og dets indflydelse på det moderne erhvervsliv, præsenteret en ny tilgang til den måde hvorpå virksomheder bør udtænke og planlægge deres strategi. Dette mener hun på baggrund af den observation, at markeder udvikler sig hurtigere og er mere dynamiske end de traditionelt har gjort. McGrath mener at mange af de benyttede strategiske frameworks og ideer, er baseret på grundlag af en anden strategisk forståelse. De anerkendte teorier inden for det strategiske felt, såsom Michael Porters *five forces* og Boston Consulting Groups *growth matrix* med flere, er stadig vigtige ideer, som moderne forståelser stadig er inspireret af. Problemet er at disse er baseret efter formålet: at skabe vedvarende konkurrencemæssige fordele. Denne tankegang har altid været strategiudviklings vigtigste formål, men det at skabe vedvarende konkurrencemæssige fordele bliver relevant for færre og færre virksomheder i dag. (McGrath, 2013: XI-XII)

I hendes bog (*The end of competitive advantage*) udfordrer hun ideen om vedvarende konkurrencemæssige fordele, og argumenterer for at ledere skal stoppe med at basere deres strategier på denne antagelse. Hun præsenterer i stedet et nyt perspektiv på strategi, som er baseret på idéen om "*transient competitive advantage*" (flygtige konkurrencefordele). For at vinde i volatile og usikre markeder, skal ledere lære at udnytte kortsigtede muligheder hurtigt og effektivt. Yderligere argumenterer McGrath for, at de dybe strukturer og systemer som virksomheder benytter for at skabe værdi ud fra vedvarende konkurrencemæssige fordele, er uddaterede og farlige i et konkurrencemiljø der udvikler sig hurtigt. (McGrath, 2013: 5)

På baggrund af disse observationer og overvejelser, prøver McGrath i sin bog at opstille nye spilleregler for strategiudvikling, som tager udgangspunkt i flygtige konkurrencemæssige fordele. Det vil sige; hvor man konkurrerer, hvordan man konkurrerer og hvordan man vinder er meget anderledes, når konkurrencemæssige fordele ikke længere er vedvarende. (McGrath, 2013: XV-XVI)

Til undersøgelse af dette, har McGrath benyttet sig af empiri baseret på 10 virksomheder, der ud af 4.793 undersøgte, var de eneste der formåede at holde en kontinuerlig stigning på 5% af deres nettoindkomst hvert år, i hele perioden fra år 2000-2009. Dette indebar blandt andet virksomheder som Yahoo! Japan, Atmos Energy fra USA og Tsingtao Brewery fra Kina. Denne gruppe af usædvanlige virksomheder kalder McGrath *Growth Outliers* (0,25 % af det totale antal virksomheder) grundet deres kontinuerlige performance, selv i tider med store forandringer præget af usikkerhed. (McGrath, 2013: 15-16)

Den udvikling McGrath påviser som værende indflydelsesrig på moderne og fremtidig strategiudvikling, har ligheder med den udvikling som Schwab og World Economic Forum præsenterer og diskuterer i deres bog "The Fourth Industrial Revolution", samt andre værker der behandler samme emne. McGrath forholder sig til udviklingen på et strategisk niveau, og anerkender at den teknologiske udvikling (herunder digitaliseringen) samt de mere generelle udviklinger, vil have indflydelse på den måde strategi skal udvikles på i fremtiden. Ligeså argumenterer Schwab for at denne udvikling vil have indflydelse på alle niveauer i samfundet (individer, organisationer samt offentlige institutioner). Han mener at på baggrund af denne udvikling, bliver alle stakeholders nødt til at forholde og tilpasse sig udviklingen, for at kunne udnytte de muligheder som skabes. (Jf.: 4-5)

Strategiudvikling i forbindelse med den teknologiske udvikling

For at illustrere pointen i sin bog *The End of Competitive Advantage*, har McGrath valgt at fremlægge et eksempel, der viser hvordan denne forandring kan ændre virksomheders position på markedet. Hun inddrager et eksempel vedrørende Fuji's konkurrence med markedslederen på den tid, Kodak. Fuji indså, før Kodak, at en revolution indenfor foto-branchen var ved at opstå, i forbindelse med Sony's lancering af det første digitalkamera. Ledelsen i Fuji valgte at tage risici ved at forsøge at komme ind på andre markeder, der var i relation til de kompetencer de i forvejen besad. Dette gjorde at de reallokerede mange af deres ressourcer, fra nuværende aktiviteter til andre, som ledelsen vurderede som værende mere profitable i fremtiden. De var opsatte på at fastholde virksomheden i markedet for digitale teknologier til fotografering, men også på at etablere aktiviteter udenfor foto-branchen. Disse aktiviteter flyttede sig til andre brancher, såsom bioteknologi og kontorautomatisering. De muligheder teknologierne har skabt i nyere tid, gjorde dermed at en virksomhed som Fuji, der før havde kæmpet for at skabe en sund virksomhed, formåede at etablere sig som markedsleder indenfor flere brancher. Omvendt blev deres største konkurrent "Kodak" udkonkurreret og gik senere konkurs, fordi de holdte fast i deres nuværende

konkurrencemæssige fordele, da de så disse som vedvarende og derfor ikke formåede at følge den udvikling, der fandt sted i branchen og generelt på markedet.

Dette eksempel illustrerer, at lede sin organisation godt, at udvikle kvalitetsprodukter samt at opbygge genkendelige brands ikke længere er tilstrækkeligt, hvis man ønsker at være markedsledere i sin respektive branche, når man befinder sig i et volatilt og globalt konkurrerende marked. Fuji så udviklingens muligheder og valgte på den baggrund, at risikere at underminere deres eksisterende konkurrencemæssige fordele, for at etablere nye konkurrencemæssige fordele gennem nye teknologier og på nye markeder. Denne strategi fungerede for Fuji, fordi de trak ressourcer fra nedadgående aktiviteter og over i nye muligheder, der senere blev udviklet til fordele, hvilket stoppede dem i at blive fanget i fortiden. (McGrath, 2013: 1-4)

Ovenstående illustrerer vigtigheden af, at forholde sig til den generelle markedsudvikling, herunder den teknologiske udvikling. Eksemplet er fra årtier før den fjerde industrielle revolution, men illustrerer stadig hvordan teknologisk udvikling, kan have en effekt på organisationer i en given branche. Som tidligere nævnt mener Schwab, samt andre, at den fjerde industrielle revolution vil have bredere rækkevidde samt større konsekvenser end de tidligere revolutioner har haft. En af grundene til dette, er at den teknologiske udvikling er eksponentiel, og derfor vil have større effekt på markedet. (Jf.: 5) Dette betyder at organisationer i dag, og i fremtiden, skal være mere opmærksomme på potentielle disruptive teknologier, der kan påvirke deres brancher, og at der derfor potentielt kan komme flere eksempler som Fuji i fremtiden.

En antagelse omkring den klassiske måde at udvikle og se strategi på, er at konkurrencemæssige fordele er vedvarende når de er opnået. Når markedspositionen er opnået etableres processer og strukturer for at understøtte disse fordele. Dette gav ifølge McGrath mening, i en verden med vedvarende konkurrencefordele. Denne antagelse omkring vedvarende konkurrencefordele skaber et bias af stabilitet, som kan være farlig for virksomheder. Stabilitet er med til at skabe nogle farlige reflekser, i et samfund præget af meget dynamisk konkurrence. Stabilitet er eksempelvis med til at skabe reaktive tiltag frem for proaktive. (McGrath, 2013: 5-8) Ovenstående eksempel vedrørende Fuji, er et eksempel på en virksomhed der handlede proaktivt i forhold til markedsudviklingen.

Ud fra denne forståelse kan der argumenteres for, at virksomheder tager en risiko ved ikke at investere i fleksibilitet, da der hviles for meget i nuværende konkurrencefordele. Dermed kan organisationer være mere udsatte i forhold til teknologisk disruption og hidtil skjulte konkurrenter. Denne udvikling mener McGrath gør sig gældende for mange organisationer, på tværs af flere og flere brancher,

grundet den udvikling den fjerde industrielle revolution bringer. Denne forståelse kan dog være en farlig generalisering, da der eksisterer eksempler på virksomheder hvor investeringer i eksisterende fordele ikke nødvendigvis har negative konsekvenser, men i stedet er et fornuftigt træk. Eksempelvis kan dette finde sted i organisationer der opererer med højt komplicerede maskiner, eller aktører der drives af stærke kunderelationer. (ibid.)

Den skærpede konkurrence på tværs af industrier har ifølge McGrath gjort, at organisationer bliver nødt til at se ud over de klassiske rammer, når konkurrenterne skal defineres. McGrath bruger begrebet "*Arena*" til at forklare at ens konkurrenter ikke nødvendigvis, er beliggende i den samme industri eller branche. Dette står i kontrast til den opfattelse virksomheder har i dag, hvor konkurrenterne ofte ses som værende andre organisationer i deres egen branche, altså virksomheder der eksempelvis tilbyder substituerende produkter. Da konkurrence i dag foregår på tværs af brancher, er det ikke længere tilstrækkeligt at udføre branche specifikke analyser, da dette ofte mangler dybde grundet behovet for et bredere perspektiv. McGrath hæver denne analysemetode til et nyt niveau, der indeholder flere nuancer og perspektiver. Denne analysemetode reflekterer over sammenhængen mellem markedssegmenterne, tilbuddene og de geografiske forhold, der kan hjælpe med at træffe de rigtige strategiske beslutninger. (McGrath, 2013: 9-11)

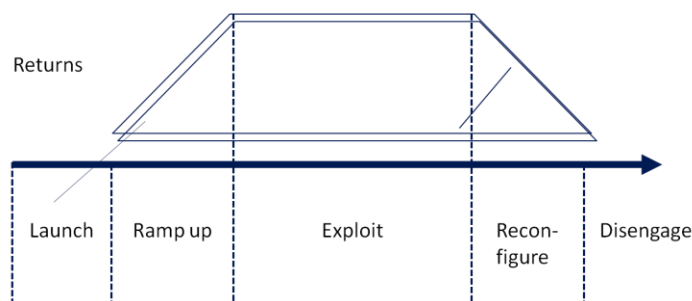
Der er en stor forskel på at tænke strategi i forhold til arenaer, som modsætning til industrier. I branche- og industrianalyser er det ofte målet at kortlægge organisationers relative position, i forhold til konkurrenter. Dette indeholder flere traditionelle træk, som eksempelvis ved at benytte sig af Porters *five forces*, eller den klassiske *SWOT-analyse*. Ved brug af de mere klassiske analysemetoder er dermed nemt at være blind for mulige trusler. (ibid.)

For at eksemplificere McGraths *Arena* begreb i en moderne kontekst, kan der ses på Amazons udvikling. Amazon startede som det virksomheden bedst er kendt for, nemlig online handel, men har i dag udviklet deres organisation til, at beskæftige sig med en lang række andre forretningsområder. Dette involverer blandt andet streaming af både film, serier og musik. Yderligere udvikler de nu egne produkter, såsom elektronik i form af blandt andet højtalere og Kindles. Samtidig har de udviklet mere lukrative shipping metoder for deres kunder, og laver i den forbindelse test med drone levering. (Reuters, 2018) Dette muliggøres angiveligt af Amazons økonomiske størrelse, som skaber en frihed til at satse på flere områder. Dette eksempel beskriver netop at virksomheder ikke nødvendigvis befinder sig i én branche, men potentielt kan udnytte fordele til at igangsætte aktiviteter i flere brancher. Denne ekspandering har konsekvenser for en lang række andre virksomheder, som ikke anså Amazon som en potentiel konkurrent.

Disse virksomheder indebærer blandt Netflix og Spotify, som begge beskæftiger sig med streaming til musik og underholdning.

Ovenstående er med til at vise at de traditionelle brancheanalyser, ikke længere er tilstrækkelige for at forudsige potentielle udfordringer og trusler på markedet. Det skyldes at det er blevet lettere for virksomheder, at gå på tværs af brancher grundet den teknologiske udvikling. McGraths *Arena* begreb er en anerkendelse af disse forhold, og kan derfor hjælpe mange virksomheder til at udvikle eller forberede sig på potentiel udefrakommende konkurrence. Problematikken i forbindelse med dette, kan være hvor realistisk det er, at kunne forudse og kortlægge disse arenaer tilstrækkeligt, da konkurrence netop bliver endnu mere kompliceret af disse nye forhold. Begrebet er dog interessant og forståelsen for disse forhold er essentielle i dag, begrebets anvendelighed i en analytisk kontekst, kan derfor diskuteres.

Figur 3



Figur 3: (McGrath, 2013: 13)

Ovenstående figur er udarbejdet af McGrath, og forsøger at tegne et billede af hvordan organisationer konkurrerer under flygtige konkurrenceforhold, og hvordan disse håndterer flygtige fordele. Under "launch" identificerer virksomheder deres muligheder, og allokerer de rette ressourcer, samt samler holdet der skal skabe noget nyt. Her er innovation naturligt relevant. Når muligheden udvikler og etablerer sig som en fordel på markedet, begynder organisationen at have "ramp-up" fasen: flere segmenter nås, og virksomheden udvikler sig. Systemer og processer udvikler sig hurtigere, og bliver implementeret i organisationen. I denne fase er fart kritisk, da sker "ramp up" for langsomt, vil konkurrenter kunne kopiere eller matche din udvikling hurtigt, og ødelægger dermed den differentiering der er iværksat. Hvis de to første faser bliver overstået tilfredsstillende, vil virksomheden opleve en periode med hvor virksomheden kan udnytte dens position (exploit). (McGrath, 2013: 12-13)

Under udnyttelsen af en flygtig fordel stiger markedsandelene i forbindelse med et stigende antal kunder, og konkurrenter begynder at se organisationen som en trussel. Målet er her, at forstå hvordan

denne periode kan forlænges så længe som muligt, samtidig med at man er bevidst omkring at den med tiden vil slutte. At lede denne fase godt, betyder blandt andet at opbygge de rette kompetencer til at håndtere fremtidige udviklinger, samtidig med at organisationen er opmærksom på potentielle trusler og muligheder. Organisationer vil ifølge McGrath i udnyttelsesfasen gerne undgå, at bruge unødige ressourcer på aktiver og ansatte, fordi disse vil skabe barrierer i forhold til transformationen til nye fordele. Selvom de nuværende fordele skaber gode resultater, bliver ledere nødt til at trække aktiver og ressourcer ud med tiden, for at skabe plads til den næste fordel. (McGrath, 2013: 13-14)

Midlertidige fordele vil altid være under pres, og vil derfor altid skulle gentænkes eller fornyes. Dette fører organisationer til punktet rekonfigurering, som er centralt i forhold til at være fleksible i forbindelse med nye flygtige fordele. Det er gennem denne fase at aktiver, ansatte og kapabiliteter flyttes fra en aktivitet til en anden. I stedet for at se reorganisering som noget negativt, som det ofte opfattes som i situationer med vedvarende fordele, skal det ses som en konstant proces der er nødvendig. Denne proces er nyttig når man befinder sig i et dynamisk samfund som skaber forandring på ens marked. Dette kan perspektiveres til den udvikling der angiveligt vil komme i forbindelse med den fjerde industrielle revolution.

Afslutningsvist skal organisationer løsrive sig fra aktiviteter når fordelene heri er opbrugt, hvilket McGrath forklarer med den sidste fase: "disengagement" (afvikling). Gennem denne fase afvikler virksomheder overskydende ressourcer, der ikke længere vil være relevante for fremtidige aktiviteter. I en kontekst med flygtig konkurrence, i modsætning til de mere konventionelle, er afvikling ikke at sammenligne med en fiasko, men ses derimod som værende et nødvendigt træk, og bør foregå før det sker som sidste udvej. For alle typer af organisationer vil mange af disse processer, spille sig ud i forskellige faser på samme tid, og en stor del af arbejdet ligger derfor i at håndtere disse. (McGrath, 2013: 14-15)

Som det kort er nævnt tidligere, adskiller denne forståelse af hvordan virksomheder bør håndtere og planlægge deres strategi i forhold til konkurrence, sig fra de mere traditionelle strategiske teorier udviklet af forskere, som Porter. Porter mener for eksempel, at en af de fundamentale grunde til nogle virksomheder formår at præstere bedre end gennemsnittet er, at de etablerer og fastholder vedvarende konkurrencemæssige fordele, hvilket McGrath ikke mener er en mulighed for alle længere. Fordelene vil ifølge Porter, komme til udtryk gennem en form for differentiering i forhold til konkurrenterne, eller ved low-cost strategier. Disse to typer af fordele ligger til grund for Porters "Generic Strategies", som han har udviklet for at hjælpe organisationer med at identificere og definere deres position på markedet. (Porter, 1985: 11) Porter ligger derfor ikke op til at man skal rekonfigurere til nye fordele, men rettere at

organisationer skal forsøge at opnå permanente konkurrencemæssige fordele, så de er i stand til at fastholde deres position på markedet. For at relatere dette til McGrath, kunne der argumenteres for at Porter ønsker at fastholde udnyttelsesfasen, i forhold til figur 3. Strategi skal derfor udvikles, med fokus på at fastholde denne udnyttelsesfase, selv når ny konkurrence dukker op. (Porter, 1985: 11-12) Denne forståelse er som nævnt i relation til den mere traditionelle måde at tænke strategi på, hvilket McGrath mener er en fejl i dag. McGrath konstaterer i sin bog, at på trods af at de fleste ledere er indforstået med at konkurrencefordele bliver flygtige, bruger de stadig frameworks og værktøjer der er baseret efter den mere traditionelle strategiforståelse (McGrath, 2013: xii).

McGrath ser det nødvendigt for virksomheder at flytte sig fra denne traditionelle strategiske forståelse, og over imod hendes, hvor man i højere grad fokusere på at være i konstant forandring, som et overlevelsesgrundlag i det moderne samfund. Hun anerkender dog at hendes metode ikke er et krav for alle organisationer, da nogle stadig kan drage nytte af at fastholde deres vedvarende konkurrencefordele, som også er nævnt tidligere. Forskellen eller rettere forandringen, som McGrath ser i forståelsen af hvordan strategi skal udvikles, giver et indblik i at den fjerde industrielle revolution har indflydelse og skaber forandring flere steder, end blot på et teknologiske niveau. Forandring ses nemlig ikke kun når der tales om de teknologiske muligheder, men også på den måde organisationer og samfund struktureres og vil fungere på fremadrettet. Denne brede indflydelse af udviklingen på organisationer, kan betyde at man ikke længere kan fastholde sine positioner på nuværende markeder gennem low cost, eller diverse differentieringsmuligheder over længere perioder. Den teknologiske udvikling er så eksponentiel, at konkurrencen i dag kan komme fra alle brancher, og McGrath kan derfor have ret i, at det er nødvendigt for mange organisationer at jage flygtige konkurrencefordele, for at overleve på mere dynamiske markeder. Den traditionelle forståelse af hvordan man skal tænke strategi kan derfor, som McGrath påstår, godt have udlevet sin relevans trods dens anerkendelse og korrekte forståelse af fortidens markedsdynamikker, da disse ikke gør sig gældende i samme grad længere.

Virksomheder bør kontinuerligt rekonfigurere

Ifølge McGrath er processen omkring rekonfigurering essentiel i den moderne verden, hvor midlertidige konkurrencefordele er blevet normen. Det er gennem denne proces at organisationer og deres tilhørende ressourcer (aktiver, ansatte, kapabiliteter) skifter fra en fordel, til andre. Organisationer der kontinuerligt lykkes med denne proces, er det som hun betegner som *“Shape Shifters”*. Dette vil ifølge McGrath være

det strategiske mål for mange virksomheder. I disse organisationer ses der ikke dramatiske omstruktureringer og nedskæringer, eller ansatte der har den samme funktion i længere perioder. Forvirring omkring virksomhedens strategiske mål er heller ikke tilstedeværende. Derimod foregår en konstant vurdering af aktiviteter, fordi der er en forståelse for at rekonfigurering af disse er nødvendig. (McGrath, 2013: 27-28)

For at eksemplificere ovenstående fokus på rekonfigurering, kan man tage udgangspunkt i Netflix' overgang fra at udbyde både fysisk og online udlejning af film, til udelukkende at fokusere på online streaming. Netflix forudså at fremtidens filmudlejningsmarked i større grad ville være digitalt i fremtiden, og ønskede derfor at frigøre midler til at investere yderligere i den digitale del af virksomheden. Dette medførte en opdeling af den fysiske del (Qwickster) og den digitale (Netflix), til to forskellige virksomheder. Netflix mente ikke at det var nødvendigt at trække sig fuldstændigt fra det fysiske marked endnu, men at dette på sigt ville ske. Derfor strukturerede de en ledelse i Qwickster, der havde til hensigt at udnytte det fysiske marked, så længe dette var muligt for at generere et økonomisk afkast. Omvendt valgte man i Netflix at etablere en ledelse der havde fokus på at skabe vækst og tilgængelighed af det digitale indhold. (McGrath, 2013: 30-32)

Denne opdeling og måde at styre organisationen på strategisk, giver fra virksomhedens synspunkt god mening. Eksemplet er dog mere komplekst, og selvom det strategisk gav god mening, blev det et irritationsmoment for mange af deres kunder, at skulle tjekke efter indhold to steder, da det fysiske marked på dette tidspunkt stadig var større. Netflix gjorde ifølge McGrath det rette, og i det lange løb var det en god beslutning at satse på det digitale indhold. Strategien blev dog eksekveret for hurtigt, hvilket fik konsekvenser for det produkt der blev leveret, og på måden det blev modtaget af kunderne. (ibid.) Dette illustrerer vigtigheden af grundige overvejelser i forbindelse med rekonfigurering. Netflix havde indset at den fysiske del af branchen var døende, og så sig derfor nødsaget til at flytte organisationsressourcer over i den digitale del af virksomheden.

På baggrund af McGraths undersøgelser, ligger hun specielt vægt på to punkter hun ser som værende vigtige for succesfuldt, at kunne arbejde med flygtige fordele. Disse punkter er stabilitet og agilitet, hvor kombinationen og synergien af disse er vigtige for, at kunne følge den dynamiske udvikling der finder sted.

Stabilitet

Med hurtige markedsmæssige forandringer, kræves interne forandringer af organisationer for at tilpasse sig. Disse forandringer skaber grader af usikkerhed, hvilket kan være problematisk da det påvirker effektiviteten negativt. I den forbindelse har McGrath, med inspiration fra virksomhederne i hendes undersøgelse, forsøgt at kortlægge hvilke faktorer der kan være medvirkende til større grader af stabilitet i organisationer.

Det første punkt som McGrath introducerer i forbindelse med stabilitet, er ambition. I tider der stiller krav til ovenstående rekonfigurering, er det essentielt at virksomheder holder ambitionerne højt. Dette er vigtigt for ikke at sidde fast i gårsdagens fordele, og blive selvtilfreds med nuværende aktiviteter. At holde ambitionen højt i organisationer, presser medlemmer til at være kreative og søge nye fordele, der kan hjælpe organisationen og dens position i arenaen. (McGrath, 2013: 34-35)

Dette kan perspektiveres til andre anerkendte teorier vedrørende strategiudvikling. Eksempelvis kan det relateres til det første trin i Kotters 8-trins model, som går på at fjerne selvtilfredsheden for at skabe en brændende platform. Kotter mener ligeså, at hvis man ønsker strategiske forandringer, er det nødvendigt at skabe en følelse af nødvendighed for at få det nødvendige samarbejde. Hvis selvtilfredsheden er for høj, er det svært at finde momentum i forbindelse med en transformation, fordi det kun er få mennesker der ønsker en reel forandring. (Kotter, 1996: 35-36) Kotter kommer med en række forslag i forbindelse med det første trin i hans model, der som nævnt omhandler at få skabt en følelse af nødvendighed. Et af disse forslag er i stærk relation til ovenstående pointe af McGrath, og går netop på at man generelt i organisationen bør hæve ambitionerne. (Kotter, 1996: 42)

En anden kilde til stabilitet i organisationer, er investeringer i fælles identitet og kultur. Dette indbefatter investeringer i ledelsesudvikling, såvel som generel træning af medarbejdere. For at organisationer skal være i stand til flytte sig fra en fordel til en anden, er det essentielt at disse bevidst bruger energi på at uddanne og opkvalificere sine medarbejdere. Dette skaber blandt andet tillid og engagement fra medarbejderne, og motiverer dem til at investere i virksomheden. Yderligere er det med til at sikre at organisationens medlemmer er fleksible og besidder en høj grad af *learnability*, så de dermed er i stand til at blive flyttet til nye aktiviteter, eller gøre det nemmere at omskole dem til nye funktioner. Fornuftige virksomheder er ifølge McGrath, virksomheder som anerkender at kontinuerlig træning og udvikling er en mekanisme, der hjælper med at undgå at fyre medarbejdere, når den konkurrencemæssige situation ændres. Dette gør også organisationen attraktiv, i forhold til at rekruttere de rigtige talenter, samt

fastholdelsen af disse. Kontinuerlig uddannelse af medarbejdere er yderligere med til at skabe en kultur og mentalitet om, at der altid skal ske en konstant forandring og rekonfigurering af virksomhedens aktiviteter og processer, så dette bliver en naturlighed for alle organisationens medlemmer. (McGrath, 2013: 41)

Pointen med dette er, at når forandringer er uundgåelige bliver træning af medarbejdere, til at håndtere forandringer, en yderst essentiel del i at drive forretning. Derfor mener McGrath at udgiften til dette skal vægtes på lige fod, med husleje og elregningen i organisationen. (McGrath, 2013: 36-38)

Rekonfigurering skaber naturligt en stor grad af forandring. Virksomheder som håndterer disse forandringsprocesser godt, har ofte en stor grad af stabilitet i deres organisation. Ovenstående afsnit illustrerer områder hvorpå organisationer, kan skabe stabilitet i forbindelse med forandringer.

Agilitet

Udover de elementer som McGrath mener er medskabende for stabilitet, er der også veludviklede tilgange til skabelsen af strategisk agilitet. Det vil sige, rutinemæssigt og kontinuerligt at fostre forandring.

Organisationer der, som beskrevet tidligere, håndterer rekonfigurerings fasen fordelagtigt, er organisationer der håndterer disse uden store dramatiske nedskæringer, omstruktureringer eller ved at sælge dele af organisationen. Dette skyldes at disse organisationer har formået at skabe en høj grad af agilitet hele vejen gennem organisationen, og det er dermed naturligt for disse at skabe konstante forandringer. (McGrath, 2013: 41-43)

Et vigtigt aspekt i relation til agilitet, er fleksibilitet. Fleksibilitet bør være en norm på alle niveauer i en organisation. McGrath eksemplificerer dette ved, at henvise til et mere økonomisk aspekt. I stedet for at budgettering samt tilpasninger af strategier, og dermed også den ressourcemæssige allokering, er en årlig proces, bør det ske hvert kvartal. Dette er en observation hun har gjort sig i forbindelse med hendes undersøgelse, og at denne accelererede tilgang tillader virksomheder at være hurtigere til at reagere, over for forandringer i det omkringliggende miljø. Samtidig kan disse forandre sig hurtigere, end virksomheder med mere rigide processer. Yderligere mener McGrath at økonomien bør centraliseres i organisationer, for bedre at kunne håndtere reallokeringen af forskellige ressourcer på tværs af organisationen. Dette er vigtigt, da disse ressourcer ellers risikere at blive låst i de individuelle business units.

Innovation er også et begreb hun henviser til, når hun snakker om agilitet. I stedet for at innovation er en episodisk oplevelse, bør det være kontinuerligt og derfor en del af normen og ikke en undtagelse. Det er en del af alles arbejde, og er synligt i alle dele af organisationen. (McGrath, 2013: 44-46)

De generelle tanker om agile organisationer er et emne der har været diskuteret i flere år, og er noget som virksomheder i større grad er begyndt at arbejde med. En undersøgelse foretaget af McKinsey omhandlende agile organisationer, definerer agilitet som evnen til hurtigt at kunne rekonfigurere strategier, strukturer, processer, mennesker og teknologi mod værdiskabende muligheder (Ahlbäck m.fl., 2017). De understreger vigtigheden af at kunne tilpasse sig hurtigt, i tider med hurtige forandringer, i forbindelse med blandt andet konkurrence, teknologi og regulativer. Deres undersøgelse viste at de respondenter der opererer i agile business-units, rapporterer en bedre performance end andre. Yderligere viser undersøgelsen at virksomheder i miljøer, der er præget af en høj grad af volatilitet og usikkerhed, har større sandsynlighed for at udvikle sig mod en mere agil organisationsform. (ibid.) Denne undersøgelse, samt redegørelsen omkring organisatorisk agilitet, understøtter McGraths tanker omkring vigtigheden af at skabe netop dette.

Opsamling

De virksomheder som McGrath har bygget sin undersøgelse op efter, viser at disse besidder en stor grad af stabilitet. Dette gøres via deres værdier, kulturelle normer, strategier, kapabiliteter, kunderelationer og deres ledelse som er forblevet konsistent gennem deres udvikling. Disse organisationer foretager seriøse investeringer i de bløde faktorer. Dette indeholder blandt andet uddannelse, hvilket ledelsen støtter gennem symbolsk handling.

Ledelsens primære opgave er at skabe et organisatorisk system, der fastholder og udvikler innovation i virksomheden, uden at ødelægge den stabilitet der er i organisationen. Sker der en for stor ændring i retningen af innovation, vil dele af den organisatoriske sammenhæng nedbrydes. Omvendt vil en for stor en ændring i retningen omkring stabilitet, skade innovationen og forandringerne som kan miste deres momentum. (McGrath, 2013: 49-51)

Som det kommer til udtryk i de forrige afsnit, baserer McGrath hendes strategitænkning på andre principper end de mere traditionelle tilgange. Hun gør det op med tankegangen omkring vedvarende konkurrencefordele, og foreslår i stedet at strategi bør baseres på konstant rekonfigurering af flygtige

konkurrencefordele. McGraths strategiforståelse har flere lighedstræk med de traditionelle perspektiver, som hun også bruger som inspiration, da hun erkender at disse er fundamentet til den måde vi tænker strategi på i dag.

En anerkendelse af at markeder i dag er præget af en større grad af usikkerhed grundet udviklingen, som er beskrevet i den fjerde industrielle revolution, gør at organisationer med fordel kan basere deres strategiarbejde på flygtige konkurrencefordele. Dette bliver i større grad relevant i flere og flere brancher, og for nogen kan det være en nødvendighed.

Moderne perspektiver på strategi som praksis

I forbindelse med McGraths strategiperspektiv, og hvordan dette adskiller sig fra de traditionelle perspektiver, kan man perspektivere til Robert Chia og Andreas Rasche. Chia og Rasche taler om strategiudvikling, set ud fra et *building* samt *dwelling* perspektiv. Strategi som praksis har ofte taget udgangspunkt i faste strategier med klare formål og retningslinjer, hvilket har haft betydning for den måde hvorpå man forskningsmæssigt har studeret strategi. Opdelingen af building og dwelling har ikke eksisteret før, og forskere har ikke benyttet sig af disse forståelser i deres undersøgelser. Building og dwelling er derimod begreber, fra Heidegger, som Chia og Rasche benytter sig af, til at beskrive de epistemologiske perspektiver der eksisterer inden for strategiudvikling, samt den epistemologiske udvikling de finder relevant i strategitænkning. (Golsorkhi m.fl., 2012: 38-39) Udviklingen inden for strategy som praksis, og forståelsen heraf, minder om den udvikling som McGrath ser inden for dette felt. Vi ser det derfor relevant at undersøge denne epistemologiske udvikling, i det efterfølgende afsnit.

Begrebet building omfatter ifølge Chia og Rasche at strategi ses oppefra/udefra, og derfor udtænkes eksternt fra virkeligheden, med den antagelse om at man kan observere virkeligheden, og forudse hvordan fremtiden vil se ud. Strategiudvikling handler derfor om at planlægge meningsfulde handlinger, der kan påvirke virkeligheden for at ændre udfaldet til det ønskede. Building tilgangen til strategi som praksis, er forbundet med to former for viden; *episteme* og *techné*, som oprindeligt begge er begreber fra Aristoteles. *Episteme* henvender sig til den universelle sandhed som er rationel baseret, og som er objektiv. Med andre ord er dette ekspertviden. *Techné* omhandler håndværk og involverer præcise teknikker eller praktiske instruktioner. (Golsorkhi m.fl., 2012: 37) Problemet med udelukkende at basere ens undersøgelser på denne type viden, er at den overser alle de udtalte forståelser fra strategiudøvere, som bruges i dagligdagen. Med dette mener Chia og Rasche, at når praktikere bliver udspurgt og undersøgt i forbindelse med strategi, vil disse føle sig nødsagede til at svare inden for logiske rammer, som er nemt forståelige og tilgængelige for undersøgeren, og dermed fordrejer de det de egentligt gør. (Golsorkhi m.fl., 2012: 36)

Dwelling er derimod et perspektiv der bearbejder strategi med den antagelse at folk er intime, og forbundne med de miljøer de befinder sig i. Aktører besidder derfor ikke et overbliksbillede som man gør i building perspektivet, og skal derfor handle ud fra situationen og hvad de selv mener vil være en god løsning. Et vigtigt element i dwelling er at man anerkender at viden ligger mere lokalt, og er baseret på

phronesis og *mētis* og ikke en universel viden. (Golsorkhi m.fl., 2012: 38-39) *Phronesis* er ligeså et begreb der stammer fra Aristoteles, og som kan oversættes til praksisvisdom. Denne form for viden er mindre tilgængelig og håndgribelig end de to der er relateret til *building* perspektivet, og adskiller sig også fra disse ved, at det ikke er noget der bevidst kan læres, og dermed ej heller glemmes. *Mētis*, som også stammer fra de gamle grækere (dog ikke anerkendt af Aristoteles), kan anses som den kløgtige viden. Den kombinerer flair, visdom, spidsfindighed med mere. Den henviser til aktører der slipper afsted med ting, og som kommer ud af svære situationer. Disse to sidste begreber for viden som relaterer sig til *dwelling* perspektivet, er begge inden for strategi som praksis relativt ukendt og uudforsket, på trods af anvendeligheden i forhold til strategi. (Golsorkhi m.fl., 2012: 37-38)

I dette perspektiv bliver handlinger foretaget i relation til forandringer der bliver observeret lokalt, og ikke som en universel regel. Disse små lokale handlinger og adaptationer er ofte "unheroic" som Chia og Rasche beskriver det, fordi de ofte går ubemærkede hen. Dette er i kontrast til handlinger i *building* perspektivet, som ofte er "heroic" fordi det ofte er aktøren, der ud fra egen vilje og ideal, planlægger strategi imod at påvirke et ønsket resultat. (Golsorkhi m.fl., 2012: 38-39)

For at illustrere ovenstående, eksemplificeres dette i teksten gennem Michel de Certeau og hans værk *The Practice of Everyday life*. I eksemplet ses en mand på toppen af World Trade Center i New York, som observerer og kigger ned på byen. Han ser byen oppefra, og har overblik over hele byen, hvorfra han kan definere den bedste rute til en destination. Dette relaterer sig til *building* perspektivet. Modsat ses fodgængerne nede på jorden, der ikke har det samme overblik, og derfor konstant skal tage stilling til de situationer de befinder sig i, på vej gennem New York. Disse fodgængere bliver mødt af mange forskellige indtryk, og skal undervejs tage stilling til elementer som andre fodgængere, gadekryds, biler og så videre. Dette sker i høj grad underbevidst, da de agere ud fra deres praksisvisdom. Dette illustrerer at folk der anskuer strategi ud fra et *dwelling* perspektiv, anerkender at ingen har et fugleperspektiv over deres situation, og at de derfor må beskæftige sig med et "wayfaring" perspektiv, ved håndteringen af de udfordringer de møder. Det vil sige at de altid gør hvad der giver mening for dem i situationen, ligesom i eksemplet hvor fodgængerne selv må føle og udforske verden for at finde vej. (Golsorkhi m.fl., 2012: 38)

Strategi er ofte konstrueret stringent, i forhold til klare visioner og mål-orienterede handlinger. Chia og Rasche beskriver at denne tilgang er naiv, fordi den ikke forholder sig til den flygtige og dynamiske realitet, hvor konkurrencefordele er midlertidige. (Golsorkhi m.fl., 2012: 44) En anerkendelse af anskuelsen af strategi ud fra et *dwelling* perspektiv, stemmer derfor overens med den tilgang og den forståelse McGrath også har af strategitænkning. McGrath anerkender også disse emergerende faktorer som værende

essentielle at tage højde for, da det i dag er svært udelukkende at løse strategiske udfordringer ud fra et building perspektiv. Her kan relateres direkte til McGraths strategimodel, hvor rekonfigurering er en kontinuerlig proces, for at udnytte flygtige konkurrencefordele.

Chia og Rasche erkender at building perspektivet indenfor deres forskningsområde, både teoretisk og empirisk, er det klart dominerende perspektiv af disse som benyttes. Dog ser de potentiale for at dwelling perspektivet kan supplere, samt udvikle den mere traditionelle position. (Golsorkhi m.fl., 2012: 44-45) Vi ser McGraths teori som en anerkendelse af dwelling perspektivet, og dermed ikke en anskuelse af strategi som udelukkende tager udgangspunkt i et building perspektiv. McGraths forståelse for strategi, og den opdeling hun påpeger i hendes værk (fra de traditionelle strategiforståelser, til hendes), minder om den opdeling som Chia og Rasche beskriver, i forhold til forskellene på building og dwelling tilgangen til strategi som praksis. De anerkender begge at strategiforståelsen bør udvikle sig, da et strategisk fokus som udelukkende fokuserer på building perspektivet, er en naiv forestilling af strategi, på moderne dynamiske markeder med flygtige konkurrencefordele. En anerkendelse af dwelling perspektivet er i denne forbindelse hensigtsmæssig. Building og dwelling perspektiverne skal dog ses som supplement til hinanden, og ikke separerede perspektiver. Dwelling giver dog ifølge Chia og Rasche et mere realistisk indblik i hvordan strategier fungerer i dag. (Golsorkhi m.fl., 2012: 45)

I de ovenstående afsnit er der på baggrund af inddraget empiri og teori, forsøgt at give et virkelighedsbillede af hvordan emnet strategi har udviklet sig, og hvordan det bør ansues og håndteres i dag. Denne udvikling ligger op til nye måder hvorpå organisationer bør organisere sig, og der stilles dermed også krav til hvordan den generelle ledelse bør følge udviklingen. For at organisationer succesfuldt kan arbejde med disse nye tilgange, er det ifølge det inddragede empiri vigtigt at have fokus på blandt andet ledelsesudvikling.

Ledere vil uundgåeligt have et stort ansvar i strategiudviklingen, implementeringen og den kontinuerlige effektivitet samt udvikling af medarbejdere, som er nødvendig for at følge denne udvikling. Dette er essentielt for at McGraths tanker om kontinuerlig rekonfigurering skal kunne fungere i praksis, og en anerkendelse fra vores side om, at lederne bærer et stort ansvar for dette.

Det følgende afsnit vil forsøge at sætte ovenstående analyse af McGraths strategiperspektiv, i relation til ledelse. Dette gøres som en overgang, i forhold til den næste problemstilling.

Ledelse af strategiske forandringer

“Business leaders and senior executives need to understand that disruption affects both the demand and supply sides of their business. This, in turn, must compel them to challenge the assumptions of their operating teams and find new ways of doing things. In short, they have to innovate continuously.”
(Schwab, 2016: 52)

Ovenstående citat fra Schwab understreger netop antagelsen omkring at virksomhedsledere bliver nødt til kontinuerligt at innovere interne og eksterne forhold, for at kunne følge den udvikling som den fjerde industrielle revolution bringer.

Den stigende grad af disruption og accelerationen af innovationer bliver sværere at forudse, og er ifølge Schwab en kilde til konstante overraskelser. I denne kontekst mener han at det er lederens evne til kontinuerligt at lære, tilpasse sig, og udfordre sin egen forståelse, for hvilke værktøjer og modeller der er medvirkende til succes. Dette er rammerne for næste generation af succesfulde ledere. Udviklingen stiller dermed krav til at ledere sætter sig ind i hvilke evner organisationer har, for at operere med en større grad af agilitet. (Schwab, 2016: 51) Schwab lægger hermed op til, i lighed med McGrath, at på trods af succes og konkurrencefordele, skal virksomheder og tilhørende ledere erkende at fremtiden kræver en grad af rekonfigurering, for at kunne fastholde deres position på markedet.

Steen Hildebrandt ser ligeledes behovet for, at ledere i forbindelse med de generelle samfundsmæssige udviklinger, skal udvikle deres metoder for at kunne håndtere de medfølgende udfordringer.

Hildebrandt fremlægger nogle megatrends som blandt andet indebærer *Globalisering 2.0, den digitale æra, den teknologiske konvergens og udviklingshastighed*. Disse trends er med til at ændre virksomheder, og dermed også ledelsesopgaver, som bliver mere komplekse og uforudsigelige. Hildebrandt mener, i forbindelse med disse megatrends, at ledere skal forberede virksomheder til fremtiden ved at: *“Sikre organisatorisk adræthed og forandringsevne gennem en afhierarkisering og involvering af hele organisationen.”* og *“Gøre sig fortjent til medarbejdernes engagement og skabe fællesskabsfølelse.”* Hildebrandt ser også et behov i forbindelse med den teknologiske udvikling, for at *“Sikre et miljø for tilegnelse og skabelse af viden”* samt at ledere skal *“identificere og accelerere forretningsvigtige innovationer”*. (Hildebrandt m.fl. 2015: 426-427) Disse anbefalinger er med til at illustrere hvordan ledelse bør udvikle sig, for at følge med disse kendte forhold ved udviklingen. Hildebrandt erkender dog, at dette perspektiv kan være begrænset af blot, at være forlængelser af allerede kendte forhold ved udviklingen.

Derfor dækker de sandsynligvis ikke over alle kommende udfordringer, da udviklingen angiveligt vil bringe udfordringer som vi på nuværende tidspunkt ikke har kendskab til, og derfor ikke kan tage højde for. (Hildebrandt m.fl., 2015: 427)

De trends som Hildebrandt beskriver er på flere områder i overensstemmelse med nogle af dem som Schwab fremhæver i forbindelse med den fjerde industrielle revolution. Yderligere ses flere af de ledelsesanbefalinger som er gennemgået ovenfor, i relation til det strategiperspektiv som McGrath beskriver i hendes bog, til at håndtere de fremtidige udfordringer som udviklingen bringer. Heriblandt især i forbindelse med agilitet og rekonfigurering.

Analyse af 2. problemstilling

Relationel ledelse

Det ovenstående afsnit præsenterede, nogle anbefalinger som Hildebrandt fremlægger i sin bog. Her tænkes der specifikt på at sikre adræthed og forandringsevne gennem afhierarkisering, og at gøre sig fortjent til medarbejdernes engagement og skabe fællesskabsfølelse. Disse anbefalinger lægger op til en større grad af inddragelse af medarbejderne, eksempelvis via dialog og fælles meningsskabelse. I forbindelse med blandt andet dette, samt det faktum at den fjerde industrielle revolution og McGraths strategiperspektiv stiller krav til ledere og medarbejders kompetencer og disses evne til at samarbejde, ser vi det relevant at arbejde med ledelse i forhold til relationer. Vi har derfor valgt at se relationel ledelse som en løsningsmulighed, og ønsker derfor at forklare hvordan relationel ledelse kan bidrage i en ledelsesmæssig kontekst, til at løse nogle af de udfordringer som er blevet præsenteret i projektet. De efterfølgende afsnit vil derfor have fokus på at redegøre for begrebet relationel ledelse, samt undersøge dens relevans og mulighed for at håndterer vores anden problemstilling:

“Hvordan kan det relationelle ledelsesperspektiv bidrage til en hensigtsmæssig håndtering af konstante rekonfigureringer?”.

Den kommende redegørelse af relationel ledelse, vil ikke agere som dækkende for hele feltet, eller alle de nuancer som perspektivet indeholder. Det skal bruges som en introduktion til de tanker som er med til at danne fundamentet for dette ledelsesperspektiv.

Hvad er relationel ledelse?

Når organisationer ønsker at initiere forandringer, er der inden for relationel ledelse en fælles interesse i at forstå, hvad der sker blandt organisationens medlemmer. Det relationelle ledelsesperspektiv giver mulighed for, at diskutere hvordan ledelse forstås inden for en ramme, hvor det primære formål er at forstå, hvad der sker omkring organisationens medlemmer, for at finde frem til meningsfulde måder at handle på. Ledelse vil derfor være i relation til noget, og det vil være gennem måden relationer udvikler sig på, at fænomener som strategi, magt, kultur får mening og relevans for selve situationen, som organisationen og dens medlemmer befinder sig i. (Larsen & Rasmussen, 2014: 18) Inden for de seneste par år, har begrebet “relationel ledelse” fået en del mere opmærksomhed, end før. I en oversigtsartikel fra 2013, diskuteres flere af strømningerne inden for dette felt, som er ledelsesforskning forstået som

noget der udføres af flere mennesker. I artiklen bliver der præsenteret fire forskellige perspektiver, på dette. Teamledelse, Ledelse i dyader eller triader, distribueret ledelse, og interaktionsbaseret ledelse. (Larsen & Rasmussen, 2014: 19-20)

En af de interessante aspekter i at tilgå ledelse via et relationelt perspektiv er, at der kan skabes en forståelse for, og dermed tillægges mere opmærksomhed til, uforudsigelige processer, dagligdagens små forandringer, hverdagskommunikation samt relationel meningsskabelse. Når man arbejder med ledelse indenfor dette perspektiv, og tiltag som blandt andet indebærer langsigtet planlægning, udarbejdelse af optimale organisationsstrukturer samt innovationsstrategier, gøres dette ud fra en relationel og socialkonstruktionistisk forståelse. Dette vil sige, at vores viden om dette, og hvad der kommer til ske, er viden der skabes løbende og mellem de mennesker, der arbejder med at realisere sådanne tiltag. (Larsen & Rasmussen, 2014: 20-21)

Denne forståelse, der tager højde for det emergerende relationelle samspil mellem menneskers handlinger og meningsskabelse, vil derfor være af stor betydning, når ledere eksempelvis skal udvikle langsigtede strategiske planer. Ledere kan have kvalificerede bud på hvordan diverse processer kommer til at udvikle sig, og hvordan organisationens medlemmer, såvel som omgivelserne, vil reagere. Bud som disse kan godt fungere som udgangspunkt i forhold til hvad der er relevant og hensigtsmæssigt at gøre. Dog forbliver det bud, som er lokalt forankret hos lederen, og kun via hans eller hendes tilstedeværelse og engagement i processerne, kan disse planer blive realiseret. Dettens gøres ved kontinuerligt at forsøge at skabe nye forståelser sammen med andre, omkring de situationer de befinder sig i. (Larsen & Rasmussen, 2014: 23)

“The practice turn” er en overordnet betegnelse der gør det muligt at undersøge hvordan organisatoriske fænomener udspiller sig i praksis, og hvor forskeren gennem et mikro-orienteret perspektiv kan få et indblik i hvordan disse fænomener ændrer sig igennem små dagligdags handlinger. Centralt for teoretikere der arbejder inden for dette praktiske felt, der har fundet sted de seneste tyve år inden for organisationsteorien, er at de arbejder ud fra en *becoming*-tilgang til organisationer. Dette betyder, i modsætning til en *being*-tilgang, at forandringer er det primære fokus. Organisationer befinder sig kontinuerligt i forandringsprocesser, samt i processer som ofte overlapper hinanden og som løbende er med til at udvikle organisationen. (Larsen & Rasmussen, 2014: 26)

I forbindelse med relationel ledelse er der mange forståelser og fortællinger om hvad det egentlig handler om, og hvordan det skal praktiseres. Mellem teoretikerne er der forskel på hvad de tillægger fokus. På

trods af disse forskelle, er der store ligheder der gør, at mange forskere i feltet kan relateres til netop relationel ledelse. Fairhurst og Grant skrev i 2010 en artikel, hvor de forsøgte at skabe en fælles definition i forhold til det relationelle ledelsesperspektiv, på baggrund af de differentierede fokusområder:

“... leadership is co-constructed, a product of sociohistorical and collective meaning making, and negotiated on an ongoing basis through a complex interplay among leadership actors, be they designated or emergent leaders, managers, and/or followers...” (Larsen & Rasmussen, 2014: 46)

Ifølge en artikel fra Cunliffe og Eriksen fra 2011, er relationel ledelse ikke en teori, men mere et perspektiv på ledelse. (Larsen & Rasmussen, 2014: 36) Ved relationel ledelse har man ikke fokus på at løse problemstillinger på en specifik måde, men er konstant åben og opmærksom på de situationer der spiller sig ud i organisationen og blandt medarbejderne. Løsningen af diverse problemstillinger sker gennem en fælles indsats fra lederen og medarbejdere, der alle indgår per lederens incitament i en åben og kontinuerlig dialog, med henblik på at skabe en fælles og nuanceret forståelse af den aktuelle situation. Gennem denne aktivitet er det muligt for organisationen i fællesskab, at finde de bedste løsninger på eventuelle problemstillinger, men det stilles dog et stort krav til at lederen kan navigere og skabe den nødvendige dialog. Derfor skal lederen kunne tilgå diverse situationer på individuelle vilkår, for bedst muligt at kunne udfylde den nødvendige rolle i de enkelte situationer. Med menneskers fælles bestræbelser i organisationer, bliver der med små skridt konstant konstrueret virkelighedsforståelser. Disse vil med tiden blive set som god praksis inden for en arbejdsgruppe. Den forståelse der bliver skabt af virkeligheden, vil have indvirkning på den retning og de handlinger som organisationen foretager sig. Disse handlinger vil være på bekostning af andre alternativer, der kunne have været lige så meningsfulde, men som ville have ført organisationen andetsteds. (Larsen & Rasmussen, 2014: 45-47)

Relationel ledelse i den fjerde industrielle revolution

I forbindelse med ovenstående, vil vi i efterfølgende afsnit forsøge at skabe en sammenhæng mellem relationel ledelse, og de øvrige elementer der hidtil har været inddraget i projektet.

De fleste teoretikere der beskæftiger sig med relationel ledelse, og især den mere praktiske indgangsvinkel, arbejder som nævnt ud fra en becoming-tilgang til organisationer. Dette betyder, i modsætning til en being-tilgang, at forandringer i organisationer vil være det primære fokus. Organisationer befinder sig konstant i kontinuerlige forandringsprocesser, og disse processer overlapper ofte og er med til på sin vis, at udvikle organisationer. (Larsen & Rasmussen, 2014: 26)

Dette perspektiv på relationel ledelse har klare relationer til McGraths tanker omkring kontinuerlig rekonfigurering, hvor det er naivt at forestille sig at organisationer kan forblive uforanderlige, og stadig fastholde deres position på markedet. Yderligere ses der også sammenhæng mellem dwelling perspektivet på strategi, som er gennemgået tidligere, og relationel ledelse i praksis. En anerkendelse af dwelling perspektivet giver mulighed for, at skabe en forståelse for de mere perifere elementer i forhold til strategi og ledelse, og opmærksomhed kan derfor gives til de mere uforudsigelige og relationelle processer. Disse forskellige perspektiver der er inddraget i forbindelse med strategi og ledelse, peger alle imod en mere agil organisationsstruktur, for at gøre det lettere at samarbejde på tværs og udnytte alt den viden som organisationer besidder. Agile organisationsstrukturer, som også er gennemgået i tidligere afsnit om agilitet, kan netop være medvirkende til at skabe forudsætninger for hurtigt at kunne rekonfigurere strategier, processer og mennesker.

Den relationelle tilgang til strategi

Ser man på relationel ledelse i forhold til McGraths perspektiv på strategiudvikling, eksisterer der en del synergier der indikerer at disse kan fungere i samspil. Når en organisation skal planlægge deres næste strategi, vil det være essentielt at forsøge at skabe sig en helhedsforståelse af organisationen, de processer der skal afvikles og opstartes, samt de forhold der gør sig gældende for det marked man ønsker at etablere sig på. Derudover er en stor del af strategiprocessen at sikre en succesfuld implementering og adaption af strategien hos de individuelle medarbejdere. Dette kan være en stor opgave for ledere af håndtere alene, specielt i et dynamisk samfund hvor alle elementer kan ændre sig konstant. Organisationer besidder dog en væsentlig ressource i deres medarbejdere, der blandt andet indeholder en betydelig del af information, erfaring og observationer af de markeder de er direkte eller indirekte involveret i. I dwelling perspektivet omtaler man som sagt disse medarbejdere som "periferien" af en organisation, hvor kernen er lederne der er mere distanceret fra denne information (Golsorkhi m.fl., 2010: 42). Ifølge dwelling perspektivet vil man kunne skabe mere nuancerede beslutninger om fremtidige strategier, hvis man indhenter og bruger den information organisationen besidder i periferien. De aktører der agerer i periferien udvikler deres phronesis igennem den efterspørgsel og de relationer de arbejder med lokalt, og er baseret på store dele af improvisation ud fra den situation de befinder sig i. I kontrast er strategi udviklet i kernen af organisationer, baseret på et building perspektiv, der bygger på deduktive metoder. (Golsorkhi m.fl., 2010: 42-43)

Dette lægger op til et større fokus på relationer mellem ledere og medarbejdere, og dermed et behov for en tydelig og klar kommunikation mellem ledelsen og medarbejderne. Her kan det relationelle ledelsesperspektiv hjælpe lederne, til at åbne op for kommunikation med medarbejderne, da åben og konstruktiv dialog er et mål for relationelle ledere. Derudover vil det hjælpe med at skabe en fælles virkelighedsforståelse af den problemstilling der ønskes løst, da det relationelle perspektiv lægger op til, at de bedste løsninger findes gennem en fælles virkelighedsforståelse. Behovet for medarbejderinklusion kan også stille krav til at der sikres gode relationer, mellem ledelsen og medarbejderne. Dette er med til at sikre en hensigtsmæssig meningsskabelse i organisation, for at medarbejderne føler sig hørt, samtidig med at de kan se relevansen i organisations strategiske visioner.

Da relationel ledelse netop lægger op til åbne og talrige kommunikationsveje mellem ledere og medarbejdere, kan der desuden lettere arbejdes med den generelle kommunikation og agilitet i organisationen. Herved kan der skabes naturlige feedback processer som kan sikre større transparens af eventuelle problemstillinger i organisationen. Disse feedback processer kan også være med til at give ledelsen den nødvendige information fra periferien, til at tilpasse diverse strategier. Yderligere kan medarbejdere supplere ledelsen omkring specifikke forhold, der kan have indflydelse på organisationen og dets potentielle muligheder.

Relationel ledelse kan dermed hjælpe til at nuancere og potentielt forbedre strategiudviklingen, gennem bedre udnyttelse af den perifere viden som organisationen besidder, samt skabe bedre kommunikative strukturer der kan bidrage til større strategisk agilitet, som blandt andet McGrath ser essentielt for virksomheder i dag (McGrath, 2013: 41). Disse elementer er desuden relevante for virksomheder der beskæftiger sig med konstante rekonfigureringer, da disse har et større behov for at indsamle denne viden. Samtidig er disse virksomheder i større grad afhængig af succesfulde implementeringer og forståelsen af nye strategier, fra medarbejdernes side.

Meningsskabelse som ledelsesværktøj

I relation til relationel ledelse, har Cunliffe sammen med Shotter arbejdet med at forstå ledelse ud fra et meningsskabelse perspektiv. Her indtager meningsskabelse en vigtig rolle, i forsøget på at beskrive hvordan mennesker gennem deres kommunikation om de situationer de befinder sig i, er med til at definere og udvikle organisationen. (Larsen & Rasmussen, 2014: 39) Et af argumenterne for at introducere meningsskabelse, er at aktører altid har nogle taget-for-givet-forestillinger, der har indflydelse på deres perspektiv på en gældende situation. Disse forestillinger er dybt forankret i diverse aktørers forståelser,

og er derfor ubevidst styrende for deres holdninger. Taget-for-givet-forestillinger er en af grundene til, at det i et relationelt ledelsesperspektiv er vigtigt at arbejde med meningsskabelse, da man gennem en social proces, kan udforske forskellighed og skabe rum for mange og forskellige samtaler, der skaber en mere nuanceret forståelse af emnet. Disse varierede meninger og forståelser kan være med til at udvikle mere dynamiske organisationer. (Larsen & Rasmussen, 2014: 42) Vi ønsker i projektet at dykke dybere ned i begrebet meningsskabelse, og hvordan dette kan bidrage til den relationelle ledelsestilgang, og i den forbindelse vil vi benytte os af Karl E. Weick, for at skabe en forståelse af dette.

Ifølge Weick er meningsskabelse noget der sker ubevidst og konstant i alle situationer, både privat og socialt. Det er en proces vi ikke kan lade være med, da vi altid vil forsøge at skabe mening, og ikke kan have at noget ikke giver mening. Det er derfor naturligt for mennesket altid, at skabe mening for sig selv med de ting man oplever. (Hammer & Høpner, 2015: 89) Meningsskabelse er derfor også den proces der afgør om en medarbejder forstår en given situation, som eksempelvis en arbejdsopgave eller en ny strategi, korrekt. Det er derfor en vigtig ledelsesopgave at håndtere meningsskabelsen, enten ved at skabe mening eller ved at give mening, da lederen ifølge Weick er en *meningsgiver*. Medarbejderen vil altid skabe mening i alt, og derfor er det måske lederens vigtigste rolle at påvirke udfaldet af denne meningsskabelse.

I forhold til meningsskabelse, har Weick identificeret 7 karakteristika, der ses som væsentlige i meningskabelsesprocessen. Disse skal ikke ses som de endegyldige elementer for meningsskabelse, men har en væsentlig betydning for denne.

De syv karakteristika er de følgende:

1. Meningsskabelse er en social proces
2. Meningsskabelse tager udgangspunkt i identitet
3. Meningsskabelse sker retroperspektivt
4. Meningsskabelse er fokuseret på og udgår fra ledetråde
5. Meningsskabelse er en kontinuerlig proces
6. Meningsskabelse er drevet af plausibilitet - ikke af akkurate
7. "Enactment" (at skabe i handling) er centralt i meningsskabelse.

(Hammer & Høpner, 2015: 92-94)

"En manglende opmærksomhed på, hvad der sker i det daglige hos dem, der skal udføre opgaverne, betyder, at løsninger og programmer vedbliver med at være abstrakte forestillinger skabt bag et

skrivebord. Den øverste ledelse er dybt afhængig af, at medarbejderne lægger mærke til, hvad der sker, når de implementerer et nyt økonomisystem eller et kvalitetsprogram. Får ledelsen ikke feedback, kan den naturligt nok ikke reagerer på denne.” (Hammer & Høpner, 2015: 176)

Ovenstående citat er en fortolkning af Weicks tanker om forandringsledelse, og er med til at illustrere at Weick meningsskabesperspektiv kan sættes i forbindelse med det relationelle perspektiv på ledelse. Meningsskabelse er som kendt essentielt for Weick og hans forståelse for organisering.

Weick har ikke stor interesse i tematikken forandringsledelse, men ser i stedet vigtigheden i ledelse generelt, og det at bruge ledelse som en stabiliserende aktivitet. Weicks arbejde inden for forandringslitteraturen, har dermed primært været et udtryk for kritik af de mere klassiske forestillinger, som eksempelvis Lewins forståelse af, at forandring sker periodisk. Ifølge Weick er forandringer ikke periodiske, men derimod kontinuerlige, ligesom hans tanker om meningsskabelse. Når forandringer er en konstant for organisationer, vil det interessante ifølge Weick være hvordan man skaber mening i disse, og ikke hvordan man skaber forandringer. (Hammer & Høpner, 2015: 173-174)

Som nævnt er det relevant at arbejde med meningsskabelse i relationel ledelse. Weicks meningsskabelses begreb kan benyttes af ledere, som en forståelse og et redskab til at skabe hensigtsmæssig mening, og dermed en form for stabilitet i en forandringsproces. Weicks perspektiv på forandring stemmer på nogle områder overens med McGraths perspektiv, eksempelvis ved at det er en konstant proces, og det derfor er essentielt at man skaber den nødvendige stabilitet, for at kunne lykkedes med kontinuerlige forandringer. Meningsskabelse er med til at skabe den nødvendige forståelse hos de individuelle aktører, både i forhold til hvorfor samt hvordan en forandring finder sted, og hvordan det i et relationelt perspektiv kan hjælpe til en åben kommunikation og større tryghed. I forhold til relationel ledelse skal man altid have meningsskabelse med i sine overvejelser, da dette er et essentielt element for, at kunne forstå de situationer og relationer man befinder sig i. Kommunikation kan som tidligere nævnt, også bidrage til en bedre fælles forståelse af eventuelle problemstillinger og strategier, der i bedste tilfælde kan hjælpe til bedre løsninger.

Den historiske udvikling af forandringsledelse

I forbindelse med ovenstående afsnit vedrørende relationel ledelse samt meningsskabelse, ses det essentielt at gennemgå den historiske kontekst, for at skabe en forståelse af forandringsledelse, og hvorfor det har udviklet sig til hvad det er i dag. Relationel ledelse er som beskrevet et perspektiv på, hvordan man bør håndtere strategiske forandringer, og hvor Weicks meningsskabelse ligeså handler om ledelse af forandringer, som er præget af et psykologisk aspekt, såvel som et sociologisk.

Forandringer og forandringsledelse er ikke et nyt fænomen, men har vundet frem og fået fornyet opmærksomhed i forbindelse med det 20. århundredets sidste årti. Her blev det tydeligere at virksomheder konstant måtte udvikle eller forandre sig, for at sikre overlevelse og vækst. Som reaktion på dette kom der netop i 1990'erne et større fokus på ledelse i, og af forandringer. På daværende tidspunkt eksisterede der allerede en del teorier og modeller om ledelse i forandringer, men disse havde typisk et psykologisk og/eller sociologisk udgangspunkt, og var fokuseret på enkelte individer og deres håndtering af en forandring, og forbindelsen til forretningsverdenen var dermed uklar. Der kom en forståelse for at ledelse af forandring var en sammensat disciplin af flere elementer, såsom; psykologi, forretningsviden, strategi, teknologisk udvikling, organisatorisk udvikling samt kommunikation. Siden er dette felt vokset markant, og har nu en central position i det generelle ledelsesunivers. (Hildebrandt m.fl., 2015: 329-330)

Forandringsledelse som det kendes i dag, blev først etableret i slutningen af sidste århundrede, dog blev fundamentet for perspektivet grundlagt i 1940'erne. Særligt tyskeren Kurt Lewins teori, er et af de første eksempler på en teori, der omhandler ledelse af en gruppe mennesker i en forandring. Lewin var i høj grad optaget af gruppedynamik og konfliktløsning, og hans mest kendte teori, Lewins 3-fase model for forandring, omhandlede netop dette. Igennem diverse forsøg og eksperimenter konkluderede Lewin, at hvis man ønskede at ændre individers tanker og handlinger, skulle man gå igennem gruppen som individet tilhørte. Baggrunden for dette er, ifølge Lewin, at de fleste mennesker udvikler deres normer, efter de normer som er gældende for den gruppe man er en del af. Løsningen til at forandre en situation var ifølge Lewin, at sikre den nødvendige læring, for at gøre det muligt for de gældende personer først at forstå, for derefter at forandre sine opfattelser. (Hildebrandt, 2015: 330-331) Fra 1980'erne og frem er der kommet nye perspektiver omkring organisationer og forandringer, og i takt med dette har Lewins tilgang mødt stigende modstand og kritik.

Mange teoretikere har diskuteret hvorvidt Lewins planlægnings-tilgang er for simpel og mekanisk, i en verden hvor organisatoriske forandringer er fortløbende, og en proces uden ende.

Et andet kendt kritikpunkt omhandler at Lewins arbejde kun er relevant i inkrementelle og isolerede forandringsprojekter, og at det ikke er muligt at inkorporere radikale forandringer i forbindelse med hans teori. Yderligere mener mange at Lewin overså eller ignorerede magtens, samt politikens, rolle i organisationer, og overså dermed den natur der er medskaber af konflikter i organisationer. Afslutningsvist er han også kritiseret for at være fortaler for en meget top-down ledelsesdrevet tilgang til forandringer, og for at ignorere situationer der krævede bottom-up forandring. (Burnes, 2004: 992-995) Naturligt vil der være en del kritikpunkter da teorien stammer fra en anden tid, der bestod af forskelligartede perspektiver på organisatorisk liv såvel som samfundet, fra det vi kender i dag.

I tiden efter Lewins gennembrud oplevede man at omverden fik større og større betydning, for den måde hvorpå organisationer driver deres forretning. Teknologiske udviklinger, dereguleringer af markeder samt Japans succes på mange industrier var med til at flytte dagsorden, med henblik på nu at lægge fokus på nye strategier, der skulle hjælpe organisationer med at differentiere sig fra konkurrenterne. Dette skabte et større indadrettet fokus for mange organisationer, der ville adskille sig gennem optimering af processer og kvalitet af produkterne. Fokus lå nu på restrukturering af forretningsprocesser, da denne type af forandring passede godt til tidens ledere, der primært bestod af ingeniører, jurister, militære og finansielle mennesker. Tiden ville dog vise, at mange organisationer ikke formåede at have succes med deres forandringsstrategier, grundet de havde glemt den menneskelige dimension. (Hildebrandt, 2015: 231-232) Dette var et element som Kotter forstod, og brugte til at udvikle sin teori om forandringsledelse. Kotter identificerede og præsenterede i 1990'erne otte fejl, han mente var årsagen til at 70% af organisationer fejlede, med deres forandringer. Kotter udbyggede efterfølgende sin teori med otte faser en organisation gennemgår, for at forebygge de klassiske fejl man ofte begår i forandringsprocesser, for så derved at få succes med sine forandringer. Kotters model blev et populært ledelsesværktøj og var med til at dirigere udviklingen, i den retning af hvad vi i dag forstår som forandringsledelse. (Hildebrandt, 2015: 333)

Som det er forklaret tidligere i projektet, er den mere moderne udvikling præget af en eksponentiel teknologisk udvikling, som disrupter flere markeder og gør det generelle billede af hvem ens konkurrenter er sløret. Schwab mener denne udvikling vil have en stor indflydelse på den måde vi fremover skal drive vores forretninger, og for hvordan vi generelt kommer til at tilgå arbejdslivet i fremtiden. (Schwab, 2016:

1-4) Udviklingen anerkendes også af Hildebrandt, der som tidligere nævnt, ser seks megatrends der vil vinde frem i den moderne udvikling vi oplever, og som vil sætte rammer for organisationer, og dermed er med til at styre det fokus nutidens ledere har. (Hildebrandt, 2015: 420) Den udvikling vi gennemgår i dag, minder til dels om de forrige revolutioner der har fundet sted, som blandt andet Lewin og Kotter har bygget deres teorier om strategi og forandringsledelse på baggrund af. Den udvikling vi oplever nu har dog angiveligt en større bredde og effekt, specielt på grund af dens eksponentielle natur. Denne udvikling har derfor givet incitament til videreudvikling af forståelsen af forandringsledelse, på baggrund af disse nye parametre. McGraths perspektiv på forandring som en konstant strategisk process, er som sagt en af reaktionerne på denne eksponentielle udvikling. Relationel ledelse er i samme stil også et produkt som følge af et behov for en måde, at håndtere forandring anderledes end hidtil. Relationel ledelse kan dermed ses som et nyere perspektiv på forandringsledelse, og adskiller sig naturligt fra Lewin og Kotters teorier om forandringer, på flere områder. På trods af signifikante forskelle i måden hvorpå de tilgår forandring, så har det relationelle perspektiv dog stadig det samme formål som de forestående, nemlig hvordan man håndterer organisatorisk forandring succesfuldt.

Udvikling inden for den mere relationelle og socialkonstruktionistiske tilgang til strategi og ledelse, vandt opmærksomhed omkring årtusindeskiftet. På daværende tidspunkt handlede det om at gøre det op med forestillingen om, at lederen var et individ der havde en hvis kontrol, som tidligere ledelsesperspektiver havde forsøgt at lægge op til. Der bliver lagt mindre vægt på individer der er involveret i processen, men til gengæld bliver der tillagt en del vægt på relationer, og hvad der udspiller mellem individerne. (Larsen & Rasmussen, 2014: 13)

Dette perspektiv er til dels valgt ud fra et mere emergerende syn på strategi, hvor man i større grad tager højde for de menneskelige aspekter i en forandring. Vi har derfor i projektet valgt at anerkende dwelling perspektivet i forhold til strategi, og det har derfor en indvirkning på hvordan vi anskuer ledelse, og dermed anerkendes relationers betydning for ledelse.

Kotters revurdering

I stil med den forståelse af at udviklingen stiller krav til at forandringsledelse skal udvikles, ser Kotter også et behov for at tilpasse sin egen teori, til de nye forhold udviklingen bringer.

Der er tre signifikante forskelle på Kotters otte trin i *Leading Change* fra 1980'erne til den mere moderne fortolkning som han kalder otte *accelerators*, i stedet for trin. Den første forskel er, at den klassiske forståelse gik på at forstå trinnene som mere rigide, og som kom ifølge af hinanden episodisk. Disse nye accelerators foregår konstant, i stedet for at være reaktive. I forbindelse med den anden forskel, henviser Kotter til det andet trin i hans klassiske model; at forandringen skal drives af en mindre magtfuld koalition, hvorimod de nye tanker peger på at inddrage så mange forskellige aktører fra organisationen som muligt, for at skabe en *volunteer-army*.

Afslutningsvist, og også kort berørt, går den sidste selvrefleksion af Kotter på, at den klassiske model er opbygget efter, at skulle fungere inden for et klassisk hierarki. (Kotter, 2012)

Ovenstående refleksion af Kotter omhandler netop en hensyntagen til de samfundsmæssige udviklinger, som naturligt er sket siden udgivelsen af *Leading Change* i 1995. Disse nye fortolkninger peger imod større grader af afhierarkisering, og en større involvering af alle medarbejdere på tværs af organisationen.

Kotter skriver, i overensstemmelse med McGraths tanker på strategi, at organisationer der i dag møder reelle trusler eller ser nye muligheder, forsøger at håndtere en stor transformation gennem forandringsprocesser der fungerede i fortiden, og fejler dermed. De hierarkiske strukturer og processer der er blevet brugt i mange år, for at forbedre virksomheder, passer ikke ind i en verden og et marked der bevæger sig så hurtigt som vi ser det i dag. (Kotter, 2012) Kotters teori *Leading Change* bliver stadig brugt i forbindelse med strategi i organisationer verden over, på trods af at have eksisteret i mere end to årtier.

Med Kotters egen revidering af *Leading Change*, på baggrund af en anerkendelse af at samfundet og teknologien udvikler sig eksponentielt, bliver emner som strategi og forandringsledelse nødt til at basere sig på andre elementer, der er mere passende for den tid vi er i nu. Med revideringen gør Kotter også op med tanken om vedvarende konkurrencefordele, og konstaterer at organisationer konstant skal søge konkurrencefordele, uden at disrupte de daglige aktiviteter. (Kotter, 2012)

En større grad af involvering på tværs af organisationen, fladere organisationsstrukturer samt en anerkendelse af at forandring sker kontinuerligt, er i overensstemmelse med projektets, samt de inddragede teoris perspektiv på hvordan strategi bør håndteres, i forbindelse med den fjerde industrielle revolution.

Analyse af 3. problemstilling

Introduktion af de valgte cases

I de følgende afsnit vil vi forsøge at holde ovenstående dele af projektet op imod ekstern og praktisk funderet empiri, for at skabe en sammenhæng mellem den teori og empiri vi har inddraget, og den praktiske virkelighed. Følgende afsnit vil dermed indeholde en besvarelse af vores tredje problemstilling; *“Hvilke incitament for brugen af en relationel tilgang til ledelse præsenterer Århus undersøgelsen, og hvordan opererer Boston Consulting Group med forandringsledelse i praksis?”*

Dette gøres for at højne validiteten ved at bruge praktiske undersøgelser, for at se hvor anvendeligt ovenstående dele af projektet er. Der vil i første omgang blive redegjort for de to inddragede cases, hvorefter de enkeltvist vil blive analyseret og diskuteret i forhold til den foregående analyse.

Casebeskrivelse af Århus undersøgelsen

Undersøgelsen *“God ledelse og god performance i danske virksomheder og organisationer”*, som vi vil starte med at inddrage, er foretaget ved Århus Universitet og er udarbejdet i samarbejde mellem universitet og organisationen Lederne, samt analyseinstituttet YouGov. Den vil i projektet refereres til som *“Århus undersøgelsen”*. Undersøgelsen baserer sig på en spørgeskemaundersøgelse der er blevet gennemført af 3.737 medlemmer, fra fagforeningen *“Lederne”* i maj 2014. Ifølge undersøgelsen er stikprøven ganske dækkende for både den private og den offentlige sektor, på tværs af aldersgrupper, samt inddragelse af ledere på mange forskellige niveauer. Den private sektor er dog repræsenteret ved 83% af deltagerne. (Eriksson & Smith, 2014: 1)

Hensigten med undersøgelsen er at analysere hvilke ledelsesformer der påvirker performance i organisationer. Undersøgelsen tager udgangspunkt i den kvantitative metode, og indikatorerne *“god ledelse”* og *“performance”* beregnes ud fra indsamlet datamateriale. Undersøgelsen tager udgangspunkt i at der ikke er konsensus om hvordan man kan operationalisere begreberne *“god ledelse”* og *“performance”*, og det er det undersøgelsen forsøger: at operationalisere begreberne ud fra kvantitative indikatorer. Dette adskiller analysen fra de fleste andre ledelsesstudier, der ofte tager udgangspunkt i kvalitative analyser. Undersøgelsen kan ses som en forlængelse af en lignende undersøgelse tilbage fra 2006, som blev udført på samme måde og indeholdte svar fra 1650 ledere. (ibid.) Undersøgelsen har til formål at identificere hvad der kendetegner god ledelse, hvad selve effekten af god ledelse er, og hvordan

dette direkte har indflydelse på organisationens performance. Undersøgelsen er derfor interessant da den præsenterer kvantitative data som kan bruges, til at gøre effekten af ledelsesværktøjer målbare, gennem hvordan de direkte påvirker elementer som overskudsgrad, sygefravær, performance og trivsel. (Eriksson & Smith, 2014: 13-14)

I store dele af undersøgelsen, bliver "ledelse" delt op i to overordnede ledelsesstile: Dialogbaseret ledelse samt regelbaseret ledelse. Dette gøres på baggrund af de tidlige stadier af undersøgelsen, hvor lederne er blevet spurgt om ledelsesforholdene på deres arbejdsplads, i forhold til forskellige ledelsesparametre. Disse parametre omfatter blandt andet: *Den er centraliseret, Den udøves gennem regler og direktiver, Der er en flad ledelsesstruktur, Den udøves gennem dialog og samarbejde.* (Eriksson & Smith, 2014: 20) Ud fra de 11 parametre som udgør denne del undersøgelsen, bliver de enkelte ledeses svar vægtet ud fra en skala, der så enten placerer dem som en regelbaseret leder, eller dialogbaseret leder. Den regelsbaserede ledelsesstil defineres ud fra de følgende parametre:

- Den er centraliseret
- Den udøves gennem regler og direktiver
- Den udøves gennem overvågning og opfølgning
- Den udøves gennem ordrer

I dialogbaserede ledesstil, er derimod baseret på følgende:

- Den udøves gennem dialog og samarbejde
- Den udøves gennem holdninger og værdier
- Den udøves gennem motivation og gensidig respekt

(Eriksson & Smith, 2014: 24-25)

Grunden til at vi vælger at inddrage denne case, er at vi ser klare ligheder mellem det inddragede om relationel ledelse, og det som undersøgelsen definerer som en dialogbaseret ledelsesstil. De tre ovenstående ledelsesstile der er samlet under betegnelsen "dialogbaseret ledelse", baserer sig på mange af de samme elementer som er principperne bag relationel ledelse: tydelig kommunikation, samarbejde på tværs, meningsskabelse via fælles holdninger og værdier, motivation og gensidig respekt leder og medarbejder imellem. (Larsen & Rasmussen, 2014: 20-25)

På baggrund af dette vælger vi at se resultaterne, i undersøgelsen vedrørende dialogbaseret ledelse, relevante i forhold til at undersøge det relationelle ledelsesperspektiv.

Casebeskrivelse af Boston Consulting Group

Virksomhedsbeskrivelse

I følgende afsnit vil Boston Consulting Group (BCG) blive inddraget, for at skabe en yderligere forståelse for relevansen af projektet set i forhold til den praktiske virkelighed. BCG blev grundlagt i 1963 af Bruce Henderson, og ifølge dem selv har deres *raison d'être* været at hjælpe organisationer med at skabe de nødvendige forandringer, for at kunne vinde på markedet via udnyttelse af konkurrencefordele. BCG har i en lang årrække været en stor faktor inden for strategi og ledelse, og har siden deres etablering udgivet mange værker der har været medvirkende til at forme tankerne, omkring strategi og ledelse i moderne tid. En af deres prominente værker, som dateres tilbage til starten af 1970'erne, er deres vækstmatrice bedre kendt som The BCG Growth-share Matrix. (BCG 1, 2018) I dag består BCG af mere 16.000 medarbejdere, og mange kunder er blandt de 500 største virksomheder i verden. (BCG 2, 2018)

Sammen med disse kendsgerninger, og deres forståelse for strategi og ledelse i en verden under forandring, bruges de i dette projekt for at skabe en sammenhæng mellem den teoretiske forståelse der indtil videre er inddraget i projektet, og hvordan dette eksekveres i praksis.

Casebeskrivelse

BCG har publiceret en artikel under emnet forandringsledelse kaldet *Digital-Era Change Runs on People Power*, som omfatter hvordan de ser den nuværende udvikling og hvilken effekt denne har på den måde vi skal lede vores organisationer fremadrettet. Udviklingen som artiklen er baseret på, omfatter digitalisering og trends der har en direkte indflydelse på hvordan organisationer skal formes, for at følge med i udviklingen. Disse trends er i relation til de trends som Schwab gennemgår i hans værk, som værende afgørende for den måde organisationer bør struktureres og ledes på i fremtiden. De omtalte trends som BCG baserer deres artikel på, omhandler blandt andet stigende automatisering, nye og agile måder at arbejde på, nye demografiske forhold og ulighed i kompetencer. (Bhalla m.fl., 2017)

Artiklen tager udgangspunkt i et perspektiv der ser behovet for at flytte forandringsledelse fra at være en periodisk tilstand, til at blive en konstant tilstand.

Casen bygger på BCG's egen empiri, erfaring og ekspertise til at undersøge og diskutere problemstillingen, og er baseret på det arbejde BCG udfører til dagligt. Resultaterne er derfor også begrænset af deres forståelse og erfaringer, men grundet deres anerkendte profil kan artiklen ses som et realistisk bud, på den praktiske virkelighed.

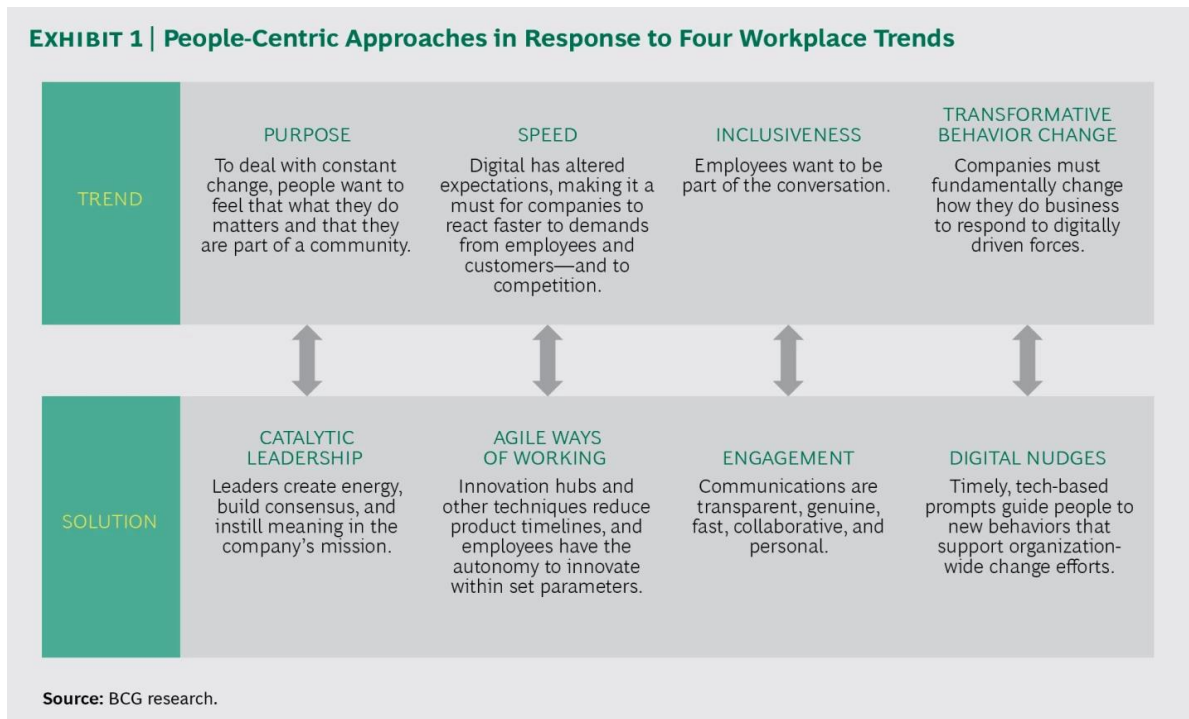
Som det udtrykkes ovenfor ser BCG et behov for at forandring er en kontinuerlig proces, og ud fra deres perspektiv er den bedste måde at håndtere dette på, gennem et fokus på organisationens medarbejdere. BCG mener at ved at sætte medarbejderne i fokus kan man lettere skabe innovative og dynamiske resultater. De mener at der er fire elementer, der alle fokuserer på mennesker, som er essentielle for at opnå succes med transformationer. De er som følgende:

- **Katalytisk lederskab**, for at skabe energi hos aktører og give formål og mening til arbejdet
- **Agile arbejdsmetoder**, for at strømline beslutninger og accelerere udrulningen af diverse tiltag
- **Engagement**, for at give alle en chance for at blive hørt, uanset position i organisationen
- **"Digital nudges"**, for at opmuntre folk til at arbejde og tænke efter nye metoder, der leder op til langsigtede adfærdsforandringer

(Bhalla m.fl., 2017)

Disse fire tilgange til moderne forandringsledelse, er udsprunget som et svar til adskillige trends som påvirker organisationer. I nedenstående figur, sættes disse tilgange overfor de trends, som har skabt behovet for nye løsninger.

Figur 4



Figur 4: (Bhalla m.fl., 2017)

Som det ses i figuren, indebærer disse trends “Purpose”, “Speed”, “Inclusiveness” og “Transformative behaviour change”. Fælles for disse trends er netop, at de øger fokus på medarbejdere, og sætter dem mere centralt i organisationer. Organisationer bør ifølge BCG se deres medarbejdere som deres primære styrke, og forandringsledelse bør derfor tage udgangspunkt i medarbejderne. Måden hvorpå dette sikres, ifølge BCG, vil gennemgås i følgende afsnit. (Bhalla m.fl., 2017)

Katalytisk lederskab

Forandringer stiller høje krav til ledere, da forandringer vil blive konstante og mere komplicerede. I en tid med sådanne forandringer, bør medarbejdere som nævnt stå mere i centrum, og ledelse skal derfor fokusere på at lede medarbejdere via større engagement og deltagelse. Dette gøres ved at skabe en atmosfære der opmuntrer medarbejderne til være mere deltagende og begejstrede, for det arbejde der udføres. Medarbejdere der er mere engagerede er mere produktive, effektive og entusiastiske. For at lykkedes med dette, er det essentielt at ledelsen bliver forløbere, og dermed fokuserer på at blive bedre til at lytte og samarbejde, med resten af organisationen. (Bhalla m.fl., 2017)

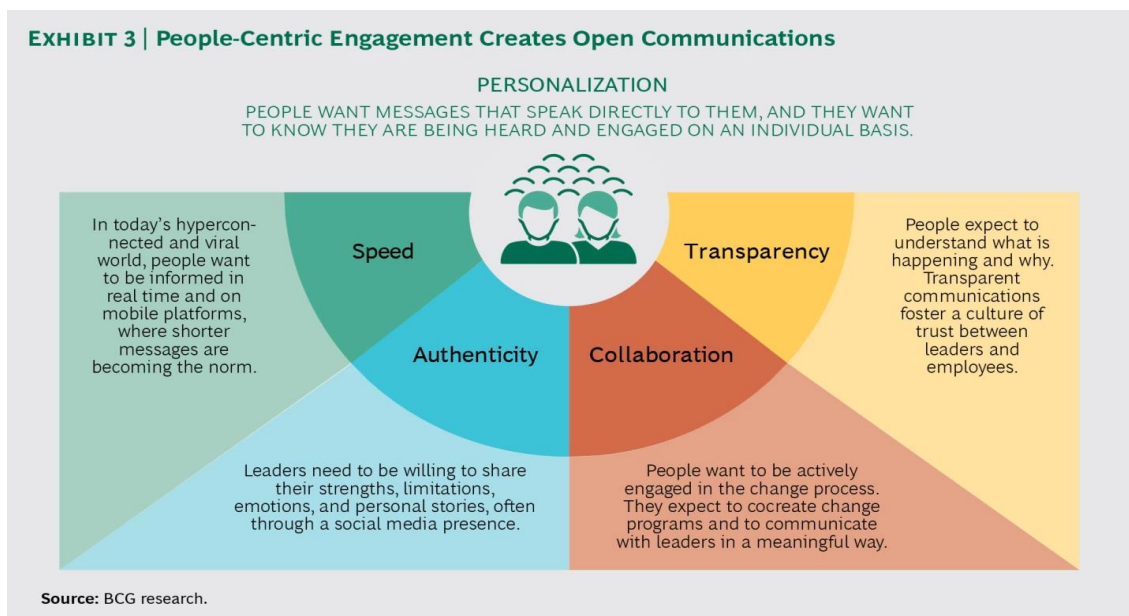
Agile arbejdsmetoder

Organisationer skal i forbindelse med den digitale æra, tilpasse sig til hurtigt udviklende kundebehov og markedsforhold. Dette indebærer at optimere processer, simplificere beslutninger samt at engagere og give medarbejdere og teams kompetencerne til dette. For BCG er essensen af agilitet at øge effektiviteten af diverse processer, ved at opmuntrer til mere feedback, tidligt og ofte, med målet om et bedre slutprodukt. Ydermere giver agilitet medarbejdere muligheden for at arbejde mere selvstændigt og frit, hvilket giver incitament til øget innovation og kreativitet. Agilitet hjælper også til at skabe en agil organisationsstruktur hvor det er lettere at samle de nødvendige teams på tværs af organisationen, ved at gøre organisationen mere transparent via bedre kommunikation. (Bhalla m.fl., 2017)

Engagement

For at få succes forandringsledelse, er det vigtigt at medarbejderne føler at de har noget at sige, og at de er en del af samtalen, samt at kommunikationen er personlig. For at sikre dette engagement er det vigtigt at virksomheder personliggøre metoderne hvorpå medarbejdere deler og modtager information fra resten af organisationen. Nedenstående figur illustrerer hvordan BCG mener at dette kan operationaliseres.

Figur 5



Figur 5: (Bhalla m.fl., 2017)

Folk forventer i dag at være engageret på en mere personlig måde end før. De vil have at kommunikationen skal være mere personliggjort, da der gennem dette er større sandsynlighed for, at medarbejderne reagere på dette. Med *speed* menes der at medarbejderne efterspørger information i realtid på baggrund af de stigende muligheder for dette. *Authenticity* vedrører at ledere skal være villige til at erkende og dele deres styrker såvel som svagheder. *Collaboration* henviser til at medarbejderne ønsker at være engageret i de forandringsprocesser der finder sted, og at kommunikationen med ledelsen giver mening for medarbejderne. *Transparency* er med til at illustrerer at organisationen skal være mere transparent i forhold til kommunikation, for at skabe tillid mellem ledere og medarbejdere. Ved at arbejde med disse 4 elementer, kan man ifølge BCG sikre en større grad af engagement blandt sine medarbejdere, i organisationen. (Bhalla m.fl., 2017)

Digital Nudges

Undersøgelser viser at den menneskelige natur er at falde tilbage til status quo. For at få succes med længerevarende adfærdsforandringer hos organisationens medarbejdere, mener BCG at man bør udnytte de muligheder digitalisering har skabt. Dette indebærer simple mekanismer som e-mails og notifikationer, der kan hjælpe til at adfærdsforandringer spredes og fastholdes i organisationen. Et eksempel kan være personliggjorte e-mails der påmindrer medarbejderen om at færdiggøre en opgave. Yderligere kan dette bruges mod en større grad af socialisering, eventuelt gennem delingen af realiserede mål på diverse intranets. Dette vil naturligt opmuntre andre i organisationen til at gøre det samme. (Bhalla m.fl., 2017)

For alle typer virksomheder der skal tilpasse sig den digitale forandring, er det vigtigt at disse skaber en kultur hvor kommunikationen er transparent, hvor samarbejde er centralt og hvor medarbejderne føler sig hørt. Dette indebærer muligvis en omstrukturering af arbejdsprocesser, hvor der gøres brug af nye kommunikationsmetoder, og hvor der opmuntres til at tilegne sig flere digitale kompetencer, eksempelvis via "digital nudges". (Bhalla m.fl., 2017)

Projektets praktiske anvendelighed

I de følgende afsnit vil selve analysen af de udvalgte cases blive gennemført, med henblik på at undersøge den praktiske anvendelighed af projektets valgte teorier. I første omgang vil Århus undersøgelsen blive analyseret, og herefter BCG casen. Disse vil slutteligt blive efterfulgt af en opsamling, af analysen som helhed.

Lederfordeling

En af de første elementer som undersøgelsen præsenterer, er kommunikative forhold i de undersøgte lederes virksomheder. Da undersøgelsen tager udgangspunkt i at sammenligne regelbaseret- og dialogbaseret ledelse, finder de det derfor relevant først at undersøge hvordan kommunikation bliver håndteret i virksomheder.

Undersøgelsen påpeger at gode kommunikationsforhold, og det at sikre informationsflow, er vigtige elementer i forhold til hvordan virksomheder klarer sig rent økonomisk, men også i forhold til medarbejdertilfredshed. (Eriksson & Smith, 2014: 21) Tabel 4 (Bilag 1) i undersøgelsen (*Hvordan vil du beskrive kommunikationen internt i virksomheden?*) viser at ledere gør brug af kommunikation i forhold til at skabe forståelse blandt ledere og medarbejdere, af virksomhedens strategi og mål, samt at sikre at den rette information omkring dette er tilgængeligt. Yderligere lægges der vægt på vidensdeling mellem ledere og medarbejdere. Formalitet og kommunikationspolitikker er i mindre grad vigtigt. (ibid.) Ud fra tabel 4 (Bilag 1) kan der derfor udledes, at der er fokus på at inddrage medarbejderne via kommunikation og vidensdeling, uanset ledelsestilgang.

En efterfølgende figur (Bilag 2) viser opdelingen af de adspurgte, i forhold til om de ser deres virksomhed som regel- eller dialogbaserede i ledelsesformen. Figuren illustrerer at lige under halvdelen af respondenterne lægger sig som dialogbaserede i deres ledelsesstil (1389 ud af 3105). Figuren viser desuden at 703 af respondenterne identificerer den regelbaserede ledelsesstil i deres virksomhed. Dog indeholder figuren fire kategorier, og udover de to nævnte, var der mulighed for at placere sin virksomhed som at den ikke benytter nogle af de nævnte, eller at man benytter begge ledelsesstile samtidig. Dette gør at ledere ikke har været tvunget til at vælge en af de to ledelsesstile. (Eriksson & Smith, 2014: 25) Figuren (Bilag 2) viser dermed at den dialogbaserede ledelse benyttes af væsentlig flere virksomheder, end den regelbaserede.

Ledelsesstil og performance

Denne del af undersøgelsen viser, at ser man på ledelsesstilen sat overfor performance, er der en tendens til at den dialogbaserede ledelsesstil klarer sig bedre end den regelbaserede. Dette kommer blandt andet til udtryk ved at den dialogbaserede ledelsesstil, i forbindelse med omsætningsvæksten (Bilag 3) i virksomhederne de seneste 3 år, scorer bedre end den regelbaserede. Samtidig viser figur 13 i undersøgelsen (Bilag 4), der omhandler sammenhængen mellem ledelsesstilen og bedømmelsen af

effektiviteten på arbejdspladsen, at der er en signifikant forskel på de to ledelsesstile, hvoraf den dialogbaserede klarer sig bedst ud fra dette parameter. Denne undersøgelse lægger dermed op til, at en mere dialogbaseret ledelsesstil har en positiv effekt på danske virksomheder, i forhold til omsætningsvækst og effektivitet. Da vi ser en tydelig korrelation mellem den dialogbaseret ledelse og det relationelle perspektiv, kan dette være en indikator på de positive indvirkninger et mere relationelt perspektiv, der fokuserer på dialog og inddragelse, kan have.

Yderligere ses det relevant at inddrage figur 14 og 16 (Bilag 5 & 6), der omhandler medarbejderes tilfredshed med deres virksomhed (Bilag 5) og graden af medarbejdergennemstrømningen i disse (Bilag 6). Disse inddrages da der er tydelige relationer til det hidtil inddragede teori og empiri, så som relationel ledelse og McGraths strategiperspektiv. Medarbejdertilfredshed ser vi som relevant i kontekst med relationel ledelse, da dette perspektiv indeholder et stort medarbejderfokus. Her tænkes især på meningsskabelse, inddragelse i processer samt motivation. Vi ser derfor en relation mellem medarbejdertilfredshed og effekten af relationel ledelse. I denne forbindelse ser vi en lighed med resultatet af figur 14 (Bilag 5), der viser at virksomheder der gør brug af en mere dialogbaseret ledelsesstil, scorer højere på medarbejdertilfredshed end dem der gør brug af den regelbaserede. Dette kommer til udtryk ved at knap 80% af virksomheder med ren dialogbaseret ledelsesstil, viser en stor eller meget stor tilfredshed. Virksomheder med en regelbaseret ledelse har en tilsvarende andel på kun 24 %. (Eriksson & Smith, 2014: 33-34)

Figur 16 (Bilag 6) viser som nævnt medarbejdergennemstrømningen i virksomheder med henholdsvis regel- og dialogbaseret ledelse. Her ses en tydelig tendens der viser, at dialogbaserede virksomheder har en lavere medarbejdergennemstrømning end de regelbaserede. Cirka 65 % af de dialogbaserede virksomheder, har en medarbejdergennemstrømning på under 4 %, hvor det tilsvarende for de regelbaserede kun er cirka 37 %. (Eriksson & Smith, 2014: 35) Effekten af dialogbaseret ledelse i forbindelse med figur 16 (Bilag 6), stemmer dermed overens med McGraths tanker omkring netop dette. Specifikt mener McGrath, at hvis hendes tanker omkring konstante rekonfigureringer skal fungere i praksis, kræves en lav medarbejdergennemstrømning. Dette skyldes at det er omkostningsfuldt at fyre og rekruttere, samt bliver det lettere at fastholde en kultur der er skabt omkring konstante forandringer. (Jf.: 32)

Fokus på intern kommunikation og vidensdeling i virksomheden og performance

En anden del af undersøgelsen ønsker at udforske sammenhængen mellem intern kommunikation og vidensdeling, i forbindelse med forskellige parametre, som eksempelvis virksomhedernes overskud og effektivt. Denne del af undersøgelsen deles ikke op i dialog- og regelbaseret ledelse, men op i forskellige fokus grader (intet, lavt eller højt fokus), og resultatet af disse.

Figur 29 (Bilag 7) giver et billede af, at virksomheder med et højt fokus på intern kommunikation og vidensdeling, har et relativt større overskud end virksomheder med et mindre fokus på disse. Det relationelle ledelsesperspektiv lægger stor vægt på intern og åben kommunikation blandt ledere og medarbejdere. Man finder det essentielt at skabe organisationsstrukturer der understøtter meningsskabelse og feedback processer, da man mener dette har en positiv effekt på organisationens performance. Man kan derfor argumentere for, at ledere med fokus på mere relationelle ledelsesprocesser, vil placere sig i kategorien "højt fokus" i figuren. Der ses i denne forbindelse en positiv korrelation mellem et højt fokus på intern kommunikation og vidensdeling, og virksomhedernes overskud. (Eriksson & Smith, 2014: 41)

Yderligere kan ovenstående argument udbygges med figur 31 (Bilag 8), der viser at graden af fokus på intern kommunikation og vidensdeling, har indflydelse på effektiviteten i organisationen. Grafen viser, ligesom forrige, at et højt fokus er medvirkende til en større grad af effektivitet, og taler derfor igen for en ledelsesstil der fokuserer på netop dette. (Eriksson & Smith, 2014: 42)

Afslutningsvist i forhold til denne del af undersøgelsen, vælger vi at inddrage figur 33 (Bilag 9) som viser sammenhængen mellem intern kommunikation og vidensdeling i forhold til medarbejdertilfredshed. Ligeså ses det her, at der er en signifikant større medarbejdertilfredshed i virksomheder der har højt fokus på intern kommunikation og vidensdeling. (Eriksson & Smith, 2014: 43) Denne del af undersøgelsen peger dermed mod en positiv effekt i anvendelsen af intern kommunikation og vidensdeling. En af hovedelementerne for at have succes med relationel ledelse, er netop gennem et større fokus på kommunikation, for at forbedre feedback processer og vidensdeling. Undersøgelsen giver derfor et indblik i at anvendelsen af det relationelle ledelsesperspektiv, sandsynligvis har en positiv effekt på den generelle performance i danske virksomheder.

Generelt for ovenstående, og for de dele af undersøgelsen der hidtil er gennemgået, ses det at virksomheder der benytter sig af dialogbaseret ledelse, fremfor regelbaseret, har positive resultater på virksomheders performance. Dette indbefatter performance indikatorer som omsætning, effektivitet og

medarbejdertilfredshed. I denne del af undersøgelsen var der også figurer der viste resultater i forhold til andre parametre, hvor effekten af de to ledelsesstile var mindre tydelige, og lå tættere på hinanden. Vi har i ovenstående taget udgangspunkt i de dele af undersøgelsen, hvor der er signifikante forskelle, og hvor vi så der var den tydeligste sammenhæng til projektets øvrige elementer. På trods af udvælgelsen, klarede den dialogbaserede ledelsesstil sig generelt bedre på flere af parametrene end den regelbaserede, som er med i undersøgelsen.

Undersøgelsen viser som sagt, at ved brug af dialogbaserede ledelsesstil, vil man generelt opleve bedre effekter i forhold til de performance indikatorer der er inddraget, end ved den regelbaserede. Undersøgelsen viser dog, at man vil have endnu bedre resultater ved en kombination af de to ledelsesstile. Dette vises i en senere del af undersøgelsen, hvor der forsøges at vise margineffekterne for yderpunkterne af diverse parametre. (Eriksson & Smith, 2014: 50-51) (Bilag 10, 11 & 12)

Projektet ønsker at undersøge effekterne af det relationelle perspektiv på ledelse, og anerkender derfor at der i undersøgelsen godt kan eksistere alternativer, eller kombinationer af ledelsesstile, som også kan have positive resultater. Men da dette ikke er projektets fokus, findes det mere relevant at se på fordelene ved den dialogbaserede ledelsesstil, frem for den regelbaserede, i stedet for effekten af en kombination. Relationel ledelse i kombination med andre ledelsesstile kunne derfor være relevant at undersøge, ved et videre arbejde med denne undersøgelse.

Forandringsledelse ifølge Bosten Consulting Group

I følgende afsnit vil vi inddrage BCG. Vi vil forsøge at holde BCG's tanker om håndteringen af forandringsledelse, op imod projektets forståelse for dette, for at få skabt yderligere sammenhæng til den praktiske verden. Afsnittet vil tage udgangspunkt i den udvalgte artikel, som er redegjort for tidligere.

Katalytisk Lederskab

Sættes BCG's forståelse af katalytisk lederskab overfor projektets forståelse af det relationelle ledelsesperspektiv, ses mange lighedspunkter. Begge ledelsesstile tager udgangspunkt i et fokus på medarbejderen, som værende den primære drivkraft for forandring. Grundet dette har begge perspektiver fokus på hvordan man netop håndterer, samt motiverer medarbejdere i en forandringsproces. Katalytisk lederskab er i sin essens et fokus på at udvikle ledere, så disse er i stand til at engagere og aktivere medarbejdere i deres arbejde, så medarbejderne kan skabe hensigtsmæssig

mening i forandringer. Engagerede medarbejdere er ifølge BCG med til at skabe en højere grad af produktivitet og effektivitet blandt disse. Ledelsesstilen sætter nye krav til lederes kompetencer og deres evne til at lytte og til at samarbejde med hinanden, såvel som resten af organisationen. (Bhalla m.fl., 2017) Ledelsesudviklingen inden for den katalytiske ledelsesstil, minder i høj grad om den ledelsesudvikling som vi ser i det relationelle perspektiv. Begge fokuserer på at blive bedre til at håndtere relationer mellem ledere og medarbejdere, for at der kan blive skabt hensigtsmæssig mening og dermed en større grad af stabilitet i organisationer, i forbindelse med omstruktureringer eller forandringsprocesser. Begge perspektiver på ledelse har dermed lignende udgangspunkter og formål, og tillægger relationer, meningsskabelse og medarbejderne en betydelig vægt i organisationer i dag.

Det relationelle perspektiv samt ovenstående fra BCG, har begge ligheder med den dialogbaserede ledelsesstil, som Århus undersøgelsen blandt andet tager udgangspunkt i. Denne undersøgelse viste netop at der var økonomiske incitamenter ved at have fokus på ens relationer mellem ledere og medarbejdere, samt på samarbejde og dialog (Jf.: 58-59). Dette giver klare indikationer af at det relationelle perspektiv på ledelse bør anerkendes som relevant, og kan være et bud på hvordan ledelse kan håndteres i forbindelse med den fjerde industrielle revolution.

Agile arbejdsmetoder

BCG mener i denne rapport at succesfuld forandringsledelse kræver organisatorisk agilitet. Dette er i overensstemmelse med et øget fokus på medarbejderne, da agile strukturer skaber større grader af frihed, der ifølge BCG er medvirkende til øget kreativitet og innovation i organisationer. Agile strukturer er generelt et varmt emne, i organisationsteorien i øjeblikket. (Bhalla m.fl., 2017) McGrath, Schwab, McKinsey og BCG er alle opmærksomme på fordelene som agile strukturer og større grader af fleksibilitet kan skabe for organisationer, som er i konstant forandring. Ved en anerkendelse af McGraths perspektiv på konstante rekonfigureringer, ses agile strukturer i organisationer som værende essentielle i fremtiden. Dette perspektiv deles af BCG, der mener at agilitet foster samarbejde på tværs af organisationen, hvilket er en essentiel del af det at kunne gennemgå konstante forandringer (ibid.). Der ses derfor en væsentlig lighed i forståelsen af hvordan og hvorfor agilitet er vigtigt for BCG og McGrath. Dette er derfor med til at understøtte McGraths argument for, at agile strukturer i organisationer er en måde at håndtere konstante forandringer på, i forhold til den fjerde industrielle revolution.

Engagement

Ifølge BCG er vi i dag i en tid hvor medarbejdere har et behov for at blive hørt, blive involveret og at have indflydelse generelt, for at kunne skabe mening i de forandringer der sker i organisationer. Kommunikation til medarbejdere skal være personliggjort, så der er en større chance for feedback. Medarbejderinvolvering er en væsentlig faktor i projektets inddragede teori og empiri, fordi det anerkendes at en stor del af organisationers viden ligger hos medarbejderne, da de besidder den lokale viden, om eksempelvis markedet. Derfor vægtes feedback højt, da denne information kan være udslagsgivende for udvikling af de rette strategiske tiltag. Figur 5 viser hvordan BCG mener at man kan højne engagement hos medarbejderne via kommunikation, og hvilke faktorer der er væsentlige i denne forbindelse. De mener at kommunikation bør håndteres hurtigt, autentisk, gennem samarbejde og at den er transparent, fordi at medarbejdere i dag vil tiltales direkte, de vil vide at de bliver hørt og de ønsker personliggjort informationen. (Bhalla m.fl., 2017) Engagement fra medarbejdere står ligeså centralt i det relationelle perspektiv, da man derigennem skaber bedre muligheder for forandringsprocesser. Engagement kan sikres gennem meningsskabelse mellem medarbejdere og ledere, eksempelvis via transparent kommunikation, der kan være medvirkende til større grader af tillid mellem medarbejdere og ledere. Der hersker derfor klare sammenhænge i tilgangen og prioriteringen af engagement mellem BCG og det relationelle ledelsesperspektivs syn på emnet, hvilket giver yderligere grundlag til, at anerkende det relationelle perspektiv som en hensigtsmæssig tilgang til ledelse, i det dynamiske samfund vi oplever i dag.

Digital Nudges

Dette punkt fra BCG har fokus på hvordan man kan udnytte digitaliseringen i forhold til, at skabe de rette vaner der skal til for at eksistere i konstante forandringer. Det omhandler at udnytte teknologien for at skabe bedre kommunikation, samt at skabe forudsætningerne for at lykkes med at få skabt katalytisk lederskab, agile strukturer og engagement fra medarbejdere. (Bhalla m.fl., 2017)

Med disse digital nudges sætter BCG fokus på forbedret og effektiviseret kommunikation, så det bliver muligt at personliggøre kommunikationen, samtidig med at denne bliver transparent. Dette skal blandt andet sikres så det bliver lettere for ledere at dele information mere åbent og socialt, for at engagere medarbejdere. Disse nye muligheder vil lade medarbejdere blive hørt, og gøre at de føler sig som en del af processen. Dette er med til at sikre en mere hensigtsmæssig meningsskabelse i organisationen, samtidig med at det kan bidrage som stabiliserende faktorer.

Dette fokus på kommunikation og meningsskabelse som stabiliserende faktorer, kan vi igen genkende i det relationelle perspektiv samt det inddragede perspektiv fra McGrath.

Delkonklusion af problemstillingerne

På baggrund af den foregående analyse, er projektets tre problemstillinger blevet undersøgt.

I forhold til den første problemstilling, der ønskede at undersøge hvilke krav den fjerde industrielle revolution stiller til det strategiske arbejde i organisationer, fandt projektet frem til at organisationer i fremtiden skal besidde en større agilitet og fleksibilitet. McGraths strategiperspektiv hjalp os til at finde en potentiel strategisk løsning på, hvordan man fremadrettet bør udvikle strategier for kontinuerligt at kunne opretholde en lukrativ position, på diverse markeder. Mere specifikt skulle dette ske gennem et bedre overblik over aktører i sine respektive arenaer, samt en evne og organisationsstruktur der understøtter konstante rekonfigureringer, i jagten på flygtige konkurrencefordele.

Undersøgelsen af den første problemstilling ledte til en refleksion af hvordan konstant rekonfigurering ville stille krav til ledere, og hvordan man derfor bedst kunne håndtere dette. Dette var en naturligt overgang til vores anden problemstilling, der ønskede at undersøge hvordan det relationelle ledelsesperspektiv kunne hjælpe til at håndterer konstante rekonfigureringer i en organisation.

I undersøgelsen af denne problemstilling udforskede vi det relationelle ledelsesperspektiv, hvad det konkret indebar og hvorvidt ledelsesperspektivet kunne bidrage til håndteringen af de udfordringer en eksponentiel teknologisk udvikling bringer. Ledelsesperspektivet viste sig at have mange ligheder med den måde McGrath ønskede at strategi skulle udspille sig i organisationer, og det relationelle perspektiv blev derfor set som et godt match til strategiperspektivet. Mere specifikt blev der stillet skarpt på forholdet mellem medarbejdere og ledere, og den generelle meningsskabelse der skal ske hos de enkelte individer i organisationer, i forbindelse med konstante rekonfigureringer og generelle transformationer.

For at få et større indblik i den praktiske anvendelighed af det relationelle perspektiv, og i nogen grad også McGraths strategiperspektiv, blev to cases der var funderet i praktisk empiri inddraget. De to cases gav et indblik i, at der eksisterede økonomiske incitamenter for at arbejde med ledelsesstile der havde stor lighed med det relationelle perspektiv, fremfor de mere management betonedede ledelsesstile. Det viste sig også at ledelsesstile der havde fokus på relationer, var en del af Boston Consulting Groups daglige arbejde, og derfor gav et indtryk af at ledelsesstilen allerede var anerkendt at bruge i den praktiske virkelighed. Århus undersøgelsen gav dog et billede af, at trods de økonomiske incitamenter der kan ligge

bag en mere relationel tilgang til ledelse, så eksisterer der bedre resultater ved en kombination af en dialogbaserede og regelbaseret ledelsesstil. Analysen giver en indikation af at det relationelle perspektiv er brugbart, og at der kan være økonomiske incitamenten for brugen af denne. Perspektivet kan derfor med fordel anvendes af ledere, for at skabe succes med forandringsprocesser.

Diskussion

Efter ovenstående analyse ønsker vi at diskutere nogle af projektets elementer, med et mere kritisk blik. Først vil en diskussion omhandlende universaliteten af projektets to primære teorier finde sted; McGraths strategiperspektiv samt det relationelle perspektiv på ledelse. Herefter vil en mere kritisk diskussion af selve teorierne og projektets brug af dem finde sted.

Afslutningsvist vil vi forsøge at diskutere Christian Ørsted og hans perspektiv på ledelse; *Livsfarlig ledelse* op imod projektets perspektiv på ledelse. Dette gøres grundet hans kritiske vinkel på moderne ledelse, samt for at se ledelse gennem et medarbejderperspektiv. Yderligere vil vi inddrage Lotte Lüschers perspektiv på ledelse, for at diskutere kompleksiteten og de mange paradokser i forhold til ledelse.

Naturligt vil der eksistere andre relevante diskussionspunkter i projektet. De valgte diskussionsemner er dog valgt på baggrund af, at vi ønsker en diskussion af anvendeligheden af dette projekt for danske virksomheder.

Universaliteten af McGraths strategiperspektiv

McGrath er blevet præsenteret i projektet for at belyse hvordan hun mener, at man bør håndtere de udfordringer som blandt andet den fjerde industrielle revolution bringer. Her er det blevet gjort tydeligt at det er essentielt at der arbejdes med konstante rekonfigureringer, hvis man vil overleve og forblive konkurrencedygtige. Som det også bliver præsenteret i analysen af McGrath, ser hun dog også at der er områder hvor dette strategiske perspektiv kan have begrænset effekt, eller slet ikke er relevant at benytte sig af. Virksomheder der opererer på højt specialiserede markeder, som eksempelvis flyproducenter, minedrift og nogle fødevareproducenter oplever ikke den samme grad af disruption, og kan ifølge McGrath stadig udnytte vedvarende konkurrencefordele. (McGrath, 2013: 7) Dette gør at universaliteten af McGraths strategiske perspektiv derfor er begrænset til bestemte typer af organisationer, der netop oplever en vis grad af disruption, og ikke er i stand til at opretholde nuværende konkurrencefordele fremtidigt. Før en virksomhed kan adoptere dette perspektiv, kan man argumentere for at det vil være væsentligt at vurdere ens virksomhed, med henblik på at kortlægge karakteristikken af ens konkurrencefordele, altså om disse kan forblive vedvarende eller er flygtige. Samtidig skal man undersøge hvem der eksisterer i ens "arena", for at vurdere hvorvidt dette perspektiv er relevant for organisationen. Man kan dog diskutere om det ikke er et flertal, af danske organisationer, der risikerer at blive disrupted

af den teknologiske udvikling før eller siden, og at perspektivet derfor er relevant for størstedelen af de danske organisationer.

Et andet element som er værd at diskutere når man taler om universaliteten af McGraths strategiperspektiv, er kompleksiteten af hendes anbefalinger. Det at kunne gennemgå konstante forandringer, med henblik på både at udnytte det potentiale der er tilbage ved en fordel, samtidig med at identificere, etablere og flytte ressourcer til nye fordele, kan være en kompliceret proces at mestre. Man kan argumentere for at en sådan organisationsstruktur stiller krav, til visse kompetencer hos ledelsen og medarbejderne, samt en mentalitet og kultur der omfavner og trives i konstante forandringer. Sådanne krav kan antages som værende meget komplicerede og svært opnåelige for nogle typer af organisationer, specielt når forandring generelt bliver set som en svær proces i moderne litteratur. Hvorvidt det er realistisk for alle organisationer at kunne gennemgå konstante forandringer kan derfor diskuteres, og måske vil nogle virksomheder stadig se en relevans i at kæmpe for nuværende fordele, eller som ser fordele i forandringer i et mere begrænset omfang end som McGrath præsenterer det.

Konstant forandring har desuden den effekt at medarbejderne og ledere skal være indstillede på konstant at videreudvikle deres kompetencer, og at der stilles høje krav til at kunne vurdere potentialet af nuværende og potentielle markeder, for at kunne træffe de bedste beslutninger. Der kan argumenteres for at en mentalitet om konstant forandring kan være farligt, da virksomhedens aktører eventuelt kommer til at fokusere på at identificere og etablere nye fordele hurtigt. Her risikerer man at træffe for hurtige beslutninger, og ender med at forlade en fordel for hurtigt, eller indgå på et marked for tidligt. Det er derfor vigtigt at man etablerer processer, der sikrer en god og effektiv vurdering af nuværende og potentielle fordele.

I forlængelse af det ovenstående, er der også andre udfordringer i forhold til konstant rekonfigurering. McGrath nævner selv at en væsentlig del af at arbejde med konstante rekonfigureringer er, at økonomi og magt centraliseres i organisationen, så man derved undgår at ressourcer bliver låst i forskellige business units, og at man derigennem kan reallokere ressourcer og implementere strategier hurtigere (McGrath, 2013: 44-46). Dette stiller dermed krav til en organisationsstruktur hvor dele af magten er centraliseret, samtidig med at man har en agil organisationsstruktur, hvilket potentielt kan være et problem for bestemte typer af organisationer. Dette skyldes at nogle organisationer er struktureret omkring selvstændige business units og datterselskaber, der samtidig har en høj grad af synergi og samarbejde. Disse typer af strukturer kan være en fordel for nogle virksomheder, da disse giver potentiale for at aktører

der er i direkte kontakt med produktet og/eller kunderne, og som har større indsigt i markedsudviklingen, måske kan træffe bedre beslutninger omkring hvor de økonomiske ressourcer bør investeres.

En centraliseret økonomi kan eventuelt også, i modsætning til hvad McGrath siger, skabe en større grad af bureaukrati som kan være en hæmsko for diverse business units evner til eventuelt at operere fleksibelt og kundeminded. Behovet for en sådan struktur kan vanskeliggøre brugen af McGraths strategi perspektiv, da dette som sagt kan gøre det svært at flytte ressourcer mellem flygtige fordele.

Endeligt kan man også diskutere hvor realistisk det er for organisationer at rekonfigurere konstant. Det kan eventuelt have store økonomiske konsekvenser for mindre virksomheder, der ikke har ressourcerne til at kassere eller investere i nye aktiver, der er nødvendigt for at etablere sig med en ny konkurrencemæssig fordel. Dog kan der argumenteres for at mindre virksomheder er mere omstillingsparate, da disse ikke skal flytte ligeså mange aktiver og ressourcer, som større virksomheder. Yderligere kan det også være en fordel for mindre virksomheder, da nogle kan være struktureret omkring kompetencer, der er mere fleksible og kreative, og derfor ser en fordel i at rekonfigurere sine fordele kontinuerligt. Samme perspektiver kan i princippet også overføres til større organisationer, der har store investeringer i fysiske aktiver, kontra store virksomheder der i større grad lever af innovation og kreativitet.

Hvorvidt en implementering af McGraths måde at tænke og udvikle strategi på, er realistisk, kan derfor diskuteres på baggrund af denne diskussions inddragede pointer. Den udvikling som Schwab beskriver i sin bog omhandlende den fjerde industrielle revolution, og den udvikling som McGrath har baseret sin teori på, har dog store ligheder og giver indblik i at organisationer bliver nødt til at forandre sig, i takt med den beskrevne udvikling. McGraths perspektiv på strategi er et reelt bud på hvordan denne forandring kan håndteres, og stemmer på mange områder overens med Schwabs tanker. Det vil dog altid være diskutabelt hvor universal denne teori er, og på den baggrund vil det altid være relevant for en virksomhed at undersøge eventuelle muligheder og udfordringer ved brugen af dette perspektiv, før man træffer en beslutning om at benytte sig af dette perspektiv.

Universaliteten af relationel ledelse

I vores brug af det relationelle perspektiv på ledelse gennem projektet, er der ofte dukket emner op, som vi mener er værd at diskutere. I projektet er det ofte formuleret som at dette perspektiv, er et som alle ledere burde stifte bekendtskab med og udvikle kompetencer efter. I det efterfølgende afsnit vil vi forsøge

at diskutere universaliteten og anvendeligheden i forhold til det relationelle ledelsesperspektiv, for at vise at vi også har gjort os tanker undervejs i processen, om netop dette.

Hvorvidt perspektivet er relevant for alle virksomheder, på tværs af brancher i Danmark, er et væsentligt diskussionspunkt, fordi at vi som nævnt ofte har formuleret os i forhold til dette perspektiv, som en gylden vej for de fleste ledere. Der er naturligt nogle typer af organisationer hvor en brug af det relationelle ledelsesperspektiv giver mere mening, end andre. Perspektivet henvender sig til ledelse af forandringer, og derfor vil det netop være mere naturligt for virksomheder der undergår regelmæssige forandringer, end mere statiske virksomheder hvor forandringer ikke er lige så hyppige. En artikel af McKinsey der ønsker at beskrive hvordan man slår det kedelige odds i forhold til forandringsprocesser (kun 26% af respondenterne i deres undersøgelse rapportere om vellykkede transformationer), understreger netop vigtigheden at mere, bedre og tydeligere kommunikation, samt at lede aktivt og styrke medarbejdernes kompetencer er essentielle hvis transformationer skal lykkes. (Jacquemont m.fl., 2015) Dele af disse pointer er netop at finde i relationerne, og en anerkendelse af dette perspektiv ses derfor som relevant i forbindelse med forandringer.

I organisationer hvor arbejdsopgaver foregår mere statisk, og hvor der ikke ses et behov for konstante forandringer, vil det i vores optik også være mindre relevant. Dette kunne eksemplificeres via McDonalds eller i produktionsafdelinger i virksomheder, hvor arbejdsopgaverne typisk er de samme fra dag til dag.

Et andet diskussionspunkt i forhold til det relationelle perspektiv, henvender sig til abstraktionsniveauet og anvendeligheden for ledere rundt om i danske organisationer. Det er et perspektiv, mere end det er et decideret ledelsesværktøj, en model eller en teori, som måske kan gøre det vanskeligt tilgængeligt for mange ledere i det danske erhvervsliv. Den stiller krav til lederes kompetenceniveau, og henvender sig til et helt nyt syn på den daglige ledelsesgang for mange ledere. Yderligere er det et perspektiv under fortløbende udvikling, der udvikler sig på baggrund af folks forståelser og relationer. En væsentlig del af dette perspektiv er, at folk netop opfatter det forskelligt. Dette kan også relateres til inddragelsen og anerkendelsen af becoming-perspektivet, hvor der bliver lagt vægt på at verden er i konstant forandring, og skaber derfor den forståelse, at ingen viden er absolut. Erkendelsen sker gennem processer der aldrig slutter, og den sker i lokale grupper såvel som på tværs af grupper i organisationer, hvilket vil sige at der hele tiden udvikles nye erkendelser - og denne proces er ikke smertefri, og handler ofte om at "få ret". (Larsen & Rasmussen, 2014: 231) Dette er med til at illustrere hvorfor det kan være svært for

organisationer at arbejde med det relationelle perspektiv i praksis, da man skal forholde sig til mange forståelser og meninger der kan være delte, og dermed potentielt være hæmmende for processen.

Ved brugen af det relationelle ledelsesperspektiv, er der yderligere elementer man bør være opmærksom på som leder. Disse elementer indebærer hvilke udfordringer der kan være forbundet med udførelsen af en mere medarbejderfokuseret ledelsesstil. En sådan ledelsesstil kan resultere i at nogle medarbejdere føler, at arbejdsopgaverne og det ansvar de har fået bliver for overvældende, og at de kræver tydeligere retningslinjer. Ydermere kan beslutningsprocesser blive ineffektive hvis disse baseres på baggrund af relationer mellem ledere og medarbejdere, frem for at tage beslutninger ud fra organisatoriske mål. (Tanwar, 2014) I relationel ledelse er det essentielt at der tages højde for relationer og meninger herimellem, også i forbindelse med beslutninger og generel planlægning. Meningskondensering samt at tage højde for mange forskellige perspektiver kan også være medvirkende til at planlægning og beslutningsprocesser bliver tidskrævende og komplicerede.

Ifølge et andet studie af relationel ledelse, dog med et andet udgangspunkt, konkluderes det også at der er nogle risici forbundet med denne ledelsesstil. Her genkendes blandt undersøgelsens respondenter, at det kan være besværligt at fastholde den professionelle grænse, leder og medarbejder imellem. Samtidig gjorde disse relationer at andre medlemmer af organisationen kan føle sig ekskluderet. (Fredericks, 2009: 196) Den professionelle grænse kan være vigtig at fastholde, især i situationer hvor det er vigtigt at chefen ses som chefen. En chef der ses som en ven kan have svært ved at holde sine medarbejdere ansvarlige for diverse mål, og det kunne også blive personligt sværere for ledere at fyre dårlige performere, hvis der er stærke relationer mellem disse. Dette kan være en yderligere stressfaktor for ledere, da de fastholder dårligere performere længere end nødvendigt.

Kritisk gennemgang af projektets delelementer

I forlængelse af ovenstående del af diskussionen, vil vi nu diskutere vores tilgang til emnet og projektet ud fra en mere kritisk vinkel. I forbindelse med udarbejdelsen af projektet, har vi naturligt udviklet vores forståelse af emnerne, og har dermed mulighed for at reflektere over de hidtidige beslutninger.

Projektets opbygning, og teori- og empiriske valg undervejs, har for os fungeret naturligt, da vi ser en god sammenhæng, samt en god synergi teorierne imellem. Opbygningen og sammenhængen mellem teorier og empiri, kan til tider give følelsen af at projektet kan ses som en selvopfyldende profeti. Med dette menes der, at projektets delelementer ofte kan virke som et yderligere argument eller som en forlængelse af det forestående, med henblik på at validere projektets forståelse for strategi og ledelse.

Fra McGraths strategi perspektiv, til Chia og Rasches dwelling perspektiv på strategi og videre til det relationelle ledelsesperspektiv, som en potentiel løsning på nogle af projektets problemstillinger, ses der klare sammenhænge mellem teoriernes forståelse, og en vis grad af enighed i forhold til håndteringen af ledelse i en mere dynamisk kontekst. Dette styrker netop antagelsen om at projektet til tider kan ses som en selvopfyldende profeti, da teorierne som nævnt deler en del forståelser og holdninger, og derfor naturligt vil hænge sammen. Dette afsnit har til hensigt at vise at vi selvfølgelig er klar over ovenstående, og at vi er bevidste om at problemstillingerne også kan tilgås via andre forståelser og tilgange. Vi har dog valgt at undersøge forandringsledelse i forhold til at håndtere fremtidige udfordringer på mere dynamiske markeder, som er beskrevet via den fjerde industrielle revolution, samt McGraths strategiperspektiv. I forbindelse med dette, har vi netop valgt at undersøge det relationelle ledelsesperspektiv som bud på, hvordan man som leder hensigtsmæssigt kan håndtere disse udfordringer, for at leve op til de krav McGrath præsenterer i sit strategiske perspektiv.

Projektets udvikling

For at uddybe ovenstående, vil vi nu gennemgå projektets forskellige elementer og sammenhængen mellem disse, i relation til hvordan dette var med til at udvikle projektet og vores forståelse.

Projektet startede med at tage udgangspunkt i Schwab og hans værk omhandlende den fjerde industrielle revolution, og dermed hvilke udfordringer og muligheder denne udvikling bringer. I forbindelse med de indvirkninger som den fjerde industrielle revolution vil have på organisationer, og vores ønskede fokus på strategi og ledelse, så vi det relevant at inddrage McGraths strategiperspektiv. Dette gjorde vi fordi dette perspektiv netop undersøger, hvordan organisationer bør tilgå strategi i mere dynamiske arenaer. Ydermere lagde dette perspektiv op til et fokus på forandringsledelse, da organisationer ved brugen af McGraths perspektiv altid skal gennemgå forandringer, hvilket i dag også er et yderst omdiskuteret ledelsesemne, grundet den hastige markedsudvikling.

For at skabe en overgang fra dette strategiperspektiv til forandringsledelse, så vi synergier mellem McGrath og dwelling perspektivet på strategi. Dette indebar et fokus på de perifere elementer i organisationer, og en anerkendelse af at store dele af organisationers viden var forankret lokalt. Ydermere var der i begge teorier et fokus på flygtige konkurrencefordele, som værende essentielle dele af perspektiverne.

I forbindelse med et fokus på de perifere elementer, så vi relevansen af at inddrage det relationelle ledelsesperspektiv, som netop fokuserer på relationer mellem organisationers medlemmer, og som værende den situation hvor forståelser og viden skabes hos ledere og medarbejdere.

En vigtig del af det relationelle perspektiv, og et mere praktisk redskab som vi så at ledere i denne forbindelse med fordel kunne benytte, var meningsskabelse. Her valgte vi at inddrage Weicks meningsskabelses begreb, da begrebet ofte er baseret på hans tanker og hans definition af dette.

Under hele processen har intentionen været at holde disse teoretiske forståelser op imod den praktiske virkelighed, for at gøre projektet anvendeligt. I denne forbindelse har vi siden projektets begyndelse, overvejet at inddrage en praktisk case, for at afprøve teoriernes anvendelighed i praksis. Grundet kompleksiteten af de inddragede ledelsesteorier, samt de begrænsede muligheder for at få den nødvendige indsigt i en organisation, valgte vi dog i stedet at inddrage mere generelle cases. Vi endte ud med en kvantitativ undersøgelse af ledelsesstile (regel -vs dialogbaseret) ved brug af Århus undersøgelsen, samt en case fra BCG der præsenterede deres indgangsvinkel til forandringsledelse, i kontekst med den udvikling som projektet er bygget op omkring.

Diskussion af de inddragede cases

Da projektet har forsøgt at søge en stor grad af validitet og anvendelighed i de inddragede cases, ser vi det derfor nødvendigt, i et kritisk realistisk perspektiv, at diskutere de inddragede cases og deres respektive relevans og anvendelighed.

Århus undersøgelsen er som nævnt en kvantitativ undersøgelse, der forsøger at operationalisere begreberne "god ledelse" og "performance". Dette gøres via en kvantitativ undersøgelse ud fra indsamlet datamateriale. I deres præsentation af denne undersøgelse, nævner de kort at analysen adskiller sig fra de fleste studier omhandlende ledelse, der typisk vil tage udgangspunkt i dybere kvalitative analyser. (Eriksson & Smith, 2014: 1) I denne kontekst ser vi det relevant netop at diskutere hvorvidt det er problematisk at undersøgelsen baserer sig på kvantitativ data, da ledelse ud fra vores forståelse kan være svært at måle på kvantitativt. Grunden til at vi valgte at inddrage den, var at vi så ligheder mellem deres definition af dialogbaserede ledelse og det relationelle ledelsesperspektiv, samt projektets forståelse for den generelle ledelsesudvikling.

Undersøgelsen var på trods af dens kvantitative natur interessant, da dataene repræsenterede et stort antal ledere i Danmark, og deres erfaring med forskellige ledelsesstile i de organisationer som disse befandt sig i. I forbindelse med dette så vi den praktiske kontekst, som en mulighed for at give et reelt

bud på, hvad effekten af det relationelle ledelsesperspektiv vil være for danske organisationer i dag, kontra de mere traditionelle ledelsesformer.

Den inddragede case fra BCG introducerede vi for at vise hvordan forandringsledelse bliver tilgået og håndteret af et veletableret konsulenthus. Problemet ved at benytte en sådan case er at den naturligt er farvet af deres forståelse, og er bygget på formålet om at skabe profit, da BCG som nævnt er et privat konsulenthus der primært arbejder med forandringsledelse. De har interesse i at fremme forandringsledelse i forbindelse med nutidens (såvel som fremtidens) udvikling, og udfordringerne i denne forbindelse, ud fra deres viden og forståelse. Ifølge dem er måden at håndtere forandringer på, at gøre det i overensstemmelse med deres udlægning. Disse organisationer har naturligt deres interne agendaer, men vi har i projektet valgt at anse det som en valid kilde, både på grund af deres anerkendelse, men også på baggrund af at forandringsledelse generelt præsenteres og håndteres ud fra de samme principper, på tværs af nogle af de store konsulenthuse (McKinsey, Hay Group, Accenture osv.).

Livsfarlig ledelse

I forbindelse med undersøgelsen af forandringsledelse samt hvordan man som leder kan håndtere de udfordringer den fjerde industrielle revolution bringer, kunne vi alternativt have valgt en anderledes perspektiv på dette. Et eksempel på dette, kunne være at tage udgangspunkt i medarbejdere, og undersøge de psykologiske rammer af ledelse og deres påvirkning på medarbejderne.

Christian Ørsted belyser i sit værk *“Livsfarlig ledelse”* problematikkerne ved den ledelsesform mange ledere opererer efter, i Danmark. Bogen tager udgangspunkt i hvad den ledelsesmæssige udvikling har af effekt på medarbejderen, og hvilke psykologiske konsekvenser der kan medfølge via en mere moderne og demokratisk ledelsesstil. Ledelsesudviklingen, i takt med generelle samfundsmæssige udviklinger og den teknologiske udvikling, har været med til at skabe en stor grad af selvledelse i Danmark.

Ifølge Ørsted er selvledelse problematisk, da det opløser rammer og guidelines for medarbejdere. Dette betyder at medarbejderne selv står til ansvar for at opretholde et sundt arbejdsforhold, og selv skal være i stand til at navigere og prioritere ressourcer og tid. Ørsted forklarer i sin bog, at dette er en stor del af grunden til 60 % af befolkningen har følt sig stressede det seneste år (2016), at forbruget af lykkepiller steg med 495 % fra 1994 til 2003, samt det faktum at vi er mellem de lande der ligger flest arbejdstimer om ugen, trods talemåden om 37 timers uger. (Ørsted, 2016: 17)

Ørsted mener desuden at det ikke kun er medarbejderne der er ofre for de konsekvenser, denne form for ledelse bringer. Det er ligeså vores samfund, børn og organisationer der rammes, samt en reduceret grad af innovative og kreative kompetencer. (Ørsted, 2016: 18)

Udviklingen som Ørsted ser i det danske samfund, kan ses som en modsætning til hvad McGrath egentlig efterspørger, da hun lægger stor vægt på at fremtiden skal bringe større grader af innovation og kreativitet i virksomheder.

Ledelseskulturen i Danmark og blandt de danske ledere, er ifølge Ørsted gået gennem to stadier, og er på nuværende tidspunkt på vej ind i et tredje. Det første stadie som beskrives er den traditionelle ledelsesstil. Denne baserer sig på kæft-trit-og-retning, og motivationen foregik via hårde midler. Der er klare rammer og en stærk styring, men ansvaret er dermed klart placeret hos ledelsen.

Andet stadie som Ørsted definerer som moderne ledelse, eller livsfarlig ledelse, er i dag den mest hyppige ledelsesform i Danmark. Den er på overfladen langt mere sympatisk end den traditionelle, og forholdet mellem ledere og medarbejdere er mere ligeværdigt. Her findes lederen der interesserer sig for medarbejdernes privatliv, og som tager alle med på råd inden der skal træffes beslutninger. Ydermere er der frihed i forhold til hvordan tingene bliver gjort. Men denne frihed er ifølge Ørsted falsk, fordi der i sidste ende er de samme forventninger og krav til eventuelle resultater, og i denne forbindelse de samme konsekvenser hvis der fejles. Yderligere er fleksible arbejdsformer mere tilgængelige, via 24-timers adgang til e-mails, betalt firmatelefon, hjemmearbejde og fleksible arbejdstider. Dette gør at medarbejdere selv er med til at bestemme hvor meget de arbejder, og det bliver derfor svært at adskille arbejde fra privatliv, og er med til at skabe en følelse af at man aldrig rigtig har fri. En af problematikkerne med denne ledelsesform er at ledere og medarbejdere er usikre på, hvor ansvaret egentlig ligger. Medarbejdere får ofte et større ansvar, end de reelt set har indflydelse, og der ligger derfor et konstant pres for at udvikle sig og gøre det bedre. (Ørsted, 2016: 19-20)

Nogle af de principper som moderne ledelse (livsfarlig ledelse) baseres på, kan perspektiveres til det relationelle ledelsesperspektiv. Begge tilgange til ledelse har et stort medarbejderfokus, mere specifikt på relationer mellem ledere og medarbejdere. De har begge et stort fokus på medarbejderinklusion og demokratiske processer, som led i at udnytte den viden medarbejderne sidder på. Begge ledelsestilgange fokuserer desuden på at skabe et kreativt og innovativt arbejdsmiljø, der ofte består af mere agile og frie rammer. Det er dog vigtigt at sige, at projektet ikke ser Ørsteds forståelse af moderne ledelse som en direkte beskrivelse af det relationelle ledelsesperspektiv, og vi mener derfor ikke at disse er identiske. Vi

ser dog væsentlige ligheder, der giver anledning til at reflektere over de potentielle konsekvenser ved en forkert brug af det relationelle perspektiv, baseret på de observationer som Ørsted har gjort sig i forbindelse med den moderne ledelsesstil.

Ved brugen af det relationelle ledelsesperspektiv ser vi det, i forbindelse med Ørsteds tanker, vigtigt at ledere har et medarbejderfokus, og at man gør sig bevidst om de potentielle konsekvenser ved en ledelsestilgang, med fokus på fladere organisationsstrukturer og mere selvledende medarbejdere.

Ørsted skriver i sin bog, at måden hvorpå han mener at man kan undgå konsekvenserne ved den livsfarlige ledelse på, er ved at bruge en kombination af de to ledelsesstile, hvilket han har kaldt *bæredygtig ledelse*. Denne ledelsesstil baserer sig på at der er en stor grad af frihed for medarbejderne, men inden for klart definerede rammer. Arbejdsmiljøet er stadig funderet i en god stemning, men forholdet mellem ledere og medarbejdere er mere respektfuldt, og giver derfor lederen autoriteten til at sætte rammer og konsekvenser for arbejdet. Ideen er at man trækker på de bedste elementer fra begge ledelsesstile, så man både kan have innovative og kreative medarbejdere, men stadig har defineret de nødvendige rammer for at arbejdet ikke skaber u hensigtsmæssige situationer for medarbejderen. (Ørsted, 2016: 20-21) Denne kombination af den traditionelle og moderne ledelsesstil, minder om de resultater som Århus undersøgelsen præsenterede. Her blev der også konkluderet at den bedste ledelsesstil, ud fra deres undersøgelse, var en kombination af den dialogbaserede og regelbaserede ledelsesstil.

Sammenhængen mellem Ørsteds tanker og undersøgelsens resultater, giver derfor plausible argumenter for at benytte sig af en sådan ledelsesstil. Ved et videre arbejde med projektets problemstilling ville det derfor være relevant at undersøge en sådan ledelsesstil nærmere. Dette afgrænses der dog fra i dette projekt, men pointen er dog stadig et relevant refleksionspunkt for projektet, og en kombination af det relationelle perspektiv med en mere traditionel ledelsesstil kan derfor potentielt være fordelagtig for virksomheder at benytte sig af.

Ledelse gennem paradokset

Gennem projektets behandling af emnerne strategi og især ledelse, har vi indirekte skabt grundlag for ledelsesparadokser. Et eksempel kan være at på den ene side ønsker McGrath store grader af organisatorisk agilitet og en høj grad af innovation blandt medarbejderne i organisationer, hvor hun på den anden side ønsker en stor grad af stabilitet til at understøtte dette. Et yderligere eksempel kan være

i forhold til det relationelle ledelsesperspektiv, hvor lederen skal have fokus på medarbejdere og relationer, samtidig med at ledelse i organisationer naturligt skal være resultatdrevet.

I efterfølgende afsnit vil vi kort inddrage nogle af Lotte Lüscher principper, fra hendes værk *Ledelse gennem paradokset*, for at belyse dele af kompleksiteten af den strategiske og ledelsesmæssige tilgang som vi præsenterer gennem projektet.

Lüscher mener at ledere i dag står med flere komplekse ledelses opgaver. På den ene side skal ledere have et skarpt økonomisk fokus, samtidig med at de skal sikre kreativitet og nytænkning. De skal have fokus på mennesker, samtidig med at de skal skabe resultater. Lüscher argumenterer for at listen af paradokser i ledelse kan blive ved, og at disse følger kravet om håndtering af diverse komplekse problemstillinger. (Lüscher, 2012: 15) I hendes værk forsøger Lüscher at gøre det op med forestillingerne om "god ledelse", og hvorfor, ligesom Christian Ørsted, at ledelse i dag både bør bestå af gammeldags traditionelle ledelsesformer samt nyere forståelser, for mere ligevægt mellem ledere og medarbejdere og de tilhørende relationer. I denne forbindelse argumenterer hun for, at nyere ledelsesformer er opstået fordi forskning illustrerer at medarbejdere som inddrages, og bliver mere ligestillet i forhold til beslutninger, er mere motiverede og arbejder i den forbindelse bedst. Samtidig hører og oplever hun i sin ledelsespraksis, at medarbejdere i større grad efterspørger tydeligere rammer samt større synlighed i forhold til de respektive organisationers retning og mål, hvor det er lederen der tager beslutningerne. (Lüscher, 2012: 16-17) Lüscher mener, ligesom McGrath, at meget strategi og virksomhedsledelse i dag udspringer fra principper som er udformet i en helt anden tid, og at disse principper stadig bliver benyttet i organisationer i dag, når ledere skal fordele ressourcer, belønne medarbejdere og træffe beslutninger. Disse principper er baseret på formålet om at skabe stabilitet og forudsigelighed i organisationer. Med andre ord er de traditionelle principper skabt for, at skabe klare rammer som medarbejderne kan navigere i. Så overfor disse principper oplever vi nu at opmærksomhed tildeles begreber som kompleksitet, modsætninger og paradokser, og disse bruges i forbindelse med forskningen omkring forandringer, ledelse samt innovation og kreativitet. (Lüscher, 2012: 17-18)

Disse ovenstående tilgange til ledelse kaldes også paradigmer, og Lüscher opdeler det første som det "moderne paradigme" og det andet for det "postmoderne paradigme". Hun mener at disse tilsyneladende modsatrettede paradigmer eksisterer på samme tid, på trods af at de på sin vis er et opgør med hinanden. Essensen af paradoksledelse er, at man som leder bør balancere og rumme begge disse paradigmer. (Lüscher, 2012: 29-30)

I nutidens organisationer skal medarbejdere være selvstyrende, samtidig med at de skal være teamorienterede. Af ledere forventes en delegerende ledelsesstil, samtidig med at de skal være kontrollerende. Ledere skal skære igennem, men samtidig være lydhør og vise retning - altså gå forrest, men også holde sig i baggrunden. Dette er med til at illustrere nogle af de paradoksale krav der er til ledere. Disse krav til ledere ses i en kontekst hvor de nyere ledelsesparadigmer supplerer, uden at erstatte de traditionelle paradigmer. (Lüscher, 2012: 30-31)

Lüscher har i forbindelse med hendes arbejde som ledelseskonsulent, set hvordan det hun refererer til som det "moderne ledelsesparadigme" stadig står tydeligt i organisationer, samtidig med at tilgangen inden for det "postmoderne ledelsesparadigme" har vundet frem. Dette illustreres i lederkurser der primært fokuserer på relationelle og personlige færdigheder, altså at trænes i engagerende metoder, hvorigennem medarbejdere vil føle sig hørt og anerkendt. Men her argumenterer hun for, at hvis et fokus på den moderne stil bevares, vil der samtidigt kunne bevare et fokus på organisatoriske og strategiske færdigheder, og at ledere herved kan opfylde den helt primære ledelsesopgave:

"At skabe fælles retning og rum for medarbejderne. Ledere må med andre ord favne en forståelse af kompleksiteten, flertydigheden og modsætningerne i den disciplin, de skal udøve." (Lüscher, 2012: 44)

Hvis en forståelse for organisationer går på sociale sammenhænge som kontinuerligt er i forandring, og hvis opgaver, og dermed ledelsesbehovet, er i konstant forandring, argumenterer Lüscher for at ledelse bør forholde sig mere fleksibelt til disse ledelsesparadigmer. Dermed må ledere afgøre hvilken ledelsesadfærd der er mest nyttig, taget organisationens aktuelle opgaver i betragtning. Paradoksledelse skal dermed varetages ud fra en refleksion over hvad der er mest hensigtsmæssigt, taget organisationens strategi og den ledelsesmæssige situation i betragtning. (Lüscher, 2012: 45)

Ovenstående forklaring af Lotte Lüschers ledelsesperspektiv er med til at illustrere kompleksiteten af ledelse i dag. Som det er forklaret ovenfor ses tydelige paradokser i ledelse, og lederen skal være i stand til at rumme den kompleksitet, og være i stand til at bedømme hvad der vil være mest hensigtsmæssigt, i den pågældende ledelsessituation. Et eksempel på dette kunne perspektiveres til det relationelle ledelsesperspektiv. Lüscher sætter relationer (at gøre det sammen) overfor resultater (at gøre det hurtigt) som et paradoks, og er dermed med til at eksemplificere at når et valg træffes, vil der være en tilhørende konsekvens som ledere bør forholde sig til. Dette er netop et af kritikpunkterne i forbindelse med det relationelle ledelsesperspektiv, og viser hvorfor den relationelle tilgang, ikke i alle situationer er den mest hensigtsmæssige.

I forbindelse med projektet og et udgangspunkt i den fjerde industrielle revolution, samt McGraths strategiperspektiv, ser vi det hensigtsmæssigt at arbejde med det relationelle ledelsesperspektiv, hvor mennesker står i centrum. Dog er pointen med inddragelsen af paradoksledelse at vise kompleksiteten af de ledelsesmæssige beslutninger der træffes, og at en essentiel del af ledelsesopgaven ud fra dette perspektiv derfor er, at gøre sig bevidst om disse paradokser, med henblik på at håndtere disse hensigtsmæssigt ud fra situationen.

Konklusion

På baggrund af projektets analyse og diskussion, vil der nu konkluderes på projektets problemformulering: *“Hvordan kan organisationer håndtere de moderne dynamiske markedsforhold, den fjerde industrielle revolution vil bringe?”*

Den udvikling som Schwab beskriver i forbindelse med den fjerde industrielle revolution, har skabt grundlaget for at undersøge hvordan strategi og ledelse bør håndteres i forbindelse med denne udvikling. Dette har ledt til en anerkendelse i projektet af McGraths strategiperspektiv, der understreger vigtigheden af kontinuerlig rekonfigurering, og gør det op med tanken om vedvarende konkurrencefordele. Den fjerde industrielle revolution samt denne strategiforståelse, leder til behovet for mere agile organisationsstrukturer, for at fostre kreativitet og innovation. En større anerkendelse af relationen mellem medarbejdere og ledere, samt forståelsen af at medarbejdere sidder på store dele af organisationers viden i dag, har ført os til undersøgelsen af det relationelle ledelsesperspektiv.

Når udviklingen peger på behovet for mere motivation, kommunikation, samarbejde og så videre, bliver det relevant at sætte medarbejderen i fokus ledelsesmæssigt. Ud fra vores analyse ser vi det som værende hensigtsmæssigt at benytte det relationelle ledelsesperspektiv i forbindelse med McGraths strategiperspektiv, for at opnå succes med at skabe kontinuerlige rekonfigureringer. Som et led i at validere denne observation, inddragede vi en case fra Århus universitet, samt en case fra Boston Consulting Group, der var medvirkende til at undersøge den praktiske anvendelighed af en mere moderne tilgang til ledelse, hvor relationer og dialog ligger centralt. De inddragede cases gav et billede af, at en relationel tilgang til ledelse har sin berettigelse i kontekst til den udvikling som projektet tager udgangspunkt i.

Århus undersøgelsen viste at der var økonomiske incitamenter for at benytte en dialogbaseret ledelsesstil, yderligere viste undersøgelsen dog at en kombineret ledelsesstil af det mere regelbaserede og dialogbaserede ledelsesstil, var at foretrække ud fra de opstillede parametre.

For yderligere at højne validiteten af projektet, valgte vi at diskutere universaliteten af projektets primære teorier: McGraths strategiperspektiv og det relationelle ledelsesperspektiv. Denne diskussion ledte til en forståelse af, at disse teorier kan være mere komplekse at tilgå end de ved første øjekast lader til at være. Begge perspektiver kræver en kompleks forståelse af ens organisation og den situation den befinder sig i, samtidig med at det stiller krav til generelle kompetencer og forståelser for at lykkedes med disse perspektiver.

Videre arbejde med projektets diskussion, ledte til en refleksion over kompleksiteten af moderne ledelse, og skabte incitament til at diskutere andre perspektiver på ledelse. Ørsted blev inddraget for at belyse medarbejderperspektivet, i forbindelse med ledelse. Her blev der stillet skarpt på de negative konsekvenser som den moderne ledelsesstil i Danmark, har på medarbejderne. Efterfølgende blev Lüscher og hendes perspektiv på paradoksledelse inddraget, for at understrege kompleksiteten af den ledelsesopgave mange ledere står overfor i dag. Resultatet af inddragelsen af Ørsted og Lüscher's perspektiver, ledte til en forståelse af at ledelse bør tage udgangspunkt i en kombination af de mere traditionelle ledelsesformer, samt den mere moderne forståelse af ledelse. Dette stemte desuden overens med det resultat der blev præsenteret i Århus undersøgelsen.

På baggrund af en forståelse af problemformuleringens kompleksitet, kan vi derfor ikke definere én universel måde at håndtere den udvikling vi ser i dag. Vi kan dog opstille nogle refleksive spørgsmål som kan benyttes for at skabe en forståelse for virksomheders nuværende situation, med henblik på hvordan de kan håndtere de strategiske og ledelsesmæssige udfordringer, i forbindelse med den fjerde industrielle revolution. Disse spørgsmål er opstillet på baggrund af vores forståelse af projektets emner, og deraf hvilke spørgsmål vi mener ledere bør stille dem selv, for at skabe en forståelse af de udfordringer de vil møde på baggrund af den fjerde industrielle revolution. De skal ses som refleksive spørgsmål, som ledere kan benytte for at finde ud af hvorvidt, nogle af projektets delelementer er relevante for dem.

- I forbindelse med en højere grad af disruption grundet den teknologiske udvikling, ser i det som en mulighed at fastholde jeres konkurrencemæssige fordel?
- Hvor centralt stiller du jeres medarbejderes viden og kompetencer for organisationens kernekompetencer?
- Hvad er forudsætningerne for at din organisation, kan arbejde med konstante rekonfigureringer?
- Hvad vurderer du som værende forudsætningerne for at dine medarbejdere trives i en mere agil organisationsstruktur?
- Med baggrund i virksomhedens vision/strategi, hvor har virksomheden så lige nu brug for, at du som leder fokuserer for at lykkes?
- Hvilket modsatrettede krav kan du få øje på, der stilles til dig som leder?

Litteraturliste

(Aghina m.fl., 2018)

Aghina, Wouter og Aaron De Smet: The Five Trademarks of Agile Organizations. I: *McKinsey*, 01.2018. Internetadresse: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations> Besøgt d. 03.06.2018 (Artikel)

(Ahlbäck m.fl., 2017)

Ahlbäck, Karin m.fl.: How to Create an Agile Organization. I: *McKinsey*, 08.2017. Internetadresse: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-create-an-agile-organization> Besøgt d. 03.06.2018 (Artikel)

(BCG 1, 2018)

BCG 1: Our History of Shaping the Future. I: *Boston Consulting Group*, 2018. Internetadresse: <https://www.bcg.com/about/heritage/default.aspx> Besøgt d. 03.06.2018 (Artikel)

(BCG 2, 2018)

BCG 2: Constant Renewal, Timeless Purpose. I: *Boston Consulting Group*, 2018. Internetadresse: <https://www.bcg.com/about/bcg-today/default.aspx> Besøgt d. 03.06.2018 (Artikel)

(Bessen, 2015)

Bessen, James: Toil and Technology. I: *Finance & Development: Washington vol. 52 iss. 1.*, 03.2015, s. 16-19. Internetadresse: <https://search-proquest-com.zorac.aub.aau.dk/docview/1661375204/fulltextPDF/C4812E4EC87C4CDEPQ/1?accountid=8144> Besøgt d. 3.06.2018 (Artikel)

(Bhalla m.fl., 2017)

Bhalla, Vikram m.fl.: Twelve Forces That Will Radically Change How Organizations Work. I: *Boston Consulting Group*, 27.03.2017. Internetadresse: <https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-strategy-twelve-forces-radically-change-organizations-work.aspx> Besøgt d. 03.06.2018 (Artikel)

(Buch-Hansen & Nielsen, 2005)

Buch-Hansen, Hubert og Peter Nielsen: *Kritisk realisme*, 1. udg. Samfundslitteratur Roskilde Universitetsforlag, 2005. (Bog)

(Burnes, 2004)

Burnes, Bernard: Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. I: *Manchester School og Management*, 06.07.2004. Internetadresse: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x> Besøgt d. 03.06.2018 (Artikel)

(Elting & Hammer, 2015)

Elting, Mette og Sverri Hammer: *Ledelse og organisation*, Forandringer og udfordringer. 2. udg. Samfundslitteratur, 2015. (Bog)

(Eriksson & Smith, 2014)

Eriksson, Tor og Valdemar Smith: God Ledelse og god performance i danske virksomheder og organisationer. I: *Århus Universitet*, 2014. Internetadresse: <https://pure.au.dk/ws/files/94150523/Godledelseoggodperformanceidanskevirksomhederogorganisationer.pdf> Besøgt d. 03.06.2018 (Artikel)

(Fredericks, 2009)

Fredericks, Deborah A.: The leader's experience of relational leadership: A hermeneutic phenomenological study of leadership as friendship. I: *Antioch University*, 08.2009. Internetadresse: https://etd.ohiolink.edu/rws_etd/document/get/antioch1260285346/inline Besøgt d. 03.06.2018 (Artikel)

(Fuglsang m.fl., 2014)

Fuglsang, Lars m.fl.: *Videnbskabsteorier i Samfundsvidenskaberne*, På tværs af fagkulturer og paradigmer. 3. udg. Samfundslitteratur, 2014. (Bog)

(Golsorkhi m.fl., 2012)

Golsorkhi, Damon m.fl.: *Cambridge Handbook of Strategy as Practise*. 1. udg. Cambridge University Press, 2010. (Bog)

(Hammer & Høpner, 2015)

Hammer, Sverri og James Høpner: *Meningsskabelse, Organisering og ledelse*, En introduktion til Weicks univers. 1. udg. Samfundslitteratur, 2015. (Bog)

(Hildebrandt m.fl., 2015)

Hildebrandt, Steen m.fl.: *Ledelse*, Hele historien. 1. udg. Systime, 2015. (Bog)

(Jacquemont m.fl., 2015)

Jacquemont, David m.fl.: How to beat the transformation odds. I: *McKinsey*, 04.2015. Internetadresse: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-beat-the-transformation-odds> Besøgt d. 03.06.2018 (Artikel)

(Kotter, 1996)

Kotter, John P: *Leading Change*. 1. udg. Havard Business School Press, 1996. (Bog)

(Kotter, 2012)

Kotter, John P.: Accelerate!. I: *Havard Business Review*, 11.2012. Internetadresse: <https://hbr.org/2012/11/accelerate> Besøgt d. 03.06.2018 (Artikel)

(Larsen & Rasmussen, 2014)

Larsen, Mette Vinther og Jørgen Gulddahl Rasmussen: *Relationelle Perspektiver på Ledelse*. 1. udg. Hans Reitzel, 2014. (Bog)

(Lüscher, 2012)

Lüscher, Lotte S.: *Ledelse Gennem Paradokser*, Om ledelsesmæssig handlekraft i organisatorisk kompleksitet. 1. udg. Dansk Psykologisk Forlag, 2012. (Bog)

(McGrath, 2013)

McGrath, Rita Gunther : *The End of Competitive Advantage*, How to keep your strategy moving as fast as your business. 1. udg. Harvard Business Review Press, 2013. (Bog)

(Porter, 1985)

Porter, Michael E. : *Competitive Advantage, creating and sustaining superior performance*. 10. udg. The Free Press, 1985. (Bog)

(Reuters, 2018)

Reuters: Amazon.com Inc (AMZN.O). Udgivet af Reuters. Sidst opdateret: 03.06.2018. Internetadresse: <https://www.reuters.com/finance/stocks/company-profile/AMZN.O> - Besøgt d. 03.06.2018 (Internet)

(Schwab, 2016)

Schwab, Klaus: *The Fourth Industrial Revolution*. 1. udg. World Economic Forum, 2016. (Bog)

(Tanwar, 2014)

Tanwar, Vinod: Task-oriented vs. People-oriented management styles: which is better?. I: *Linkedin*, 29.12.2014. Internetadresse: <https://www.linkedin.com/pulse/task-oriented-vs-people-oriented-management-styles-which-vinod-tanwar> Besøgt d. 03.06.2018 (Artikel)

(World Economic Forum, 2018)

World Economic Forum: Towards a Reskilling Revolution. I: *A Future of Jobs For All*, 01.2019. Internetadresse: http://www3.weforum.org/docs/WEF_FOW_Reskilling_Revolution.pdf Besøgt d. 03.06.2018 (Artikel)

(Ørsted, 2016)

Ørsted, Christian: *Livsfarlig Ledelse*, Forstå de psykologiske mekanismer, der styrer dit arbejdsliv. 1. udg. People's Press, 2016. (Bog)

Bilag

Bilag 1:

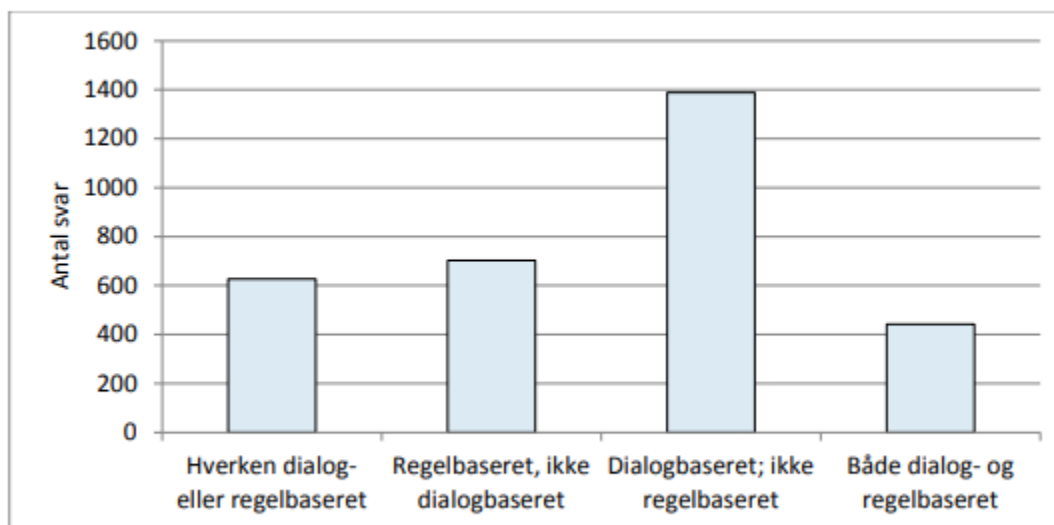
Tabel 4. Hvordan vil du beskrive kommunikationen internt i virksomheden?

Fordeling i procent	I meget høj grad	I høj grad	I nogen grad	I mindre grad	Slet ikke	I alt
Der lægges vægt på at informere medarbejderne om væsentlige forhold i virksomheden og ændringer i disse	16,1	35,1	29,4	14,7	4,9	100%
Der lægges vægt på, at medarbejdere kender virksomhedens strategi og mål	21,5	33,8	25,5	13,1	6,2	100%
Kommunikationen mellem ledere og medarbejdere er hovedsageligt formel	4,5	11,2	26,0	43,9	14,5	100%
Der lægges vægt på at sikre vidensdeling mellem lederne	9,7	27,3	34,6	21,5	6,9	100%
Der lægges vægt på at sikre vidensdeling mellem nærmeste leder og medarbejderne	11,0	32,0	33,6	17,6	5,9	100%
Der foreligger en kommunikationspolitik, hvad angår den interne kommunikation	6,6	17,8	25,1	24,8	25,8	100%

Kilde: Spørgeskemaundersøgelsen spm. 7, brutto 3105 svar. Svarfordelingen er renset for kategorien "ved ikke", denne udgør i gennemsnit 1,6 procent af de afgivne svar. Dog angiver 6,3 procent af lederne svaret 'ved ikke' til det sidste spørgsmål angående kommunikationspolitik

Bilag 2:

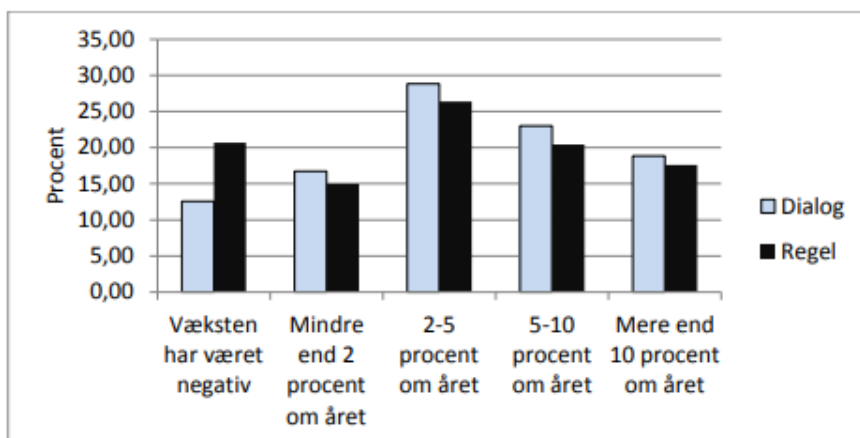
Figur 4. Ledere fordelt efter ledelsesstil, dialog- versus regelbaseret ledelse



Kilde. Spørgeskemaundersøgelsen. Beregninger på basis af spm. 3.1, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.9, 3.10.

Bilag 3:

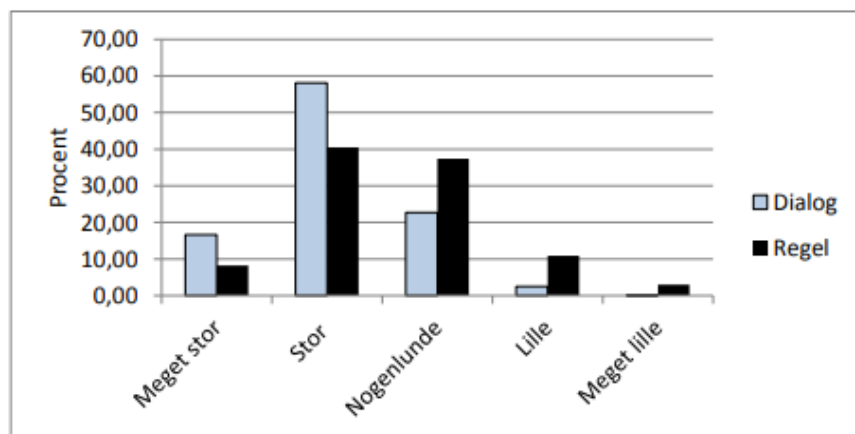
Figur 12. Sammenhængen mellem dialog- og regelbaseret ledelsesstil og virksomhedens omsætningsvækst gennem de seneste 3 år.



Se anm. til figur 11.

Bilag 4:

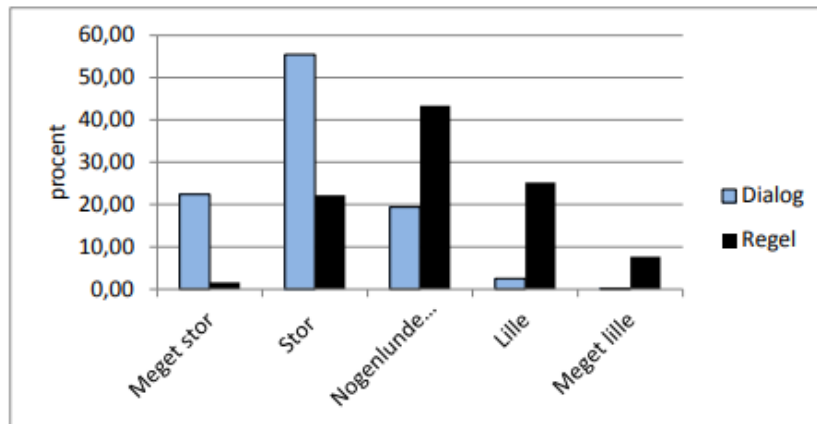
Figur 13. Sammenhængen mellem dialog- og regelbaseret ledelsesstil og bedømmelse af effektiviteten på arbejdspladsen.



Se anm. til figur 11.

Bilag 5:

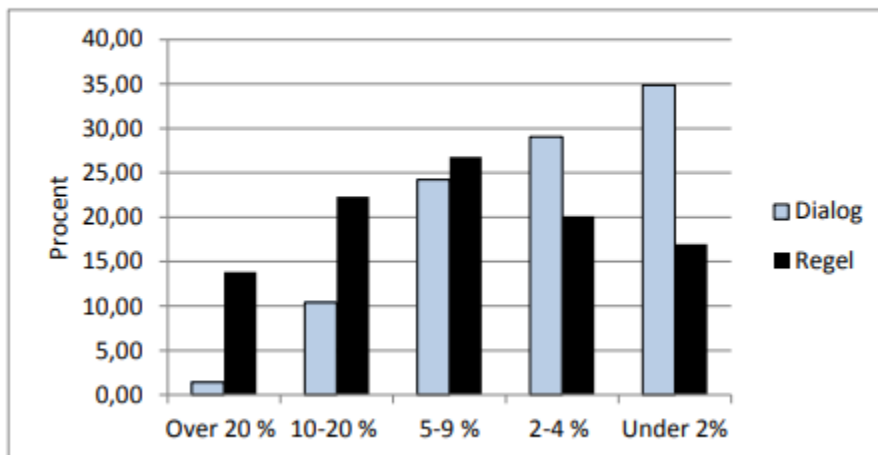
Figur 14. Sammenhængen mellem dialog- og regelbaseret ledelsesstil og medarbejdernes tilfredshed med virksomheden (1.aksen).



Se anm. til figur 11.

Bilag 6:

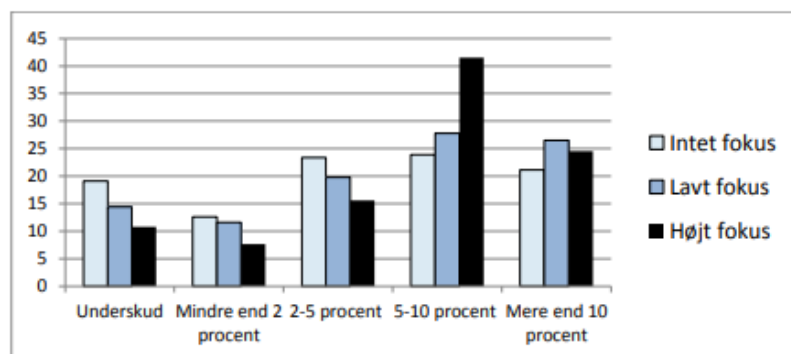
Figur 16. Sammenhængen mellem dialog- og regelbaseret ledelsesstil og medarbejdergennemstrømningen



Amn. Se anm. til figur 11.

Bilag 7:

Figur 29. Sammenhængen mellem virksomhedens overskud og graden af fokus på intern kommunikation og vidensdeling i virksomheden (procent).

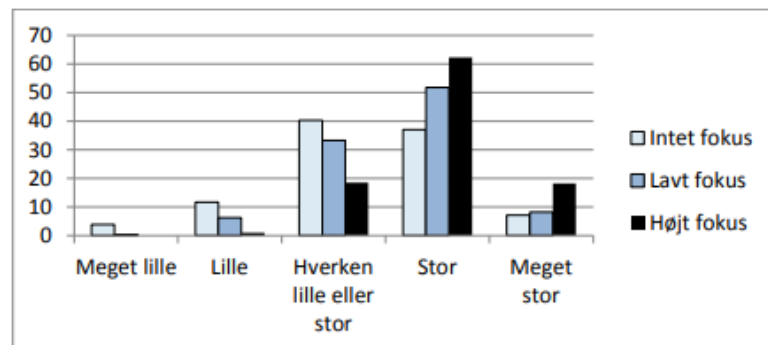


Der er en tendens i retning af, at overskuddet er relativt højere i virksomheder med højt fokus på intern kommunikation og vidensdeling.

Anm. Graden af fokus på intern kommunikation og vidensdeling i virksomheden er beregnet som et indeks baseret på spørgsmål 7.1, 7.2 og 7.3. Svaret 'ja' tæller med vægten 1, ellers tildeles værdien 0. Summen af søjlerne for hver kategori af 'fokus' summerer til 100%.

Bilag 8:

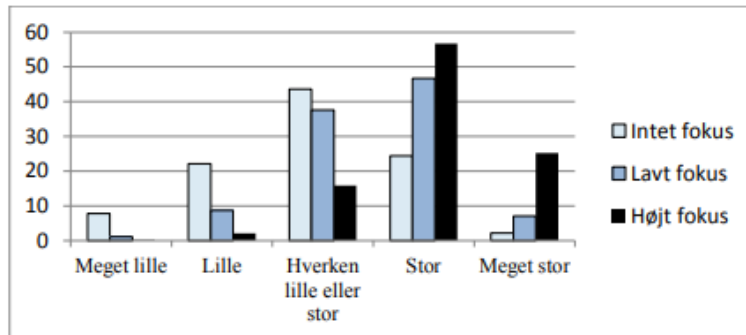
Figur 31. Sammenhængen mellem graden af virksomhedens effektivitet og graden af fokus på intern kommunikation og vidensdeling i virksomheden (procent).



Virksomheder uden fokus på intern kommunikation og vidensdeling ser ud til at have en relativt lavere effektivitet end virksomheder med højt fokus på ledelsesværktøjet

Bilag 9:

Figur 33. Sammenhængen mellem medarbejdernes tilfredshed og graden af fokus på intern kommunikation og vidensdeling i virksomheden (procent).



Se anm. til spm. 29

Tilfredsheden blandt medarbejderne i virksomheder uden fokus på intern kommunikation og vidensdeling er relativt lavere end i virksomheder, der har et højt fokus.

Bilag 10:

Tabel 8. Betydningen af regelbaseret ledelse for performance.

Marginaaleffekt +/-	Virkningen af regelbaseret ledelse (høj grad)		Marginaaleffekt +/-
-0.013	Underskud	Over/underskud Stort overskud	+0.023
+0.011	Negativ	Vækst i omsætning Høj	-0.016
+0.015*	Lav	Relativ effektivitet Høj	-0.045*
+0.130***	Høj	Årlig medarbejdergennemstrømning Lav	-0.099***
-----	Lav	Relativ medarbejdertilfredshed Høj	-0.115***
-----	Højt	Gns. årligt sygefravær Lavt	-0.106***

Bilag 11:

Tabel 9 Betydningen af dialogbaseret ledelse for performance.

Marginaleffekt - +	Virkningen af dialogbaseret ledelse (høj grad)		Marginaleffekt - +
-0.029*	Underskud	Over/underskud Stort overskud	+0.050*
-0.032*	Negativ	Vækst i omsætning Høj	+0.047*
-0.042***	Lav	Relativ effektivitet Høj	+0.131***
-0.025	Høj	Årlig medarbejdergennemstrømning Lav	+0.022
----	Lav	Relativ medarbejdertilfredshed Høj	+0.233***
----	Højt	Gns. årligt sygefravær Lavt	+0.078**

Bilag 12:

Tabel 10. Betydningen af samtidig regel og dialogbaseret ledelse – komplementær ledelse

- +	Kombination af regel- og dialogbaseret ledelse Performancevariabel:		- +
-0.035*	Underskud	Over/underskud Stort overskud	+0.065*
-0.018	Negativ	Vækst i omsætning Høj	+0.028
-0.033***	Lav	Relativ effektivitet Høj	0.118***
+0.058*	Høj	Årlig medarbejdergennemstrømning Lav	-0.047**
----	Lav	Relativ medarbejdertilfredshed Høj	+0.096***
----	Højt	Gns. årligt sygefravær Lavt	-0.021